ISSN 2084-2686

1996
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

T.27

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Rozwój koncepcji i metod

praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

(2) 2014

Wałbrzych 2014

ISSN 2084-2686
ISBN 978-83-60904-26-8

T. 27
(2) 2014

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE
Rozwój koncepcji i metod

Praca zbiorowa pod redakcją
Rafała Krupskiego

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

PRACA ZBIOROWA POD REDAKCJĄ
prof. zw. dr hab. inż. Rafała Krupskiego

RECENZENT NAUKOWY
dr hab. Beata Skowron-Grabowska, prof. P.Cz

RADA PROGRAMOWA
Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Krystyna Szlachta
Członkowie:
- prof. dr hab. Elżbieta Sobczak
- prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski
- prof. dr hab. n. med. Jăroslav Opavskỳ
- prof. dr hab. Jana Škrabănkova
- prof. dr hab. Miroslaw Gejdoš

KOMITET REDAKCYJNY
prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
dr Estera Piwoni-Krzeszowska
dr inż. Katarzyna Piórkowska

ADRES REDAKCJI:
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131
e-mail: kustosz@wwszip.pl

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Zastępca Redaktora Naczelnego: dr hab. Małgorzata Markowska
Sekretarz Redakcji: mgr Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:
dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia
dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu
dr Zbigniew Baran – pedagogika
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie
Redaktor statystyczny – Alina Brodzińska
Redaktor językowy – doc. dr ing. Olga Hasprovà
Redaktor techniczny – Władysław Ramotowski

ISSN 2084-2686
ISBN 978-83-60904-26-8

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2014
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Rafał Krupski
Wstęp **7**

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji **9**

Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska
Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych **31**

Wojciech Czakon
Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym **47**

Cezary Suszyński
Rozdroża zarządzania strategicznego
Ewolucja szkół, postępująca rekapitulacja, czy nowa wiedza? **57**

Jerzy Niemczyk
Logika rozwoju strategii **67**

Andrzej Kaleta
Paradoksy ewolucji zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw **75**

Ewa Stańczyk-Hugiet
Pola eksploracji *Strategy as Practice International Network* **85**

Maria Romanowska
Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego **101**

Monika Kulikowska-Pawlak, Mariusz Bratnicki
Political microfoundations of strategic management **109**

Katarzyna Piórkowska
***Micro-foundations* w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?** **129**

Zbigniew Matyjas
Podejście ekonomiczne w zarządzaniu strategicznym **139**

Rafał Krupski
Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje **153**

Katarzyna Bratnicka, Wojciech Dyduch
Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar **167**

Jacek Rybicki
Myślenie kategoriami geometrii w zarządzaniu strategicznym **193**

Włodzimierz Rudny
Model biznesowy w strategii firmy **213**

Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk
Przywłaszczanie wartości – podejście zróżnicowane **225**

Ewa Głuszek
Wybrane aspekty ewolucji koncepcji zarządzania ryzykiem **239**

Grzegorz Bełz
Organizational ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa **257**

Dorota Jelonek
Personalizacja jako determinanta sukcesu współpracy z klientem w przestrzeni internetowej **267**

Jarosław Karpacz, Joanna Podkówka-Sędek
Pasywny i aktywny oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych **279**

Anna Wójcik-Karpacz
Specyficzne aktywa: koncepcje teoretyczne i dowody empiryczne **291**

Paweł Cabała
Gra w postaci ekstensywnej jako narzędzie modelowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie **309**

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski
Modelowanie wieloaspektowych uwarunkowań w procesach implementacyjnych zakładu wytwórczego sektora mechanizacji rolnictwa – implikacje dla elastyczności **327**

Estera Piwoni-Krzeszowska
Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w aspekcie turbulencji otoczenia **349**

Martyna Wronka
Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji **363**

Aldona Frączkiewicz-Wronka
Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczania usług społecznych **389**

Joanna Nowakowska-Grunt
Strategiczne aspekty polityki regionalnej w Polsce na przykładzie klastra logistycznego w województwie łódzkim **421**

Izabela Konieczna, Petro Garasym
Postrzeganie sposobu zarządzania spółdzielniami – wyniki badań **431**

Robert Wysocki
Tworzenie wartości w organizacjach projektowych **441**

Wojciech Cieśliński, Iwona Chomiak-Orsa
Strategiczny kontekst zarządzania procesami przepływu wiedzy –model komunikacji elektronicznej na przykładzie przedsiębiorstw sportowych **455**

Wstęp

Treścią tych Prac Naukowych Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości są różne koncepcje i modele zarządzania strategicznego. Prezentujący je autorzy poszczególnych rozdziałów dostrzegają przede wszystkim rozbieżność pomiędzy potencjałem klasycznych ujęć zarządzania strategicznego a wymogami współczesnej rzeczywistości. Tę ostatnią charakteryzuje przede wszystkim niepewność, nieprzewidywalność i coraz większa złożoność kontekstu decyzyjnego. Dlatego też wszelkie próby adaptacji ciekawych pomysłów zawartych w literaturze przedmiotu oraz własnych niekonwencjonalnych rozwiązań bardziej adekwatnych do współczesnych problemów rozwoju organizacji, są wartościowe nie tylko naukowo, ale mają tak pożądane walory aplikacyjne. Zaprezentowane rozważania są na różnym poziomie ogólności. Publikację zaczynają dyskusje o szkołach zarządzania strategicznego, dywagacje na temat ich użyteczności, konieczności ich dalszego rozwoju i zmian. Bardziej szczegółowe koncepcje dotyczą treści strategii współczesnych organizacji, metod ich identyfikacji i badań. Inne koncepcje dotyczą ekonomicznych i organizacyjnych uwarunkowań strategii w ogóle, a także uwzględniają kontekst sektorowy. Większość autorów ma istotny dorobek naukowy w zakresie zarządzania strategicznego. Ich zdanie w zakresie wyróżnionych przez nich zagadnień ma charakter więc teoriotwórczy. Dlatego też cała ta publikacja jest ważna dla dorobku dyscypliny zarządzania strategicznego w Polsce.

Rafał Krupski

Wałbrzych, marzec 2014 roku

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska
Politechnika Łódzka

Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji

WPROWADZENIE

Teoria zarządzania strategicznego jest na świecie nauką w fazie dojrzałości, o czym świadczy nie tylko ponad 50-letnia historia uprawiania tej nauki i duża liczba badaczy na świecie, ale także istniejące w jej ramach paradygmaty określające reguły strategicznego myślenia i działania[1]. Głównym nurtem badań w tym obszarze jest strategia, będąca motywem łączącym problemy zarządzania strategicznego, nadającym wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom organizacji lub jednostek[2]. Przez strategię firmy w ogólnym ujęciu można rozumieć środki wykorzystywane przez przedsiębiorstwa dla osiągnięcia celów. Jest ona jednak pojęciem niejednoznacznym i różnie interpretowanym w literaturze przedmiotu. Związane jest to z jej ewolucją i różnym spojrzeniem na jej istotę w oparciu o różne założenia epistemologiczne (poznania naukowego), aksjologiczne (teorii wartości) i metodologiczne (metody badań naukowych)[3].

[1] M. Romanowska, R. Krupski, *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 201.

[2] R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 15.

[3] F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 46.

Wielu autorów podejmowało próbę systematyzacji określeń strategii i jej ewolucji[4]. Jednak pomimo szerokiego rozpowszechniania głównych koncepcji strategii oraz licznych badań nad jej istotą, pozostaje ona paradoksalnie jednym z najmniej poznanych zjawisk[5]. Nurty myślenia o strategii analizowano najczęściej ze względu na paradygmaty zarządzania strategicznego oraz historyczny kontekst pojawienia się nowych koncepcji strategii i samą jej logikę, ale także ze względu na różne typy zmian, które miały miejsce w obszarze zarządzania, organizacji i otoczenia[6]. Można także spotkać próby klasyfikacji strategii, jak i zarządzania strategicznego oparte na analizach bibliometrycznych i ilościowych, uwzględniających zarówno semantykę pojęć, jak i dominujące nurty i tematy badawcze[7].

Celem artykułu jest określenie, najczęściej występujących w literaturze przedmiotu, szkół i podejść do strategii przyjętych z perspektywy ich historycznego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem strategii relacyjnych jako współczesnego, i wydaje się przyszłego, kierunku ich ewolucji. Tak przyjętemu celowi podporządkowano strukturę opracowania. W pierwszej kolejności przedstawiono główne kierunki rozwoju koncepcji strategii, prezentując zarówno podstawowe klasyfikacje szkół i nurtów zarządzania strategicznego, jak i rys historyczny wyłaniających się kolejno podejść. Następnie skoncentrowano się na identyfikacji strategii relacyjnej, przedstawiając jej istotę oraz możliwe kategorie analizy z perspektywy poziomów zarządzania strategicznego.

1. KLASYFIKACJA RÓŻNYCH PODEJŚĆ I SZKÓŁ MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

Różnorodność ujęć definicyjnych strategii jest skutkiem przesunięcia punktu ciężkości na inne elementy, wykorzystywane do jej opisu. Niektórzy autorzy za kluczowe dla strategii uważają wybór długofalowych celów oraz

[4] Zob. m.in. prace: J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013; G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis*, „Strategic Management Journal" Vol. 33, No. 2, 2012, s. 162–188; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003 i inne.

[5] D.J. Ketchen, B.K. Boyd, D.D. Bergh, *Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges*, "Organizational Research Methods", Vol. 11, No. 4, 2008, s. 643–658.

[6] Różnorodne przesłanki i wyróżniki zmian w podejściach do strategii kompleksowo przedstawił J. Niemczyk, uwzględniając także własną preskryptywną klasyfikację opartą na kryterium renty ekonomicznej. Szerzej: J. Niemczyk, *Strategia…*, op. cit., s. 41-80.

[7] Zob. m.in.: G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamic…*, op. cit.; O. Furrer, H. Thomas, A. Goussevskaia, *The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 10, No. 1, 2008, s. 1–23; R. Nag, D.C. Hambrick, M.J. Chen, *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition on the field*, „Strategic Management Journal", Vol. 28, No. 9, 2007, s. 935–955.

dobór określonych programów lub planów ich realizacji (K. Andrews, R. Ackoff) poprzez odpowiednią alokację zasobów (A. Chandler, D. Schendel i K.J. Hatten, E.F. Harrison). Inni podkreślają istotność działań, planów, programów lub orientacji potrzebnych do osiągnięcia określonych celów (W.F. Glueck, J.A. Pearce i R.B. Robinson, R.W. Griffin i J.B. Singh, R.F. David, C.W. Hill i G.R. Jones, R.M. Grant). Strategia jako sposób połączenia przedsiębiorstwa z otoczeniem stanowi treść kolejnej grupy definicji (R.L. Katz, R.E. Miles i C.C. Snow, H. Mintzberg, J.A.F. Stoner). Jeszcze inni koncentrują się na budowaniu przewagi konkurencyjnej i wynikach działalności firmy (M.E. Porter, J.B. Barney, E.H. Bowman, H. Singh i H. Thomas), procesie podejmowania decyzji dla osiągnięcia celów (G.A. Steiner i J.B. Miner, J.B. Quinn, H. Thomas, R. Whittington) i wykorzystywanych technikach podejmowania decyzji (M.O. Beverley, D. Knights i G. Morgan), a także zmianach zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i wnętrzu firmy (W.H. Newman i J.P. Logan, A. Ginsberg). Wreszcie można odnaleźć grupę eklektycznych ujęć strategii, integrujących wcześniej wymienione elementy (A.A. Thompson i A.J. Strickland, G. Johnson, K. Scholes i R. Whittington, R. Nag, D.C. Hambrick i M.J. Chen)[8].

Ta różnorodność definicyjna, jak i kontekst historyczny wyłaniania się nowych ujęć stały się podstawą klasyfikacji szkół strategii. Przegląd najczęściej spotykanych w literaturze przedmiotu prób porządkowania nurtów myślenia o strategii przedstawia tabela 1. Należy przy tym zaznaczyć, iż propozycje w niej zawarte nie wyczerpują wszystkich możliwych klasyfikacji, a prezentują jedynie te najbardziej powszechne. Poszczególni autorzy klasyfikują szkoły i nurty myślenia o strategii na różnym poziomie szczegółowości, wyodrębniając od dwóch do dziecięciu koncepcji, używając przy tym niejednolitych kryteriów ich porządkowania. W wielu przypadkach kryteria te są bardzo ogólne i odnoszą się do istoty strategii oraz tego, co w danym okresie rozwoju zarządzania strategicznego dominowało, obrazując tym samym ewolucję strategii z perspektywy jej historycznego rozwoju.

Samo pojęcie strategii w naukach o zarządzaniu pojawiło się w latach pięćdziesiątych XX wieku i rozwinęło w kolejnej dekadzie. Strategię rozumiano wówczas jako długookresowy plan (5 lat i więcej), a proces jej formułowania miał charakter formalny, usystematyzowany, dający się rozbić na podstawowe etapy. Wspomagany był przez techniki stosowane do definiowania celów i opracowywania programów, planów operacyjnych oraz budżetów. Strategie powstawały na bazie ekstrapolacji przeszłości firmy i miały zapewnić realizację jej celów, biorąc pod uwagę uwarunkowania tworzone przez zagrożenia, szanse, silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Głównymi interesariuszami przedsiębiorstwa byli klienci i udziałowcy (akcjonariusze), a dobór produktów i rynków miał na celu maksymalizację zysku.

[8] Por: G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamic...*, op. cit., s. 165.

Tabela 1. Ewolucja strategii: wybrane klasyfikacje szkół i podejść do strategii

Autor	Kryterium klasyfikacji	Szkoły i podejścia do strategii
J.Ch. Mathé (1987)[9]	paradygmaty zarządzania strategicznego	• paradygmat racjonalności strategicznej (szkoła harvardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościowa) • paradygmat zachowań strategicznych (szkoła behawioralna, systemowa, inkrementalistów)
D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen (1997)[10]	paradygmaty strategii	• podejście koncentrujące się na sile rynkowej (szkoła sił konkurencji, strategicznego konfliktu) • podejście koncentrujące się na efektywności (szkoła zasobowa, dynamicznych zdolności)
K. Eisenhardt, D.N. Sull (2001)[11]	logika strategii	• szkoła pozycyjna, • szkoła zasobowa, • szkoła prostych reguł
M. Farjoun (2002)[12]	paradygmaty zarządzania strategicznego	• podejście mechanistyczne (model SCP, model SSW, paradygmat zasobowy RBV), • podejście organiczne (model OESP)
A. Stabryła (2005)[13]	specyfika podejść badawczych i ich zastosowanie w praktycznej działalności	• nurt planistyczny, • nurt pozycyjny, • nurt integratywny
N. Venkatraman M. Subramaniam (2006)[14]	historyczne etapy rozwoju strategii	• portfolio biznesów, • portfolio zasobów, • portfolio relacji
K. Obłój (2007)[15]	wymiar swobody decyzyjnej, formalizacji strategii oraz punkt wyjścia do budowy strategii	• szkoła planistyczna, • szkoła ewolucyjna, • szkoła pozycyjna, • szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się, • szkoła prostych reguł, • szkoła realnych opcji
C.A. Montgomery (2008)[16]	podejście do strategii	• podejście tradycyjne (strategia jako gotowe rozwiązanie), • podejście nowoczesne (strategia jako dynamiczny proces)

[9] A. Stabryła, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 25.
[10] D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7, 1997, s. 509-33.
[11] K. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review", Vol. 79 , No,1., 2001, s. 109.
[12] M. Farjoun, *Towards an Organic Perspective on Strategy*, "Strategic Management Journal" Vol. 23, No. 7, 2002, s. 561-594.
[13] A. Stabryła, *Zarządzanie....*, op. cit. s. 27-29.
[14] J. Niemczyk, *Strategia...*, op. cit. s. 23.
[15] K. Obłój: *Strategia...*, op. cit., s. 60-198.
[16] C.A. Montgomery, *Liderzy firm muszą znów poważnie zająć się strategią*, „Harvard Business Review Polska", nr 65/66 lipiec-sierpień 2008.

H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (2009)[17]	istota strategii (konkretna pozycja lub ogólna perspektywa) oraz cechy procesu strategicznego (zamierzone plany lub emergentne wzorce)	• szkoła projektowania, • szkoła planistyczna, • szkoła pozycyjna, • szkoła przedsiębiorcza, • szkoła poznawcza, • szkoła uczenia się, • szkoła władzy, • szkoła kulturowa, • szkoła środowiskowa, • szkoła konfiguracyjna
R. Krupski (2009)[18]	elementy strategii, dynamizm	• strategie w ramach systemu UC, • strategie w ramach systemu ST
M. Romanowska (2009)[19]	podejścia do strategii i sposobu jej tworzenia	• ucieczka w suboptymalizację, • poszukiwanie strategicznej perspektywy, • poszukiwanie kamienia filozoficznego
R.M. Grant (2011)[20]	Stadia rozwoju zarządzania strategicznego (dominujące motywy)	• budżetowanie finansowe, • planowanie rozwoju, • strategia jako pozycjonowanie, • poszukiwanie przewagi konkurencyjnej, • strategia nowej ekonomii, • strategia w nowym tysiącleciu
J. Niemczyk (2013)[21]	natura ludzka uczestników procesów decyzyjnych, jednostka analizy i jej kluczowe atrybuty, logika strategii (renta ekonomiczna) oraz akceptowalne strategie	• podejście planistyczne, • podejście pozycyjne, • podejście zasobowe, • podejście innowacyjno-przedsiębiorcze, • podejście sieciowe
Bratnicki, Zbierowski (2013)[22]	orientacja strategiczna	• zasobowa, • przedsiębiorcza, • przyszłościowa, • rynkowa, • na interesariuszy, • pozytywna

Źródło: opracowanie własne

Planistyczne podejście do strategii przetrwało do połowy lat 70-tych, straciło na znaczeniu w latach w 80-tych, jednakże ciągle zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu strategicznym, zwłaszcza w dużych korporacjach[23].

[17] H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom 2009, s. 24 i dalsze.
[18] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje…*, op. cit., s. 23-52.
[19] M. Romanowska, *Planowanie…*, op. cit., s. 14-16.
[20] R.M. Grant, *Współczesna…*, op. cit., s. 32.
[21] J. Niemczyk, *Strategia…*, op. cit.
[22] M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2013, s. 141-158.
[23] Zmieniły się jednak forma, treść i funkcje planowania strategicznego. Strategia jako plan stała się ogólną ramą działań firmy, a nie formalnym dokumentem, pozostając podstawowym mechanizmem kontroli korporacyjnej. szerzej: K. Obłój, *Strategia…* op. cit., s. 79-82.

Krytyka podejścia planistycznego przyczyniła się do wyłonienia następnego nurtu myślenia o strategii. Pod koniec lat 60-tych, ale przede wszystkim w latach 70-tych strategię pojmowano jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania przedsiębiorstwa, na co wpływ miało pojawienie się koncepcji behawioralnych w zarządzaniu. Wykazano, że rzeczywistość organizacyjna nie jest wcale tak uporządkowana i racjonalna, a strategia jest wypadkową zamierzonych i samorzutnie powstających (emergentnych) działań strategicznych. Szkoła inkrementalistów zakładała, że wypracowanie strategii następuje w sposób „narastający" (inkrementalny), w miarę zdobywania doświadczeń i uczenia się. Jednak z drugiej strony liczne ograniczenia w procesie uczenia się (konieczność „zrozumienia", dynamika informacji, błędy atrybucji itp.) były powodem krytyki szkoły ewolucyjnej.

W latach 80-tych pojawiło się pojęcie pozycji strategicznej, co wpłynęło na postrzeganie strategii przez pryzmat umiejętności osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (poprzez minimalizację kosztów bądź zróżnicowanie w całym sektorze lub jego części) i zajmowania odpowiednich pozycji konkurencyjnych. Istotą strategii stała się zatem walka z konkurencją, zgodnie z założeniem, że renta ekonomiczna jest następstwem rynkowego udziału firmy w określonym sektorze. Takie podejście do strategii wymaga badań diagnostycznych w zakresie oceny pozycji strategicznej i konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w których punktem wyjścia jest otoczenie, a w szczególności konkurenci tworzący dany sektor. Szkoła pozycyjna z potworem oparła się na paradygmacie racjonalności strategicznej, nie uwzględniając w swoich przesłankach takich zjawisk jak: intuicja, szczęście, czy uczenie się.

W latach 90-tych w centrum uwagi znalazły się dwie podstawowe koncepcje: rdzenia umiejętności i konkurowania na podstawie zdolności. Organizacje zaczęto postrzegać przede wszystkim jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności, a ich konfiguracja w kluczowe kompetencje oraz sposób ich najlepszego wykorzystania stały się istotą strategii. Nastąpił więc rozwój zasobowego podejścia do strategii. W teorii zasobowej przedsiębiorstwo określa się jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Jednak, aby zasoby i kompetencje stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być: cenne, rzadkie, trudne do imitacji i dobrze zorganizowane (model VIRO Barneya), a także elastyczne i niezawłaszczalne[24]. Strategie opisuje się tu w układzie: kompetencje – rynek, a przedsiębiorstwa poszukują renty ricardiańskiej[25], bazując na szczególnych cechach kompetencji. Szkoła zasobowa dała początek nowej koncepcji, a mianowicie strategii bazującej na wiedzy[26], w której przyjmuje się,

[24] S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 224-225.

[25] Rentę ricardiańską, wiąże się z umiejętnością, czy też szerzej kompetencją lepszego niż konkurenci wykorzystania zasobów.

[26] F. Krawiec, *Strategiczne…*, op. cit., s. 33.

że zasadniczą rolą firmy jest ochrona i integracja wyspecjalizowanej wiedzy, która stanowi podstawowy zasób firmy.

Szkoła planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna i zasobowa stanowią cztery fundamentalne podejścia do strategii, które posiadają ugruntowane podstawy teoretyczne i empiryczne. Należy, przy tym zauważyć, że szkoła ewolucyjna i planistyczna uzupełniają się, pierwsza tłumaczy genezę problemu, a druga oferuje mechanizm zmiany, natomiast wskazówek dotyczących tego dokąd zmierzać i co zrobić dostarcza szkoła pozycyjna. Szkołę zasobową charakteryzują części wspólne z poprzednimi szkołami. Z planistyczną i pozycyjną łączy ją założenie, że budowa strategii wymaga jasnych wyborów menedżerskich na poziomie korporacji, natomiast z ewolucyjną łączy ją postulat, że realizacja strategii nie ma charakteru tylko planowego, a jej wdrożenie następuje stopniowo, w miarę jak istotne zasoby powstają w firmie i nabierają strategicznego znaczenia[27]. Podobne związki między poszczególnymi szkołami strategii można zauważyć w odniesieniu do klasyfikacji zaproponowanej przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda, J. Lampela. Strategiczne planowanie obejmuje szkoły projektowania, planistyczną i pozycyjną. Z konkretną pozycją w otoczeniu i wyłaniającymi się wzorcami związana jest strategiczna odwaga i ryzyko, które odnoszą się do szkoły poznania, uczenia się i władzy. Strategiczna wyobraźnia łącząca zamierzone plany z ogólną, szeroką perspektywą (opisem pożądanego stanu firmy w przyszłości w wyniku spojrzenia do wnętrza organizacji) koresponduje ze szkołą przedsiębiorczą, projektowania, kulturową i poznawczą. Natomiast strategiczne uczenie się koreluje ze szkołą uczenia się i przedsiębiorczą uwzględniając emergentne wzorce zachowań i ogólny opis pożądanego stanu firmy w przyszłości[28].

Złożoność i dynamika otoczenia lat 90. XX wieku skutkowała pojawieniem się wielu, ulotnych okazji, które powinny być zidentyfikowane i wykorzystane przez przedsiębiorstwa. Szybkiemu wykorzystywaniu ulotnych okazji sprzyja zdaniem K.M. Eisenhardt i D.N. Sulla[29] strategia w postaci prostych reguł (zasad) powstałych wskutek zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii oraz, jak dodaje K. Obłój[30], dominującej logiki kadry kierowniczej. Wymaga to budowania i realizacji innowacyjnych strategii, w ramach których przedsiębiorstwo będzie zdolne do wykorzystywania okazji. Jednak aby móc wykorzystywać okazje potrzebne są nie tylko proste reguły, ale również redundancja zasobów (tworzenie ich nadmiaru). Wyłoniła się zatem kolejna koncepcja strategii określona jako strategia w języku okazji, rozumiana jako „długofalowy plan organizacji zawierający m.in.: ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu i wnętrzu przedsiębiorstwa, będą identyfikowane jako okazje, zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, które umożliwią wykorzystanie okazji oraz rozwiązania w zakresie

[27] K. Obłój, *Strategia…*, op. cit., s. 146.

[28] Szerzej: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategia a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, ZN nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 98-99.

[29] K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy…*, op. cit., s. 107-116.

[30] K. Obłój, *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie" 2002, nr 4 (110), s. 61-74.

„organizacji w ruchu", tj. systemy procedur na różne okazje, generowanie pomysłów itp."[31].

Na problem określania strategii w postaci prostych reguł a podejściem polegającym na wyznaczeniu celów i kierunków rozwoju zwraca uwagę A. Kaleta pisząc, że „we współczesnym zarządzaniu strategicznym coraz częściej pojawia się dylemat wyboru pomiędzy sformułowaniem strategii w sposób możliwie ogólny, uniwersalny, tak by sprzyjała a nie ograniczała elastyczności organizacji, a koncepcją strategii wyznaczającej i przesądzającej drogę rozwoju przedsiębiorstwa". Jego zdaniem strategie rozwoju sprowadzane do prostych reguł nie są przeciwstawne strategiom wyznaczającym kierunek rozwoju, a oba te podejścia są wobec siebie komplementarne i dobrze się dopełniają[32].

Innym nowym ujęciem strategii jest szkoła opcji realnych, określona przez K. Obłoja jako mikroszkółka strategii, ze względu na jej aktualny rozwój i ciągłe poszukiwanie unikalnych rozwiązań. Strategia postrzegana jest tu w kategoriach sekwencji realnych opcji[33], które pozostają ze sobą w różnych relacjach lub portfela opcji wykreowanych przez inwestycje. Podejście to, łącząc dorobek innych szkół, jest dopełnieniem teoretycznym i warsztatowym dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego, jednak z uwagi na skomplikowany aparat matematyczny rzadko wykorzystywanym w praktyce.

Zmiany zaistniałe na początku XXI wieku związane przede wszystkim z szybkim tempem rozwoju techniki i technologii, postępem cywilizacyjnym, koncentracją na innowacjach i zachowaniach przedsiębiorczych, procesami globalizacji i większą intensywnością konkurencji, przyjmującą często postać hiperkonkurencji spowodowały pojawienie się kolejnych nowych podejść do strategii. Wśród nich należy wymienić podejście innowacyjno-przedsiębiorcze, podejście oparte na paradoksach oraz podejście relacyjne.

Pierwsze z nich zakłada, że logika biznesu budowana jest wokół innowacji i aktywności cechującej osoby przedsiębiorcze i określa strategię jako „zespół działań umożliwiających kreowanie zmian o charakterze innowacyjnym, generującym wartość z punktu widzenia interesariuszy" w celu uzyskania renty schumpeteriańskiej (powstającej z tytułu innowacji) i austriackiej (powstającej w wyniku takiego zarządzania zasobami, które umożliwiłoby eksploatację nowych możliwości stwarzanych przez otoczenie)[34].

---

[31] Takie stanowisko od kilku lat upowszechnia R. Krupski. Szerzej: R. Krupski, *Strategie elastyczne* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje…*, op. cit., s. 209.

[32] „W każdej strategii formułowanej w konwencji produktów, wyników, celów i dróg ich realizacji generalne zasady rozwoju wyznaczone w sposób syntetyczny i możliwie stabilny służą zarówno komunikowaniu koncepcji rozwojowej, jak i jej późniejszemu korygowaniu. Z kolei strategia sprowadzona do prostych reguł rozwoju wydaje się niepełna i trudna do realizacji jeśli zabraknie celów i kierunków rozwoju zgodnych z tymi regułami, a stanowiących punkt wyjścia dla konkretnych decyzji rozwojowych i ich późniejszej kontroli. Skuteczne strategie powinny zatem łączyć oba rodzaje treści". Szerzej: A. Kaleta, *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju* [w:] , R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 23-34.

[33] Opcja realna to pewna możliwość działania w sytuacji niepewności, decyzja warunkowa, której nabycie ma swoją cenę, i których zbiór nie narzuca sztywnej rutyny decyzyjnej, a pozwala decydentom działać zgodnie ze swoimi normami, wartościami i doświadczeniami. Szerzej: K. Obłój, *Strategia…*, op. cit., s. 175-196.

[34] J. Niemczyk, *Strategia…*, op. cit., s. 124-135.

W ramach tego podejścia mieści się koncepcja strategii błękitnego oceanu[35], określana jako strategia innowacji wartości[36], a także strategia przedsiębiorczości[37]. Z tym nurtem strategii związana jest przede wszystkim orientacja przedsiębiorcza i przyszłościowa.

Podejście oparte na paradoksach (napięciach) strategicznych zaproponowane przez B. De Wita i R. Meyera bazuje na wielości i różnorodności poglądów na temat strategii i wskazuje na konieczność kształtowania napięcia między dwoma przeciwieństwami, które trudno ze sobą pogodzić, ze względu na ich wykluczający się charakter i z którymi stratedzy muszą sobie poradzić na zasadzie łamigłówki, dylematu, wyboru „coś za coś" lub paradoksu. Do tych przeciwieństw autorzy ci zaliczyli: logikę i kreatywność, rozmyślność i samorzutność, rewolucję i ewolucję, rynki i zasoby, refleks i synergię, rywalizacje i współpracę, podporządkowanie i wolny wybór, kontrolę i chaos, globalizację i regionalizację oraz zyskowność i odpowiedzialność[38]. Spojrzenie na strategię, jako swoisty paradoks przedstawił także M.E. Raynor, który zauważył, że te same zachowania i cechy, które maksymalizują prawdopodobieństwo poważnego sukcesu firmy, maksymalizują również prawdopodobieństwo całkowitej klęski. Innymi słowy „strategie z największymi szansami na sukces niosą ze sobą także największe ryzyko porażki". Ten swoisty paradoks strategii może być rozwiązany poprzez oddzielenie zarządzania trwałymi wyborami od zarządzania niepewnością zgodnie z zasadą wymaganej niepewności i strategicznej elastyczności[39].

Z kolei relacyjne podejście do strategii bazuje na chęci współdziałania z innymi w celu uzyskania renty relacyjnej[40]. Studia wielu badań[41] pokaza-

---

[35] Strategia błękitnego oceanu bazuje na poglądzie, że granice rynku i struktura branży nie są zadane z góry i mogą zostać zrekonstruowane, co oznacza kreowanie przez przedsiębiorstwa wolnej i niezagospodarowanej jeszcze przestrzeni rynkowej, w przeciwieństwie do czerwonych oceanów, w których zakłada się, że uwarunkowania strukturalne branży są z góry zadane, wobec czego firmy zmuszone są do walki (silnej konkurencji). Szerzej: W. Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

[36] Innowacja wartości zakłada oferowanie fundamentalnie nowemu i nadrzędnemu odbiorcy wartości na istniejących rynkach oraz poprzez wzrost wartości dla nabywcy kreowanie nowych rynków. Należy tu zwrócić uwagę, że innowatorzy wartości to nie zawsze firmy, które wprowadzają na rynek nową technologię, ale firmy, które tworzą nową wartość. Szerzej: F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 40-50.

[37] W strategii przedsiębiorczości organizacyjnej zakres działalności przedsiębiorstwa kształtowany jest na skutek tworzenia i wykorzystywania szans przedsiębiorczych zorientowanych na innowacje, dzięki czemu kreowane są nowe biznesy oraz promowana jest odnowa strategiczna. Szerzej: M. Bratnicki, *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 35-52.

[38] B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

[39] Szerzej: M.E. Raynor, *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

[40] Renta relacyjna to ponadprzeciętne wyniki osiągane wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, gdyby działały osobno (w izolacji), i które opierają się na wspólnych nakładach ponoszonych przez strony. Por: A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 64-65.

[41] Szeroki przegląd badań na temat relacji międzyorganizacyjnych można odnaleźć w pracy: E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013; J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

ły, że relacje, w tym zwłaszcza relacje międzyorganizacyjne stanowią podstawę działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw. Logika strategii relacyjnych jest bliska sieciowemu podejściu do strategii, ale ma również punkty wspólne z innymi szkołami zarządzania strategicznego, w tym zwłaszcza z podejściem zasobowym i szkołą prostych reguł, szkołą pozycyjną, a biorąc pod uwagę sposób nawiązywania relacji (intencjonalny, emergentny) także ze szkołą ewolucyjną.

Wśród założeń sieciowej koncepcji strategii, W. Czakon uwzględnia fakt, że przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu o relatywnie niewielkiej liczbie aktorów (są nimi głównie dostawcy, klienci, konkurenci), z którymi łączą je więzi zmieniające się w czasie. Więzi te umożliwiają dostęp do zasobów innych podmiotów oraz łączą działania podejmowane przez wiele przedsiębiorstw tworzące wartość. Wyróżniające kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone poprzez interakcje z partnerami, a sposób współdziałania i postawy względem nich stają się wyróżnikiem strategii. Efektywność przedsiębiorstwa jest warunkowana całością sieci, tj. kontekstem współzależności wobec stron trzecich[42]. W związku z tym uważa, że strategia sieci jest „podporządkowana procesowi tworzenia wartości z wykorzystaniem zasobów i kompetencji wszystkich jej członków, a jej istotą jest podejmowanie decyzji". Zauważa przy tym, że oprócz strategii sieci występują także odrębne strategie jej członków, przez co niezbędnym staje się zapewnienie spójności zamierzeń strategicznych indywidualnych i zbiorowych[43]. Bardziej ogólną koncepcję strategii w podejściu sieciowym określa J. Niemczyk, który definiuje ją jako „zbiór działań ukierunkowanych na optymalne z punktu widzenia interesariuszy zarządzanie kontraktami"[44]. Zaznacza przy tym, że najtrudniejszym zadaniem w ramach podejścia sieciowego jest określenie ram konstrukcji strategii działania sieci i w sieci[45]. Wydaje się jednak, że relacyjne podejście do strategii jest szerszą kategorią niż podejście sieciowe. W ogólnym ujęciu oznacza ono wybory strategiczne dotyczące chęci nawiązywania różnego typu relacji w celu uzyskania renty[46], natomiast w podejściu sieciowym poprzez identyfikację relacji określa się strukturę sieci (np. sieci pionowe i poziome[47]; sieci ustrukturyzowane, nieustrukturyzowa-

[42] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 26.

[43] Ibidem, s. 67.

[44] J. Niemczyk, *Strategia....*, op. cit., s. 141.

[45] Autor ten wskazuje na dwa poglądy. Pierwszy, zakłada, że sieć nie jest bytem samoistnym i nie może posiadać strategii. W związku z tym jest ona wynikiem wyboru węzłów sieci, które decydują się na działanie w układach sieciowych. Drugie, zakłada, że sieć może być identyfikowana jako całość i może samodzielnie dokonywać wyborów strategicznych oraz wdrażać strategie działania. „Możliwe jest wtedy definiowanie strategii na poziomie węzłów sieci lub ex post identyfikowanie zachowań strategicznych dla sieci związków nieformalnych" Zob: J. Niemczyk, *Strategia....*, op. cit., s. 147.

[46] „Paradygmat relacyjny uznaje relacje za krytyczny element „dopasowania" miedzy organizacją a kontekstem, których motywem jest poszukiwanie renty" Zob: E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika...*, op. cit., s. 135.

[47] W sieciach pionowych współpracują ze sobą poszczególne ogniwa, będące względem siebie w relacjach dostawca-odbiorca, natomiast w sieciach poziomych relacje nawiązywane są między konkurentami. Szerzej: K. Fuks, *Sieci przedsiębiorstw* [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013, s. 46.

ne[48] i inne). Ponadto w podejściu relacyjnym jednostką analizy mogą być zarówno pojedyncze relacje, np. między dostawcą a odbiorcą, jak i sieci będące zbiorem relacji. Co więcej brak jednoznaczności co do pojęcia sieci[49] przemawia za tym, by podejście oparte na relacjach określać podejściem relacyjnym, a nie sieciowym.

Przesłanki zasobowe, w tym zwłaszcza pozyskanie potrzebnych zasobów, a szczególnie pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy, łączą relacyjne podejście do strategii z nurtem zasobowym. Przede wszystkim komplementarność zasobowa oraz dostęp do zasobów, które są trudne do pozyskania indywidualnie kierują uwagę przedsiębiorstw w kierunku nawiązywania relacji zewnętrznych. Relacje te umożliwiają dostęp do zasobów partnerów oraz eksploatację tak utworzonej wspólnej bazy zasobów, a czasami wymagają inwestycji specyficznych dla danej relacji. Ponadto relacje wpływają na sposób wykorzystania zasobów, a źródłem przewagi konkurencyjnej staje się kompetencja relacyjna. W związku z tym podejście relacyjne uzupełnia teorię zasobową, podkreślając znaczenie zwłaszcza zewnętrznych zasobów relacyjnych jako źródła przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości. W tym kontekście relacyjne podejście do strategii jest zbieżne ze strategią dźwigni, która akcentuje rolę potencjału firmy jako źródła przewagi strategicznej poprzez rozwój zewnętrzny. Przesłanką tej szkoły jest „przesunięcie punktu ciężkości od czynnika efektywności do budowania potencjału i innowacji systemowych. Głównym zadaniem firmy powinno być przyspieszenie poszerzania wiedzy i budowanie potencjału jej pracowników, tak aby wszyscy mogli tworzyć jeszcze większą wartość”[50].

Punktem wspólnym ze szkołą pozycyjną jest zgranie pozycji, przejawiające się w umacnianiu pozycji rynkowej parterów wobec pozostałych podmiotów otoczenia, w tym konkurentów, poprzez wspieranie lub lobbowanie[51]. Poszukiwanie relacji zewnętrznych dodatkowo podkreśla wagę otoczenia, jako źródła przewagi konkurencyjnej. W otoczeniu, które jest wysoce niepewne i nieustrukturalizowane przedsiębiorstwa wchodzą częściej w relacje współdziałania, godząc się na pewne ograniczenia swojej niezależności[52].

Turbulentne otoczenie współczesnych przedsiębiorstw pełne jest pojawiających się i znikających okazji. Okazje te mogą dotyczyć nawiązywania relacji z podmiotami otoczenia, które przyniosą rentę relacyjną. Określenie prostych zasad dotyczących zewnętrznego rozwoju organizacji opartego na

---

[48] Sieci ustrukturyzowane są synoptyczne, klarowne i łatwe w identyfikacji, natomiast sieci nieustrukturyzowane są emergentne, trudne w identyfikacji, bardziej elastyczne, mają większy potencjał odnowy oraz są bardziej otwarte. Szerzej: E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika….*, op. cit., s. 143.

[49] W literaturze sieć jest różnie interpretowana w zależności od dyscypliny naukowej, jak i kryteriów przyjętych do jej opisu. Może być rozumiana jako nowoczesna forma organizacji, układ relacji, metoda zarządzania i inne. Przegląd definicji sieci można odnaleźć w pracy J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci..*, op. cit. s. 10-12.

[50] Szerzej: J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

[51] E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika…*, op. cit., s. 136.

[52] J. Karpacz, *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2013, s. 103.

okazjach łączy relacyjne podejście do strategii ze szkołą prostych reguł i koncepcja opartą na okazjach. To z kolei wiąże się z podejściem ewolucyjnym. Z jednej strony nawiązywanie relacji może mieć charakter synoptyczny, tj. zamierzony i zaplanowany, z drugiej emergentny (inkrementalny, wyłaniający się), powstający w trakcie działań, eksperymentowania w celu znalezienia najefektywniejszej drogi rozwoju organizacji[53].

Podejście relacyjne bliskie jest także orientacji na interesariuszy, wedle której strategia organizacji powinna uwzględniać ich potrzeby i być na nich oparta[54]. W takim rozumieniu strategia przedsiębiorstwa jest w dużej mierze determinowana układem interesów i celów wpływowych interesariuszy, a układ ten jest zazwyczaj złożony i zmienny (dynamiczny), co powoduje, że strategie w takim podejściu mają charakter sytuacyjny i nie poddają się łatwo standaryzacji[55]. W dalszej części opracowania uwagę poświęcono właśnie istocie strategii relacyjnych, wskazując na podstawowe poziomy jej analizy, określające jej treść.

2. STRATEGIE RELACYJNE JAKO PRZYSZŁY NURT MYŚLENIA O STRATEGII

Dynamiczny rozwój zasobowego podejścia do zarządzania uwypuklił znaczenie zasobów niematerialnych i dynamicznych zdolności firmy. To z kolei zwróciło uwagę badaczy na relacje międzyorganizacyjne z partnerami biznesowymi oraz układy tych relacji, czego przejawem są sieci międzyorganizacyjne[56]. Konieczność uzupełniania przez organizacje wewnętrznych kompetencji możliwie dużą liczbą relacji z podmiotami zewnętrznymi jest konsekwencją współczesnych uwarunkowań konkurowania i stanowi podstawowe założenie sformułowane w ramach koncepcji zarządzania strategicznego jako „portfela relacji", będącej dopełnieniem koncepcji „portfela biznesu" i „portfela zdolności"[57].

Wobec powyższego strategia oparta na relacjach stała się w ostatnich latach dość mocno eksplorowana. W najbardziej ogólnym i podstawowym ujęciu uwzględniającym źródło pochodzenia relacji można je podzielić na relacje zewnętrzne (międzyorganizacyjne, będące wynikiem interakcji z otoczeniem) oraz relacje wewnętrzne nawiązywane w ramach danej organizacji. Studia wielu badań[58] pokazały, że relacje, w tym zwłaszcza relacje międzyorganizacyjne stanowią podstawę działań strategicznych współczesnych

[53] Por. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 42.

[54] M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Orientacje…*, op. cit., s. 151.

[55] J. Lichtarski, *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2013, s. 73.

[56] A. Zakrzewska-Bielawska, *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji" 2 / 2013, s. 3.

[57] Szerzej: S, Cyfert, K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego* [w:]. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2013, s. 223-234.

[58] Szeroki przegląd badań na temat relacji międzyorganizacyjnych można odnaleźć w pracy: E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika…*, op. cit.

przedsiębiorstw. W dalszej części artykułu skoncentrowano się na relacjach zewnętrznych.

Strategia relacyjna jest wynikiem adaptacji do selektywnego otoczenia, przy jednoczesnym kształtowaniu otoczenia i warunków przetrwania[59]. Grupa Strategor za relacyjną uważa taką strategię, w której istnienie uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swojego otoczenia uważa się za element pierwszoplanowy, zaś konkurencję za mechanizm drugoplanowy[60]. W. Czakon strategię relacyjną określa w kontekście rozwoju więzi międzyorganizacyjnych, odwołując się do trzech kluczowych przesłanek: podstawowej strategii biznesu (wyjaśnia dlaczego dana więź jest lepsza od innych i jaki wnosi wkład w osiąganie celów strategicznych), dynamiki otoczenia (kontekstu czasowego), portfela więzi międzyorganizacyjnych (zapewniającego spójność więzi międzyorganizacyjnej ze strategia biznesu oraz spójność wielu więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa)[61]. Inni badawcze nie podają jednoznacznej definicji strategii relacyjnej, a odnoszą się raczej do konkretnych relacji stanowiących jej treść, i które często opisują na określonych kontinuach. Przegląd podstawowych klasyfikacji relacji międzyorganizacyjnych przedstawia tabela 2.

Zaprezentowane typy relacji nie wyczerpują wszystkich ich rodzajów. Bogactwo kryteriów i poziomów ich analizy skutkuje nowymi ich typologiami. Szerokie spektrum różnych kategorii relacji dostarczyły badania sieci międzyorganizacyjnych[62], które analizowano ze względu na podmiot relacji (pionowe, poziome), symetryczność (symetryczne, niesymetryczne), strategię podmiotu czołowego (społeczne, biurokratyczne, oparte na prawach własności), rolę relacji między organizacja i jej otoczeniem (bierne, aktywne), stopień formalności (formalne, nieformalne), zasięg geograficzny (lokalne, krajowe, międzynarodowe, globalne) i wiele innych czynników.

Z uwagi na tak ogromną różnorodność relacji zachodzących między przedsiębiorstwami powstaje pytanie jak należy rozumieć strategię w podejściu relacyjnym i na którym poziomie zarządzania strategicznego według kryterium strukturalnego należy ją umieścić?

Biorąc pod uwagę paradygmat relacyjny (RV – Relational View) strategię relacyjną można zdefiniować jako ciągły i dynamiczny proces wyborów dotyczących nawiązywania, jak i wycofywania się z relacji, dokonywanych w warunkach niepewności (ograniczeń, presji i szans) w celu tworzenia wartości, utrzymania potencjału rozwojowego organizacji i otrzymywania renty relacyjnej.

---

[59] E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika…*, op. cit., s. 135.

[60] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 255-256

[61] W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 198-202.

[62] Zob. m.in. D. Batorski, M. Zdziarski, *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy zarządzania" nr 4(26), s. 157-180; W. Czakon, *Sieci …*, op. cit.; M. Ciesielski, *Sieci…*, op. cit.

Tabela 2. Wybrane klasyfikacje relacji międzyorganizacyjnych

Autor	Kryterium klasyfikacji	Typy relacji międzyorganizacyjnych
L.G. Mattsson (1986)	kierunek relacji	• od strategicznego centrum do relacji peryferyjnych • od relacji opisanych według poziomego do relacji opisanych według poziomu pionowego • od relacji komplementarnych do relacji współzawodniczących • od relacji w wąskim zakresie do relacji o szerokim zakresie • od relacji złożonych (sieciowych) do relacji prostych (między dwoma podmiotami) • od relacji dominujących ze względu na treści relacji i jej rodzaj do relacji podporządkowanych • od relacji mających niewielki wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum do relacji mających znaczny wpływ na wartość dodaną strategicznego centrum
M. Bengston, S. Kock (2002)	międzyorganizacyjne zachowania firm	konkurencja, współpraca, koopetycja, koegzystencja
A. Lefaix-Durand, D. Paulin, R. Kozak, R. Beauregard (2005)	natura relacji	od wrogości do współpracy
	zarządzanie relacjami	od transakcji do nadzoru relacyjnego
J. Child, D. Faulkner (1998)	zależność podmiotów	od całkowitej niezależności do pełnej zależności
T.H. Pham (2005)		relacje niezależne, relacje zależne
C.F. Hung (2005)	uzyskiwanie korzyści	od relacji jednostronnych, poprzez wzajemne, umowne, wymiany, symbiotyczne, manipulacyjne do eksploatujących
G. Gereffi, J. Humphrey, Y. Sturgeon (2005)	mechanizm koordynacji	rynek, modularne, relacyjne, poddańcze/niewolnicze, hierarchia
J. M. Hite, W.S. Hestery (2001)	ewolucja relacji	• od pierwotnych relacji społecznych do zakorzenionych relacji rynkowych • od sieci ceniących spójność do eksploatowania lub strukturalnych • od historycznie ukształtowanych path-dependent do intencjonalnego zarządzania siecią relacji
B. de Wit, R. Meyer (2007)	cel relacji	relacje nastawione na dzielenie się zasobami, relacje nastawione na integrację działań, relacje nastawione na zgranie pozycji
	rozkład władzy	wzajemna niezależność, nierównomierna niezależność, wzajemna zależność, nierównomierna zależność

	podmiot relacji	relacje pionowe wstecz (z dostawcami), relacje pionowe w przód (z nabywcami), bezpośrednie relacje poziome (z konkurentami), pośrednie relacje poziome (z konkurentami spoza branży), relacje z innymi podmiotami otoczenia w sferze: społeczno-kulturowej, ekonomiczne, polityczno-administracyjnej, technologicznej
P. Andersson, L.G. Mattsson (2010)	czas trwania relacji	długookresowe, krótkookresowe, temporalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 52-94; E. Stańczyk-Hugiet, *Charakterystyka relacji* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 25-34.

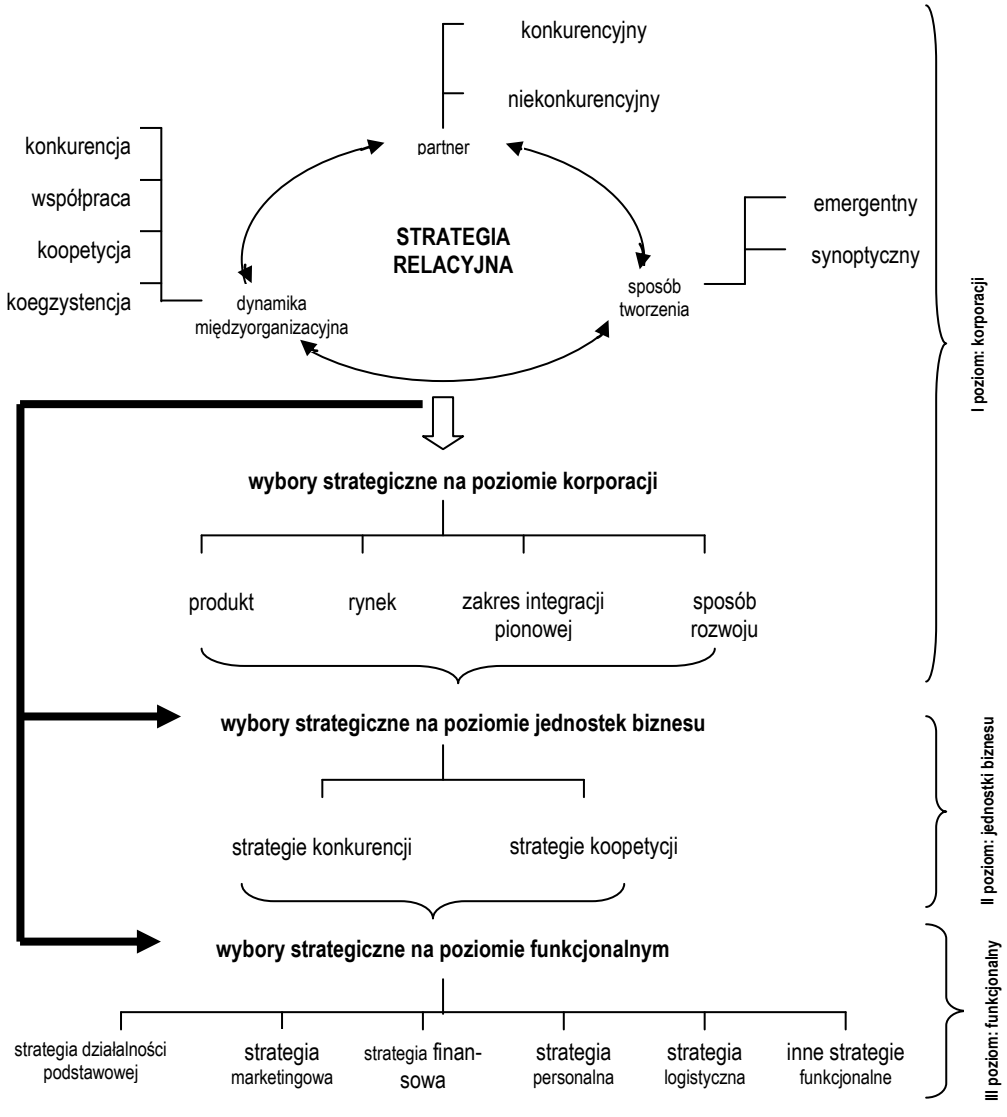
W takim ujęciu strategia relacyjna stanowi fundament rozwoju przedsiębiorstwa i ma wpływ na wybory strategiczne zarówno na poziomie korporacji, jednostki biznesu, jak i funkcjonalnym. Kluczowymi wymiarami, które ją opisują są: partner (konkurencyjny, niekonkurencyjny), dynamika międzyorganizacyjna (konkurencja, współpraca, koopetycja, koegzystencja) oraz sposób tworzenia (synoptyczny, emergentny/inkrementalny).Tak rozumianą strategie relacyjną wraz z kierunkiem jej oddziaływania na poszczególne poziomy strukturalne strategii przedstawia rys. 1.

wpływa bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez decyzje dokonane na poziomie I. Analogiczna sytuacja odnosi się do III – funkcjonalnego poziomu strategii. Decyzje dotyczące nawiązywania i/lub wycofywania się z poszczególnych relacji międzyorganizacyjnych mogą dotyczyć obszaru działalności podstawowej (produkcyjnej/usługowej), marketingowej, finansowej, zasobów ludzkich, logistycznej, badawczo-rozwojowej i innych wyróżnionych przez przedsiębiorstwo funkcji.

Strategie relacyjne mogą podlegać dalszym, bardziej szczegółowym analizom. Przykładowo, biorąc pod uwagę zachowania międzyorganizacyjne, to w ramach relacji konkurencji strategie relacyjne można rozpatrywać ze względu na strukturę rynku, siłę ekonomiczną konkurujących przedsiębiorstw, uwarunkowania kształtowania przewagi konkurencyjnej, własność zasobów, dostęp do zasobów, efektywność działania[63]. W ramach współpracy strategie relacyjne mogą być analizowane ze względu na wymianę informacji, osiąganie korzyści, wzajemność, zaangażowanie, nakłady, czas trwania, formę współdziałania, osiąganie wspólnych celów, wspólne tworzenie i wykorzystywanie zasobów, zwiększanie kompetencji itd. Podobnie, w przypadku relacji koopetycji, strategie relacyjne analizuje się pod kątem intensywności konkurencji i kooperacji, kierunku powiązań między podmiotami, wzorców zachowań koopetycyjnych, liczby firm w układzie, liczby poziomów łańcucha wartości itp. Te liczne kryteria dalszej analizy poszczególnych relacji dają szerokie możliwości tworzenia różnych taksonomii strategii relacyjnych.

[63] E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika..*, op. cit., s. 76.

Rysunek 1. Strategia relacyjna a poziomy zarządzania strategicznego



Źródło: Opracowanie własne.

Wybory podjęte w ramach strategii relacyjnej wpływają na pozostałe decyzje strategiczne dotyczące produktu, rynku, integracji pionowej czy sposobów rozwoju, które są podejmowane na I poziomie zarządzania strategicznego. Zwłaszcza w odniesieniu do tych dwóch ostatnich obszarów wpływ strategii relacyjnej jest decydujący. Na II poziomie – strategii biznesu

zarządzający muszą zdecydować w jaki sposób uzyskać przewagę konkurencyjną, dokonują zatem wyboru pomiędzy różnymi strategiami konkurencyjnymi i koopetycyjnymi. Na tego typu wybory strategia relacyjna

Szerokie zainteresowanie problematyką relacji międzyorganizacyjnych pozwala stwierdzić, że relacyjne podejście do strategii jest z pewnością nurtem dnia dzisiejszego. Z uwagi jednak na dużą złożoność relacji i wciąż niewystarczające ich poznanie[64] można przypuszczać, że strategie relacyjne będą nadal w obszarze zainteresowań badaczy i będą wyznaczać przyszły nurt myślenia o strategii.

PODSUMOWANIE

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego można odnaleźć liczne klasyfikacje szkół strategii oraz różnorodne podejścia do jej tworzenia i realizacji, co potwierdza jej wielowymiarowość i złożoność. Mając do dyspozycji tak szerokie spektrum rożnych ujęć strategii, kadra kierownicza przedsiębiorstwa może wybrać takie, które najbardziej odpowiada specyfice firmy i jej otoczenia. Chęć utrzymania potencjału rozwojowego oraz konkurencyjności w dłuższej perspektywie czasowej wymusza postrzeganie strategii jako dynamicznego procesu pokonywania trudności (i/lub wykorzystywania okazji), jakie przedsiębiorstwo napotyka na swej drodze rozwoju[65]. Proces ten współcześnie skupia się na relacjach międzyorganizacyjnych, które są przedmiotem eksploracji przez wielu badaczy.

Zasobowe podejście do strategii zaczęło ewoluować w kierunku podejść rozwijających zasoby relacyjne jako źródło przewagi konkurencyjnej[66], a to z kolei skupiło uwagę na relacjach międzyorganizacyjnych, zwłaszcza w układach sieciowych. Wydaje się, że relacyjne podejście do strategii nie wyczerpało swoich możliwości i będzie się dalej rozwijać, podobnie jak „teoria zarządzania strategicznego nie wyczerpała swojego potencjału w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu. Przeciwnie, rozwój teorii i coraz wyższy poziom wiedzy i zrozumienia uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa wśród menedżerów dają nadzieję na lepszą jakość zarządzania rozwojem przedsiębiorstw”[67].

---

[64] Na niedostatek badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych wskazuje m.in. D. Latusek-Jurczak, zaliczając do nich potrzebę badań komparatywnych (np. międzysektorowych), uwzględniających geograficzne aspekty współpracy, badań jakościowych pozwalających śledzić trajektorię relacji, badań procesualnych oraz analizujących procesy władzy czy transferu efektów do praktyki. Por.: D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 27.

[65] Por: M. Romanowska, *Planowanie…*, op. cit. s. 19.

[66] J. Niemczyk, *Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Zeszyty WWSZiP t. 22, Wałbrzych 2013, s. 80.

[67] M. Romanowska, *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?*, M. Przybyła (red.), *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: „Zarządzanie” nr 6, Wrocław 2008, s. 16.

LITERATURA

[1] Batorski D., Zdziarski M., *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*, „Problemy zarządzania" nr 4(26) /2009.

[2] Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP , Wałbrzych 2010.

[3] Bratnicki M., Zbierowski P., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP nr 22 (2) 2013.

[4] Kim W. Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

[5] Chybalski F., Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia i prognozowanie działalności małej i średniej firmy*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.

[6] Cyfert S., Krzakiewicz K., *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego* [w:]. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP nr 22 (2) 2013.

[7] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007.

[8] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[9] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

[10] Eisenhardt K., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review", Vol. 79, No,1., 2001.

[11] Farjoun M., *Towards an Organic Perspective on Strategy*, "Strategic Management Journal" Vol. 23, No. 7, 2002.

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

[13] Fuks K., *Sieci przedsiębiorstw* [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013.

[14] Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A., *The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 10, No. 1, 2008.

[15] Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[16] Hagel III J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

[17] Kaleta A., *Współczesna strategia – kierunek czy reguła rozwoju* [w:], R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Zeszyty WWSZiP, Wałbrzych 2010, s. 23-34.

[18] Karpacz J., *Swoboda działania organizacji jako klasyczne i ponadczasowe zagadnienie stanowiące wyzwanie badawcze dla zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP nr 22 (2) 2013.

[19] Ketchen D.J., Boyd B.K., Bergh D.D., *Research methodology in strategic management: past accomplishments and future challenges*, "Organizational Research Methods", Vol. 11, No. 4, 2008.

[20] Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.

[21] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

[22] Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[23] Lichtarski J., *Strategia przedsiębiorcy a strategia przedsiębiorstwa* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe WWSZIP NR 22 (2) 2013.

[24] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*, Prentice Hall, United Kingdom 2009.

[25] Montgomery C.A., *Liderzy firm muszą znów poważnie zająć się strategią*, „Harvard Business Review Polska", nr 65/66 lipiec-sierpień 2008.

[26] Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J., *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition on the field*, „Strategic Management Journal", Vol. 28, No. 9, 2007.

[27] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[28] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[29] Niemczyk J., *Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Zeszyty WWSZiP t. 22, Wałbrzych 2013.

[30] Obłój K., *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie" nr 4 (110) /2002.

[31] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

[32] Raynor M.E., *Paradoks strategii*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.

[33] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

[34] Romanowska M., *Czy zarządzanie strategiczne jako koncepcja teoretyczna wyczerpało swoje możliwości w zakresie sytuowania przedsiębiorstwa w coraz bardziej niepewnym otoczeniu?*, M. Przybyła (red.), *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: „Zarządzanie" nr 6, Wrocław 2008.

[35] Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 201.

[36] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

[37] Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., *Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis*, „Strategic Management Journal" Vol. 33, No. 2, 2012.

[38] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[39] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[40] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.

[41] Tecce D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal", Vol. 18, No. 7, 1997.

[42] Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

[43] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategia a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, ZN nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.

[44] Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji" 2 / 2013.

STRESZCZENIE

Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji

W opracowaniu dokonano przeglądu najczęściej występujących w literaturze przedmiotu, szkół i podejść do strategii przyjętych z perspektywy ich historycznego rozwoju. Szczególną uwagę zwrócono na relacyjne podejście do strategii, które uznano za obecny, i prawdopodobnie przyszły nurt myślenia strategicznego. Określono istotę strategii relacyjnej, przedstawiając jej logikę oraz możliwe kategorie analizy z perspektywy poziomów zarządzania strategicznego.

SUMMARY

The evolution of strategies' schools: a review of the main approaches and concepts

The paper reviews the most common schools and approaches to the strategy adopted from the perspective of their historical development. The particular attention was paid to the relational approach to the strategy that is considered as the present, and probably future trend of strategic thinking. The nature of the relational strategy was defined by presenting its logic and possible categories of analysis from the perspective of strategic management levels.

Agnieszka Sopińska
Wioletta Mierzejewska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych

WSTĘP

Zarządzanie strategiczne, rozumiane jako proces informacyjno-decyzyjny wspomagany funkcjami: planowania, organizowania, motywacji i kontroli, ma szeroki, interdyscyplinarny zakres merytoryczny. Przedmiotem jego zainteresowań są bowiem wszelkie kluczowe kwestie decydujące o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia i wewnętrznego potencjału konkurencyjnego.

Zarządzanie strategiczne, mimo, że wyłoniło się dopiero 30 lat temu jako subdyscyplina naukowa podlega stałej ewolucji, która może być w różny sposób identyfikowana i prezentowana. Tradycyjne podejście do prezentacji ewolucji zarządzania strategicznego polega na wskazaniu dominujących teorii, które są grupowane w szkoły zarządzania strategicznego. Badacze opisują pojawianie się dominujących teorii i podejść w porządku chronologicznym, charakteryzując w ten sposób zmiany jakie zachodziły w myśleniu strategicznym i podejściu do tworzenia strategii. Ilość opracowań pokazujących ewolucję zarządzania strategicznego przez pryzmat dominujących w danych czasie teorii jest dość duża. Można powiedzieć, że wykształciły się główne nurty, które są powszechnie akceptowalne w teorii zarządzania strategicznego.

W ostatnim czasie na znaczeniu zyskują badania bibliometryczne, za pomocą których podejmowane są próby usystematyzowania obszaru i ewolucji zarządzania strategicznego. Badania bibliometryczne dotyczące ewolucji zarządzania strategicznego prowadzone są głównie przez badaczy zagranicznych. Tylko nieliczne prace z tego zakresu pojawiają się w polskich pu-

blikacjach. Ewolucja zarządzania strategicznego w badaniach bibliometrycznych przedstawiana jest w różnych kontekstach, przy użyciu analizy cytatów i ko-cytatów, w których jako obiekty analizy brane są artykuły, książki czy też sami autorzy publikujący w zakresie zarządzania strategicznego. Generalnie, można wyróżnić dwie perspektywy rozpatrywania ewolucji zarządzania strategicznego w badaniach bibliomertycznych. Pierwsza dotyczy intensywności występowania pojęć/zagadnień w artykułach i książkach, a druga skupia się na popularności poszczególnych badaczy i liczby cytowań ich prac. Należy podkreślić, że liczba opracowań dotyczących ewolucji zarządzania strategicznego w ujęciu bibliometrycznym rośnie z roku na rok.

O ile ewolucja zarządzania strategicznego przez pryzmat dominujących teorii oraz za pomocą badań bibliomterycznych jest dobrze zidentyfikowana i opisana, o tyle wyraźnie brak publikacji analizujących rozwój zarządzania strategicznego przez pryzmat prowadzonych tematów badawczych. Niewątpliwą zaletą takiego podejścia jest bazowanie na źródłach pierwotnych późniejszych publikacji, jakimi są projekty badawcze. Szczególnie, brak takich opracowań dotyczących ewolucji tematów badawczych realizowanych przez polskich badaczy. Celem poniższego artykułu jest próba wypełnienia luki poznawczej w tym zakresie, poprzez ukazanie zmian zainteresowań badawczych polskich naukowców z zakresu zarządzania strategicznego na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Dla pełniejszego ukazania zagadnienia, wyniki dokonanej analizy poprzedza krótki przegląd innych perspektyw badania ewolucji zarządzania strategicznego.

1. EWOLUCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ŚWIETLE BADAŃ DOMINUJĄCYCH TEORII I PODEJŚĆ BADAWCZYCH

Ewolucja zarządzania strategicznego rozpatrywana może być przez pryzmat dominujących w danym okresie teorii, które są grupowane w szkoły zarządzania strategicznego. Zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskiej pojawiają się liczne klasyfikacje, opisujące różnice i chronologiczne następowanie po sobie teorii w myśleniu strategicznym. Jednym z najstarszych podziałów jest klasyfikacja zaproponowana przez J.Ch. Mathé[1], w której wyróżniono szkoły zarządzania strategicznego na podstawie paradygmatu racjonalności strategicznej (harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościowa) oraz paradygmatu zachowań strategicznych (behawioralna, systemowa, inkrementalistów). Jednak ten podział nie zyskał dużej popularności w przeciwieństwie do podziału zaproponowanego przez H. Mintzberga, B. Ahlstranda i J. Lampela[2], którzy wyróżnili aż dziesięć szkół myślenia strategicznego (projektową, planowania,

[1] G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, OW WSHiP, Warszawa, s. 25-34.

[2] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 12-13.

pozycyjną, przedsiębiorczą, poznania, uczenia się, władzy, kulturową, uwarunkowań, konfiguracji).

W innej klasyfikacji szkół myślenia strategicznego autorstwa D. J. Tecce'a, G. Pisano i A. Shuena[3] zostały wyróżnione następujące szkoły: sił konkurencji, strategicznego konfliktu, zasobowa oraz zdolności dynamicznych. Pierwsze trzy nawiązują do już prezentowanych podejść: planistycznego, pozycyjnego i behawioralnego. Ostatnia – szkoła zdolności dynamicznych – poszukuje skutecznych strategii w warunkach nowej ekonomiki. Zakłada, iż przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z dynamicznych zdolności, które oznaczają jej możliwości w zakresie kształtowania takich umiejętności, jak: adaptacja, integracja, rekonfiguracja wewnętrzna i zewnętrzna organizacyjnych zdolności, zasobów, kompetencji funkcjonalnych wobec zmieniającego się otoczenia. Posiadanie dynamicznych zdolności pozwala organizacjom przystosować się szybciej i dokładniej do wszelkich zmian.

Interesujące podejście do ewolucji zarządzania strategicznego z perspektywy dominujących teorii reprezentują R.E. Hoskisson, M.A. Hitt i W.P. Wan[4]. Według nich, początki zarządzania strategicznego należy wiązać z teorią kontyngencji oraz badaniem dopasowania struktury do strategii. Kolejny etap rozwoju zarządzania strategicznego zdominowała ekonomika przemysłowa, teoria kosztów transakcyjnych i teoria agencji. Następny etap- to coraz większe zainteresowanie teorią zasobową. Autorzy przyrównują ewolucję zarządzania strategicznego do wahnięć wahadła: od zainteresowania wnętrzem przedsiębiorstwa w początkowym etapie rozwoju zarządzania strategicznego, poprzez zainteresowanie otoczeniem, a w tym pozycją konkurencyjną, do ponownego wzrostu znaczenia wnętrza przedsiębiorstwa. Takie same wahnięcia obserwują w metodach badawczych, które zmieniają się od metod jakościowych, poprzez metody ilościowe, do zwiększonego znaczenia ponownie metod jakościowych. Badacze zakładają także, że być może znów nastąpi zmiana perspektywy w zarządzaniu strategicznym w kierunku większego zainteresowania otoczeniem przedsiębiorstwa.

Również w polskiej literaturze pojawiają się liczne próby przedstawienia ewolucji zarządzania strategicznego przez pryzmat zmian zachodzących w dominujących, w danym okresie czasu, teoriach. Klasyfikacją nurtów zarządzania strategicznego oraz określeniem kierunków jego rozwoju zajmowali się chociażby A. Stabryła[5], M. Moszkowicz[6] czy R. Krupski[7]. Warto wskazać także na bardzo popularną klasyfikację K. Obłója[8], który w przej-

---

[3] D. J. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilites and Strategic Management* w: G. Dosi, R Nelson, S. Winter(eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford – New York 2000, s. 353.

[4] R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P. Wan, *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum*, "Journal of Management" 1999, Vol. 25, Iss. 3, s. 417-425.

[5] A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2005, s. 27-28.

[6] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005, s. 51-64.

[7] R. Krupski, *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, nr 2/2009, s. 93 i dalsze.

[8] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 60-147.

rzysty i spójny sposób pokazuje jak na bazie krytyki i niedoskonałości poprzednich szkół pojawiają się nowe, wyróżniając cztery podstawowe szkoły: planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną oraz zasobów, umiejętności i uczenia się. Wskazuje także, że zmieniające się otoczenie, globalizacja i narastająca turbulencja sprawiły, że pojawiają się nowe podejścia do myślenia strategicznego. Te podejścia ujmuje jako szkołę realnych opcji oraz szkołę prostych reguł.

Bardzo podobną do K Obłója klasyfikację szkół zarządzania strategicznego prezentuje A. Zelek[9]. W przedstawionym zestawieniu określa głównych przedstawicieli, założenia, a także okres największej popularności szkoły planistycznej, ewolucyjne, pozycyjnej oraz zasobowej. Jednocześnie zaznacza, że rozwój nurtów zarządzania strategicznego osiągnął obecnie etap postmodernistyczny, który łączy z pojawianiem się koncepcji organizacji opartej na wiedzy, koncepcji prostych reguł i koncepcji dominującej logiki firmy.

Na gruncie polskiej literatury ciekawe podejście prezentuje także J. Niemczyk[10], który rozpatruje ewolucję zarządzania strategicznego poprzez pryzmat dominującego w danym okresie podejścia do formułowania strategii. Autor wyróżnił pięć takich podejść, ze względu na rodzaj formułowanej w nich renty ekonomicznej, z których trzy pierwsze uznał za już historyczne, a kolejne dwie współczesne: planistyczne podejście do strategii i renta ricardiańska (okres od 1945 r. do 1973 r.); pozycyjne podejście do strategii i renta chamberlinowska (okres od 1973 r. do około 1982-84 r.); zasobowe podejście do strategii i renta ricardiańska (okres od 1982 r. do 2008-2010 r.); innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii oraz renty: schumpeteriańska i austryjacka (okres od 2005 r. do czasów współczesnych); oraz sieciowe podejście do strategii różne postaci renty sieciowej (okres od 2010 r. do czasów współczesnych). Zdaniem autora, każde z tych podejść nie tylko wykształciło specyficzny sposób rozumienia strategii, ale także inne spojrzenie na kwestię sposobów radzenia sobie przez decydentów z rosnącym ryzykiem i niepewnością prowadzenia działań gospodarczych.

Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele innych klasyfikacji szkół myślenia strategicznego, ukazujących ewolucję zarządzania strategicznego. Autorki nie zamierzały dokonywać kompleksowego ich przeglądu, a jedynie wskazać kilka wybranych prac poświęconych temu tematowi.

2. EWOLUCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ŚWIETLE BADAŃ BIBLIOMETRYCZNYCH

Jak już wspomniano we wstępie w ostatnich latach rośnie znaczenie badań bibliometrycznych w analizie zmian następujących w zarządzaniu

[9] A. Zelek, *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzani*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2008, s. 18-29.

[10] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 159-166.

strategicznym. Przykładem analizy ewolucji zarządzania strategicznego za pomocą metody bibliometrycznej może być badanie publikacji zamieszczonych w czterech wiodących periodykach: *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly* oraz *Strategic Management Journal,* prowadzone przez O. Furrer, H. Thomas i A. Goussevskaia[11], w latach 1980-2005 (26 lat). Autorzy spośród niemal 1000 istotnych słów wyodrębnili 26 głównych słów kluczowych. Każdy przeanalizowany przez nich artykuł w wymienionych czasopismach został zaklasyfikowany do jednego z tych 26 głównych tematów badawczych związanych ze słowami kluczowymi. Wyniki badań pokazują, że zmienia się częstość publikacji i w związku z tym ważności poszczególnych słów kluczowych i powiązanych z nimi tematów badawczych. W analizowanym okresie, wzrost znaczenia zaobserwowany został w stosunku do takich słów kluczowych jak: alianse, zdolności, restrukturyzacja, korporacja, wejście, finanse, międzynarodowy, przedsiębiorczość i innowacje. Natomiast, spadek zainteresowania odnotowano w przypadku takich słów kluczowych jak: decyzje, dopasowanie, środowisko, planowanie, typologie, misja. Autorzy podkreślają, że nastąpiła zmiana zainteresowań w kierunku większego zainteresowania wnętrzem przedsiębiorstwa, a mniejszego zainteresowania jego otoczeniem.

Podobne badania bibliometryczne, dotyczące występowania słów kluczowych w tytułach artykułów oraz abstraktach, tym razem na podstawie jednego czasopisma – *Longe Range Planning*, ale przez okres ponad czterdziestu lat (od lat 60-tych do 2007), przeprowadzili S. Cummings i U. Daellenbach[12]. Wyniki ich pracy wyraźnie wskazują na balansowanie problematyki zarządzania strategicznego pomiędzy otoczeniem i wnętrzem przedsiębiorstwa. Można jednak było wyróżnić słowa kluczowe, które stale pojawiały się w znaczącej liczbie tytułów i abstraktów na przestrzeni czterdziestu lat, takie jak: organizacja, korporacja, zmiana, technologia, decyzje oraz kreatywność/innowacyjność. Zagadnieniami, które zyskiwały chwilową popularność były natomiast: wizja/misja, planowanie scenariuszowe, portfele, benchmarking oraz najlepsze praktyki. Z kolei, zagadnieniami o rosnącym znaczeniu pod względem intensywności publikacji w ostatnich latach były: wiedza/uczenie się, kultura, CSR/etyka oraz sieci. Znaczącą konkluzją był także wniosek mówiący o wypieraniu słowa „planowanie" przez słowo „strategia". Jednak autorzy nie uważają, że zupełnie zanika znaczenie planowania w zarządzaniu strategicznym, a jedynie następuje zmiana perspektywy. Dodatkowo, w badaniach zostały przeanalizowane kluczowe słowa określające podejścia badawcze w zarządzaniu strategicznym. Ewolucja w tym zakresie wskazuje na zanikanie znaczenia narzędzi i metod ilościowych, na rzecz eklektycznego podejścia badawczego oraz case'ów.

[11] O. Furrer, H. Thomas, A. Goussevskaia, *The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research*, "International Journal of Management Reviews" 2008, Vol. 10, Iss. 1, s. 1-23.

[12] S. Cummings, U. Daellenbach, *A guide to the future? The history of Long Range Planning*, "Long Range Planning" 2009, Vol. 42, s. 234-263.

Ciekawe badania dotyczące ewolucji zarządzania strategicznego przeprowadził także polski badacz – J. Polowczyk[13]. W badaniach tych, ewolucja zarządzania strategicznego została pokazana z perspektywy wpływu ekonomii behawioralnej na teorię zarządzania strategicznego. Przeprowadzone badanie polegało na pokazaniu częstości występowania wyrażeń związanych z ekonomią behawioralną w publikacjach z zakresu zarządzania strategicznego. Badania objęły okres 31 lat: od 1980 do 2010 roku oraz przeprowadzone zostały na 18 periodykach z największą częstotliwością występowania artykułów z terminem „*strategic management*". Wyniki badań wskazały na wyraźny wzrost częstotliwości pojawiania się wyrażeń związanych z ekonomią behawioralną w zarządzaniu strategicznym. Autor stwierdza, że oprócz teorii behawioralnej, wzrasta także znaczenie teorii zasobowej i teorii instytucjonalnej w zarządzaniu strategicznym. Stagnacji podlega natomiast wpływ teorii konkurencji. Przeprowadzone przez J. Polowczyka badania potwierdzają coraz także większą interdyscyplinarność zarządzania strategicznego.

Badania bibliometryczne mogą dotyczyć nie tylko intensywności występowania poszczególnych pojęć lub słów kluczowych w periodykach naukowych, ale również popularności i cytowalności poszczególnych badaczy z zakresu zarządzania strategicznego. Takie badania przeprowadzili min. przywołani już wcześniej: O. Furrer, H. Thomas i A. Goussevskaia[14]. Oprócz badania częstotliwości pojawiania się słów kluczowych i relacji między nimi przeprowadzili oni również analizę popularności różnych autorów z zakresu zarządzania strategicznego. Analiza ta została przeprowadzona z perspektywy ilości publikacji oraz ich oddziaływania (ilości cytowań). Biorąc pod uwagę ilość publikacji zidentyfikowano dwie grupy autorów, którzy wpłynęli w znaczący sposób na ewolucję zarządzania strategicznego. Pierwsza grupa autorów, to ci, którzy zajmowali się ogólnie zarządzaniem strategicznym i publikowali artykuły poświęcone różnym jego kwestiom. Mieli oni bardzo duży wpływ na różnego typu korelacje występujące między poszczególnymi obszarami badawczymi. Przykładowi autorzy w tej grupie to: K. Harrigan oraz H. Thomas. Druga grupa autorów, to badacze zajmujący się wąskim zakresem zarządzania strategicznego. Mieli oni również duży wpływ na jego ewolucję, ale poprzez oddziaływanie na ewolucje poszczególnym subzakresów zarządzania strategicznego. Do tej grupy zaliczeni zostali S. Ghoshal i R. Gulati. Analiza siły oddziaływania konkretnych artykułów pozwoliła natomiast na zidentyfikowanie autorów publikacji o największej ilości cytowań. Byli to między innymi: J.B. Barney, W. Cohen i D. Levinthal, B. Wernerfelt, J. Nahapiet i S. Ghoshal.

Analizę ewolucji zarządzania strategicznego w oparciu o cytowalność prac poszczególnych badaczy przyjęli także A.R. Ramos-Rodriguez i J. Ruiz-

[13] J. Polowczyk, *Wpływ ekonomii behawioralnej na zarządzanie strategiczne w świetle badan bibliometrycznych*, „Przegląd Organizacji" 6/2012, s. 3-9.

[14] O. Furrer, H. Thomas, A. Goussevskaia, *The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research*, "International Journal of Management Reviews" 2008, Vol. 10, Iss. 1, s. 1-23.

Navarro[15]. Zidentyfikowali oni najbardziej wpływowe prace w zakresie zarządzania strategicznego, na podstawie ich cytowalności w *Strategic Management Journal* w latach 1980-2000, w ten sposób ukazując ewolucję zainteresowań zarządzania strategicznego. Największą cytowalnością swoich prac charakteryzowali się: Chandler, Ansoff i Anrews. Co ciekawe, ich ilość zmniejsza się na przestrzeni ostatnich lat, co zdaniem badaczy, ma przemawiać za ukonstytuowaniem się powyższych teorii. Duże znaczenie przypisywane jest także Porterowi, mimo iż obecnie jego prace nie są już tak bardzo cytowane. Badacze wskazują na rosnące znaczenie prac z zakresu zarządzania zasobami.

Badania autorów o największej cytowalności w *Strategic Management Journal* przeprowadzili również S.P. Nerur, A.A. Rasheed i V. Natarajan[16]. Badania obejmowały okres 1980-2000 i polegały na przeprowadzeniu analizy czynnikowej w trzech siedmioletnich okresach z wskazaniem zmian w zarządzaniu strategicznym z perspektywy cytowalności prac różnych autorów. W pierwszym okresie (1980-1986) autorzy wskazują na interdyscyplinarność zarządzania strategicznego oraz jego silne związki z teorią organizacji. Kolejny okres (1987-1993) to większy wpływ ekonomii instytucjonalnej, wzrost publikacji z zakresu dywersyfikacji oraz poszukiwanie związków między cechami przedsiębiorstwa a jego otoczeniem. Ostatni okres (1994-2000) to nadal rozwój wcześniejszych teorii, przy czym wpływ teorii organizacji został zrównoważony wpływem ekonomiki organizacji oraz podejściem zasobowym. Na przestrzeni badanych lat punkt ciężkości zarządzania strategicznego został przeniesiony z praktycznej perspektywy do orientacji i badań teoretycznych. Zakres badawczy zarządzania strategicznego zdecydowanie się powiększył. Pojawiło się też w ramach zarządzania strategicznego szereg subzakresów badawczych

3. EWOLUCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ŚWIETLE ZAINTERESOWAŃ BADAWCZYCH POLSKICH NAUKOWCÓW

Rozwój problematyki zarządzania strategicznego może być też rozpatrywany z perspektywy merytorycznego zakresu zainteresowań badaczy. Przykładem takiego podejścia jest wnikliwa analiza stanu i perspektyw rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich, jaką przeprowadził w 2013 roku B. Nogalski[17]. Opracowana przez autora „mapa drogowa" ośrodków i badaczy problemów z zakresu zarządzania strategicznego obejmowała 20 ośrodków, z których w 16 zosta-

[15] A.R. Ramos-Rodriguez, J. Ruiz-Navarro, *Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal*, 1980-2000,"Strategic Management Journal" 2004, Vol. 25, s. 941-1004.

[16] S.P. Nerur, A.A. Rasheed, V. Natarajan, *The intellectual structure of strategic management field: an author co-citation analysis*, "Strategic management Journal" 2007, Vol. 29, s. 319-336.

[17] B. Nogalski, *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* (red.) R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2013, s. 9-21.

ło pozytywnie zdiagnozowanych tzn. zidentyfikowano w nich liderów oraz nowych badaczy zajmujących się problematyką zarządzania strategicznego. Część z nich już od dawna zajmuje się problematyką zarządzania strategicznego (ośrodek: wrocławski, warszawski, poznański, krakowski, toruński, katowicki, gdański, łódzki), a część dopiero w ostatnich kilku latach skierowała swoje zainteresowania w tym kierunku (ośrodek: szczeciński, białostocki, olsztyński, bydgoski, zielonogórski, lubelski, czy kielecki). Opracowana „mapa" pozwoliła oszacować potencjał naukowy badaczy z zakresu zarządzania strategicznego na ok. 100 samodzielnych pracowników naukowych. Analiza zakresu merytorycznego każdego z ośrodków akademickich potwierdziła tezę, iż zarządzanie strategiczne integruje wiedzę z różnych obszarów naukowych, a w szczególności z szeroko rozumianych nauk o zarządzaniu, ekonomii, finansów, marketingu, socjologii oraz psychologii. Można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne podąża za wyzwaniami stawianymi przed współczesnymi przedsiębiorstwami. To z kolei zapewnia stały rozwój i ewolucję zarządzania strategicznego.

Autorki niniejszego artykułu także podjęły próbę zdiagnozowania ewolucji zarządzania strategicznego przez pryzmat zainteresowań badawczych polskich naukowców. Jako podstawę swoich badań przyjęły zakres tematyczny badań podejmowanych w ramach grantów naukowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Narodowego Centrum Nauki na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Ze względu na interdyscyplinarny charakter zarządzania strategicznego, analizie poddano konkursy MNiSW obejmujące całą dziedzinę Organizacji i Zarządzania (później Nauki o zarządzaniu) oraz badania w ramach konkursu OPUS NCN, panelu HS4 (jednostka, instytucje, rynki: ekonomia, finanse, zarządzanie, demografia, geografia społeczno-ekonomiczna, urbanistyka)[18]. W tabeli 1 wskazano jakie tematy badawcze były brane pod uwagę oraz jaki był ich zakres.

Tabela 1. Tematy badawcze realizowane w ramach projektów badawczych

Temat badawczy	Zakres tematu badawczego
konkurencyjność	konkurencyjność; pozycja konkurencyjna; strategie konkurencji; źródła konkurencyjności; przewagi konkurencyjne; czynniki sukcesu konkurencji
sieci	sieci; klastry; alianse; organizacje wirtualne; kooperencja; współpraca
umiędzynarodowienie	umiędzynarodowienie; internacjonalizacja; globalizacja; strategie internacjonalizacji; sposoby rozwoju międzynarodowego
organizacja ucząca się	organizacje uczące się; proces uczenia się
fuzje i przejęcia	fuzje; przejęcia

[18] W ramach konkursów NCN wybrano typ konkursu OPUS ze względu na jego szeroką grupę docelową. Wybór panelu HS4 wiązał się z przyporządkowaniem nauk o zarządzaniu, w tym zarządzania strategicznego do tego panelu, choć autorki mają świadomość, że część badań z zakresu zarządzania może być realizowana w ramach panelu HS6 (człowiek i życie społeczne: psychologia, pedagogika, socjologia).

zasoby niematerialne	zasoby niematerialne; zasoby relacyjne; wycena zasobów niematerialnych
KI, zarządzanie wiedzą	zarządzanie wiedzą; kapitał intelektualny (KI); gospodarka oparta na wiedzy (GOW) – instytucjonalne wsparcie
kryzys i restrukturyzacja	restrukturyzacja; reakcja na kryzys; upadłość podmiotów; identyfikacja dysfunkcji
outsourcing	outsourcing
zarządzanie informacją	zarządzanie informacją; informatyczne wspomaganie procesów decyzyjnych; systemy informatyczne; Bussiness Intelligence; Internet
zarządzanie ryzykiem	ryzyko; wycena ryzyka; zarządzanie ryzykiem
zarządzanie projektami	projekty; zarządzanie projektami
controlling strategiczny	controlling strategiczny; rachunkowość zarządcza; efektywność organizacji; audyt menedżerski
innowacje	innowacje; innowacyjność; determinanty innowacyjności; ośrodki innowacyjności, komercjalizacja innowacji
zasoby ludzkie	kapitał ludzki; zarządzanie zasobami ludzkimi; inne aspekty HR
systemy wczesnego ostrzegania	systemy wczesnego ostrzegania; systemy obronności
marketing	marketing; strategie marketingowe; strategie dystrybucji; marka; zachowania nabywców; produkt; promocja
rozwój lokalny i regionalny	rozwój lokalnych obszarów; rozwój regionalnych obszarów
przedsiębiorczość	przedsiębiorczość; zachowania przedsiębiorcze; MSP
CSR	społeczna odpowiedzialność biznesu; ekologia; zrównoważony rozwój
zarządzanie procesowe	zarządzanie procesowe; optymalizacja produkcji
finanse	aspekty finansowo-podatkowe
kultura organizacyjna	kultura organizacyjna; zarządzanie tożsamością; kodeksy etyczne; reputacja; pozytywny potencjał organizacji
BIZ	bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce
zarządzanie jakością	jakość; zarządzanie jakością
logistyka	logistyka; łańcuch dostaw
strategie w ujęciu ogólnym	strategia w ujęciu ogólnym; strategie wzrostu i rozwoju; prognozowanie; planowanie
modele biznesowe	modele biznesowe
koncepcje teoretyczne zarządzania	koncepcje teoretyczne zarządzania; strategie zarządzania uwagą; strategiczne dopasowanie; strategie prostych reguł; metody zarządzania; system zarządzania itp.
fundusze UE	wpływ funduszy UE na strategie biznesowe; fundusze UE; wpływ UE na przedsiębiorstwa
nadzór korporacyjny	nadzór korporacyjny; kwestie własnościowe
podejmowanie decyzji	podejmowanie decyzji; decyzje; negocjacje
projekty multitematyczne	projekty multitematyczne to projekty łączące dwa lub więcej z powyższych tematów badawczych

Źródło: Opracowanie własne.

Ewolucję zarządzania strategicznego z perspektywy podejmowanych prac badawczych przez polskich naukowców w ujęciu poszczególnych konkursów ogłaszanych przez MNiSW i NCN prezentują tabela 2 i 3.

Tabela 2. Ilość tematów badawczych realizowanych w ramach konkursów MNiSW

Numer konkursu / Temat badawczy	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	RAZEM
konkurencyjność	3	2	4	2		1	2		4	2	2			3	2	2	**29**
sieci		4	3	2	1	3	2	1	3	2	4	2	1	2	4	7	**41**
umiędzynarodowienie	1							3			1	2	2	2	1	1	13
organizacja ucząca się						1		1	1			1				2	6
fuzje i przejęcia				1							1					1	3
zasoby niematerialne			1	1	3			1	3	1			4	2		1	17
KI, zarządzanie wiedzą	2	1	2	1	2	4	3	4	5	1			1	5	3	4	**38**
kryzys i restrukturyzacja		1			1			1			3	2	2	1	1	2	14
outsourcing			1		2												3
zarządzanie informacją	3	1	3	6	3	2	1	2	2	4			2	2	4	3	**38**
zarządzanie ryzykiem	1		2			1	1			2				2			9
zarządzanie projektami		1			1	2		1	1				1	2			9
controlling strategiczny		2	1	6	4	5	1	3	3					2	2	2	**31**
innowacje	1	1	2			2	2		1	3	2	3		3	4	5	**29**
zasoby ludzkie	2	1	3	3	1	3	3	3	5	5	2	5	3	2	3	5	**49**
systemy wczesnego ostrzegania			1	1				1				2	1	4	1	1	12
marketing	2	6	2	2	7	2	5	2	5	3	4	2	3	2	4	3	**54**
rozwój lokalny i regionalny		1	1							1	1	2		7	1	1	15
przedsiębiorczość	2	2	1	1	1			1	1	2				1	1	3	16
CSR		1	1		1			1	1	2		4		1	2	4	18
zarządzanie procesowe		2	1	1	2		2			1	1	3	3	2	1	1	20
finanse	1	1	1	1	1			1			1						7
kultura organizacyjna				1		1	1		1	2	1	1			2	5	15
BIZ		1					1			1						1	4
zarządzanie jakością	1					1	1		2	3		1	1	1	1	3	15
logistyka	1			1							1	1	2	3		4	13
strategie w ujęciu ogólnym		1		1	1							1	1		2	1	8
modele biznesowe					2	2	1		1	1	1		1	1	2		12
koncepcje teoretyczne zarządzania	1			2		1	2	1			2				2	1	12
fundusze UE			1	1		1	1		1			1					6
nadzór korporacyjny	1				2	1	1	2		1	3	1	1	1	1	3	18
projekty multitematyczne	1	3	2	2	1	2	2	3	5	3	1	2	3	4	2	1	**37**
RAZEM	23	32	33	36	36	35	32	32	45	40	31	36	32	55	46	67	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Ilość tematów badawczych realizowanych w ramach konkursów OPUS

Numer konkursu / Temat badawczy	OPUS 1	OPUS 2	OPUS 3	OPUS 4	OPUS 5	RAZEM
konkurencyjność	1		1	3		5
Sieci	2	5	1		2	**10**
umiędzynarodowienie	2	1	2	1	2	8
organizacja ucząca się	1				1	2
fuzje i przejęcia						0
zasoby niematerialne	2			1		3
KI, zarządzanie wiedzą	2	2	1	1	1	7
kryzys i restrukturyzacja	2	2				4
outsourcing						0
zarządzanie informacją	1		1		2	4
zarządzanie ryzykiem	3	1	1		1	6
zarządzanie projektami						0
controlling strategiczny	1	1	1	1		4
innowacje	1	3	1	2	3	**10**
zasoby ludzkie	2	3	1	1	2	**9**
systemy wczesnego ostrzegania						0
marketing	3	1	1		1	6
rozwój lokalny i regionalny	7	2				**9**
przedsiębiorczość	2	2	1	2	1	8
CSR	2	4	1	2		**9**
zarządzanie procesowe						0
finanse	1			1	1	3
kultura organizacyjna					1	1
BIZ		1		1		2
zarządzanie jakością	2	1	2	1		6
logistyka	2	2	1	1	3	**9**
strategie w ujęciu ogólnym	2	1		1	2	6
modele biznesowe						0
koncepcje teoretyczne zarządzania		2		2		4
fundusze UE	1			1		2
nadzór korporacyjny	1	2		3		6
podejmowanie decyzji	2	3	2	1	2	**10**
projekty multitematyczne	5	6	2	2	4	**19**
RAZEM	50	45	20	28	29	

Źródło: Opracowanie własne.

Dane zaprezentowane w tabeli 2 i 3 pozwalają stwierdzić, iż zainteresowanie tematyką z zakresu zarządzania strategicznego wśród polskich naukowców nie tylko nie słabnie, ale w przypadku niektórych jego subtematów wręcz rośnie. Potwierdzeniem takiej tezy jest duży udział w prowadzonych badaniach tematów z zakresu zarządzania strategicznego takich jak: szeroko rozumianej konkurencyjności; strategii rozwoju, w tym rozwoju w ramach struktur sieciowych; potencjału przedsiębiorstwa, w tym zasobów niematerialnych, wiedzy i kapitału intelektualnego; rozwoju i źródeł innowacyjności; ale także strategii marketingowych i strategii zarządzania zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim), który od wielu lat utrzymuje się na podobnym, wysokim poziomie.

Część z tematów wchodzących w skład zarządzania strategicznego jest przedmiotem zainteresowań w każdym z analizowanych konkursów, stanowiąc tzw. żelazny kanon zarządzania strategicznego. Należą do nich: konkurencyjność, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym, organizacje sieciowe, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz strategie marketingowe.

Z kolei, zainteresowanie pewną częścią tematów jest wyraźnie efektem przemijającej mody. Do tej kategorii tematów można zaliczyć min. tematykę: kryzysu i restrukturyzacji, outsourcingu, organizacji uczącej się, zarządzania projektami, modeli biznesowych, kultury organizacyjnej, czy BIZ.

Wyraźnie daje się zauważyć też wzrost znaczenia badań mulititematycznych, łączących wiele tematów badawczych z różnych zakresów. Najczęściej łączonymi tematami są w ostatnich latach (szczególnie w konkursach NCN): innowacje; konkurencyjność; wiedza; sieci; oraz relacje. Wzmacnia to i tak dużą popularność tych tematów, analizowanych w coraz szerszych ujęciach.

Oprócz badań o charakterze czysto empirycznym pojawiają się projekty badawcze analizujące koncepcje teoretyczne, co wskazuje na ukonstytuowanie się nauki, której korzenie tkwią w praktyce.

PODSUMOWANIE

Dokonany powyżej krótki przegląd wskazuje, że problematyka zarządzania strategicznego, cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem. W przypadku polskich naukowców na przestrzeni lat 2007-2012, na 178 zgłoszonych wniosków habilitacyjnych z dyscypliny nauki o zarządzaniu, aż 89 (50%) to wnioski poświęcone tematyce zarządzania strategicznego[19]. Odpowiednio – udział ich w ogólnej liczbie wniosków habilitacyjnych w dziedzinie nauk ekonomicznych (594 wnioski) w tym czasie wynosił prawie 15%.

Wzrostowi zainteresowania tematyką zarządzania strategicznego towarzyszy również zmiana zakresu zainteresowań zarówno polskich jak i zagranicznych naukowców zajmujących się problematyką zarządzania strate-

[19] B. Nogalski, *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* (red.) R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2013, s. 11-14.

gicznego odnotowywana na przestrzeli lat. W różnych okresach czasu na popularności zyskują niektóre teorie i koncepcje, a inne przemijają. Może to być związane z jednej strony z obserwacją zmian jakie następują w przestrzeni gospodarczej, a z drugiej strony z pojawianiem się swego rodzaju mód na określone problemy badawcze. Jednak wśród szerokiego spektrum zainteresowań badaczy można wyróżnić także stale podejmowane tematy badawcze i rozwój tego nurtu.

W ramach ewolucji zarządzania strategicznego warto zwrócić uwagę na dwie istotne tendencje. Pierwsza dotyczy zwiększającej się interdyscyplinarności i multitematyczności podejmowanych badań. Natomiast druga tendencja dotyczy zwiększonego zainteresowania wnętrzem przedsiębiorstwa, kosztem mniejszej orientacji na otoczenie.

Dokonany w niniejszym artykule krótki przegląd badań pozwolił wyodrębnić wiele perspektywy ukazywania ewolucji zarządzania strategicznego. W tabeli poniżej przyporządkowano przytoczonych w artykule autorów badań do poszczególnych perspektyw analizy ewolucji zarządzania strategicznego. Dokonana w ostatnim podrozdziale przez autorki analiza klasyfikuje je do grupy badaczy analizujących rozwój zarządzania strategicznego przez pryzmat zakresu i specyfiki prowadzonych badań (tabela. 4).

Tabela 4. Badania nad ewolucją zarządzania strategicznego

PERSPEKTYWA BADANIA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO		**WYBRANI BADACZE**
1. Badania dominujących w danym okresie teorii i podejść badawczych		• R.E. Hoskisson, M.A. Hitt i W.P. Wan • J.Ch. Mathé • H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel • D. J. Tecce, G. Pisano i A. Shuen • J. Niemczyk • A. Stabryła, • M. Moszkowicz • R. Krupski • K. Obłój • A. Zelek
2. Badania bibliometryczne	intensywność występowania pojęć/zagadnień w artykułach i książkach	• O. Furrer, H. Thomas i A. Goussevskaia • S. Cummings i U. Daellenbach • J. Polowczyk
	popularność i cytowalność badaczy oraz ich prac	• O. Furrer, H. Thomas i A. Goussevskaia • A.R. Ramos-Rodriguez i J. Ruiz-Navarro • S.P. Nerur, A.A. Rasheed i V. Natarajan
3. Badania zakresu i specyfiki prowadzonych badań naukowych	w ujęciu ośrodków badawczych i ich liderów	• B. Nogalski
	w ujęciu poszczególnych konkursów naukowych	• A. Sopińska i W. Jakubowska

Źródło: Opracowanie własne.

LITERATURA:

[1] Cummings S., Daellenbach U. (2009), *A guide to the future? The history of Long Range Planning*, "Long Range Planning", Vol. 42.

[2] Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A. (2008), *The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research,* "International Journal of Management Reviews", Vol. 10, Iss. 1.

[3] Gierszewska G. (2003), *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji,* OW WSHiP, Warszawa.

[4] Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P. (1999), *Theory and research in strategic management: swings of a pendulum,"* Journal of Management", Vol. 25, Iss. 3.

[5] Krupski R. (2009), *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, Studia I Materiały. Miscellanea Oeconomicae, nr 2.

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

[7] Moszkowicz M. (red.) (2005) *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu,* PWE, Warszawa.

[8] Nerur S.P., Rasheed A.A., Natarajan V. (2007), *The intellectual structure of strategic management field: an author co-citation analysis*, "Strategic management Journal", Vol. 29.

[9] Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.

[10] Nogalski B. (2013), *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* (red.) R. Krupski, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych.

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

[12] Polowczyk J. (2012), *Wpływ ekonomii behawioralnej na zarządzanie strategiczne w świetle badan bibliometrycznych,* „Przegląd Organizacji' nr 6.

[13] Ramos-Rodriguez A.R., Ruiz-Navarro J. (2004), *Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000, "*Strategic Management Journal", Vol. 25.

[14] Stabryła A. (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa.

[15] Tecce D. J., Pisano G., Shuen A. (2000), *Dynamic Capabilites and Strategic Management* w: G. Dosi, R Nelson, S. Winter(eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, Oxford-New York.

[16] Zelek A. (2008), *Strategie biznesu. Od klasyki do postmodernizmu w zarządzani*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

STRESZCZENIE

Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych

W artykule autorki podjęły próbę ukazania ewolucji zarządzania strategicznego w świetle badań prowadzonych przez polskich i zagranicznych naukowców. Wyodrębnione i omówione zostały trzy perspektywy badania ewolucji zarządzania strategicznego: perspektywa badania dominujących w danym okresie teorii i podejść badawczych, perspektywa badań bibliometrycznych oraz perspektywa badania zakresu i specyfiki prowadzonych badań naukowych. Autorki przeprowadziły także własne badania zakresu i specyfiki prowadzonych projektów naukowych przez polskich naukowców.

Słowa kluczowe
zarządzanie strategiczne, ewolucja, badania

SUMMARY

The evolution of strategic management in Polish and foreign research

In the article the authors undertook an attempt to portray the evolution of strategic management on the example of research conducted by Polish and foreign scientists. Three perspectives of the evolution of strategic management were discussed: perspective of dominant theories, perspective of bibliometric research and perspective of the scope and specifics of scientific research. The authors also conducted their own research about scope and specificity of research projects conducted by Polish scientists.

Keywords
strategic management, evolution, research

Wojciech Czakon
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym

Jeżeli przyjąć, że badania naukowe mają wymiar społeczny, to wówczas zagadnienia wspólnoty, granic, tożsamości, przynależności, a także kultury, obok samej wiedzy stają się istotnymi elementami uprawiania, rozwoju i odbioru nauki. Historycznie biorąc, niektóre wspólnoty naukowe stały się szczególnie wpływowe, a ich ślad na trajektorii rozwoju ludzkiej wiedzy trwały. Najwcześniejszą spośród nich jest niewątpliwie akademia Platona utworzona w roku 387 p.n.e., która wywarła wpływ nie tylko na filozofię, ale również stała się synonimem świetności antycznej myśli. Tak jednoznacznym, że zamknięcie akademii Platona przez rzymskiego cesarza Justyniana w roku 529 n.e. uważa się za symboliczną cezurę pomiędzy epoką antyczną, a wiekami średnimi. Gdyby przyjąć ten klasyczny przykład szkoły za wzór, to wówczas o jej istocie przesądzają: mistrz, lokalizacja, wspólnota uczniów pragnących ją rozwijać, podzielane poglądy i sposoby poznania, główne problemy, wpływ na rozwój wiedzy, przełomy rozwoju myśli[1], ale także krytycy czy przeciwnicy. Te wyróżniki pozostają w użyciu w odniesieniu do szkół naukowych także obecnie[2].

Nauka zna wiele takich szkół, nazywanych wedle imienia mistrza: epikureizm, konfucjanizm, darwinizm, czy marksizm. Ze względu na podzielane poglądy pojawiają się opozycje szkół, pośród najbardziej obecnie medialnych ewolucjonizm przeciwstawia się kreacjonizmowi, co pozwala uchwycić skłonność progresywnego usztywniania stanowisk przedstawicieli każdej ze szkół, prowadzące do dogmatyzmu nie znoszącego sprzeciwu. Inne szkoły nazywa się wedle miejsca powstania, a szczególnym przykładem jest lwowska szkoła matematyki. Jeśli chodzi o sposoby dochodzenia do wiedzy to szczególnie wyrazista jest szkoła zapoczątkowana przez K. Popper'a, tzw. falsyfikacjonizm, która opiera się na przekonaniu o bezsensowności po-

[1] Co ciekawe, szkoły naukowe w językach obcych nazywane są raczej szkołami myśli – *école de pensée* (franc.) czy *school of thought* (ang.).
[2] Drozdowicz, Z. (2007). Szkoły w nauce. *Forum Akademickie*, nr 2.

twierdzania badanych empirycznie prawidłowości przy jednoczesnych walorach znajdywania ich granic.

Retrospektywne spojrzenie znacznie ułatwia rozpoznanie szkół, bowiem widoczny jest konsensus co do: podzielanych wartości, jej twórcy, zwolenników, a także przeciwników. Brak perspektywy historycznej utrudnia to zadanie, wywołuje także trudności identyfikacji związane z niewielkim rozmiarem badanej społeczności badaczy, ich wpływu na rozwój nauki czy prawidłową oceną znaczenia pojawiających się tu i ówdzie polemik. Trudności te są tym znaczniejsze, że występują pojęcia bliskoznaczne: paradygmatu, wspólnoty badawczej, prądu myślowego czy mody. Zagadnieniu delimitacji szkoły i mody naukowej poświęcone jest niniejsze opracowanie.

Zarządzanie strategiczne jest jednym z najprężniej rozwijających się obszarów nauk o zarządzaniu, reprezentując samodzielnie około połowy całkowitej liczby publikacji[3]. Poza samą proporcją istotna jest również bezwzględna liczba dostępnych opracowań, które autorzy sytuują w obszarze zarządzania strategicznego. Tak wielka, że z całą pewnością wyróżnić w niej trzeba różnorodne nurty badawcze. Powszechnie znana geneza tego obszaru badawczego wyróżnia co najmniej planowanie strategiczne, szkołę pozycyjną, szkołę zasobową czy uczenia się[4], ale także wiele innych mniej obecnie widocznych w literaturze przedmiotu. W pierwszej części skupiono się na wyróżnikach szkół w zarządzaniu strategicznym, w tym uwarunkowaniach metodologicznych ich identyfikacji. Druga część rozpatruje problem mody w badaniach naukowych. W konkluzji stwierdzono, że poszczególne wymogi identyfikacji szkół naukowych dają inne rezultaty, gdyby jednak przyjąć dyskusję podstawowych założeń to szkoła sieciowa obecnie przestaje być modą a stała się szkołą naukową.

IDENTYFIKACJA SZKÓŁ W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Pozorna tylko jest łatwość wyodrębniania szkół w zarządzaniu strategicznym. Najbardziej rozpowszechniona wydaje się klasyfikacja H. Mintzberg'a, która wyodrębnia 10 szkół[5]: trzy preskryptywne skupiające się na projektowaniu, planowaniu lub pozycjonowaniu, oraz sześć deskryptywnych, skupiających się na przedsiębiorczości, poznaniu, uczeniu się, kulturze i władzy, otoczeniu oraz jedną integrującą, tj. konfiguracyjną. Każdej z tych szkół możliwe jest przyporządkowanie wiodącego autora, czy wręcz twórcy, do którego prac odnosili się liczni autorzy w trakcie jej rozwoju. Alternatywnie, propozycje klasyfikacji szkół w zarządzaniu strategicznym podejmują wysiłek retrospekcyjnego określenia źródeł danej szkoły, poszukując podstawowych dla niej prac. Innymi słowy szkoły dają się zidentyfikować w dłuższej perspektywie, najłatwiej zdefiniować te najstarsze, pod-

[3] Według [scholar.google.com] na dzień 28.01.2014 r. słowo kluczowe „management" daje 5.180.000 wyników, podczas gdy hasło „strategic mangement" daje 2.350.000 trafień.

[4] Rokita, J. (2002). Organizacja ucząca się. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, s. 13-14.

[5] Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 11 Nr 3, s. 171-195.

czas gdy współczesne wysiłki badawcze gorzej poddają się wyodrębnianiu szkół[6]. Chyba najlepszą ilustracją jest praca o szkole projektowania[7], która identyfikuje ją poprzez:

- Określenie twórcy, w tym przypadku P. Selznika, a szczególnie jego pracy o przywództwie w administracji z roku 1957.
- Określenie podstawowych założeń, których wyłania siedem: (1) tworzenie strategii jest świadomym procesem myślowym; (2) odpowiedzialność za proces tworzenia strategii spoczywa na strategu; (3) model tworzenia strategii musi być prosty i nieformalny; (4) strategie powinny być wyjątkowe i twórcze; (5) strategie wyłaniają się z procesu ich projektowania; (6) strategie powinny być prosto sformułowane; (7) wdrażanie strategii następuje po jej sformułowaniu.
- Określenie głównej osi krytyki, tj. problemu adaptacyjności, oraz szczegółowych zarzutów wobec każdego z założeń podstawowych.
- Określenie metody nauczania menedżerskiego, w którym projektowanie strategii jest doskonale wręcz, a przy tym zgodnie z intencją twórców, zgodne z metodyką studiowania przypadków.
- Podsumowanie wkładu szkoły do rozwoju zarządzania strategicznego.

Warto podkreślić, że samo wyodrębnienie szkoły jest twórczym zabiegiem, opartym na milczących założeniach. Prace P. Selznika znacznie wyprzedzają powstanie zarządzania strategicznego, wobec czego dopatrywanie się w nich zaczynu funkcji stratega może być postrzegane jako kooptacja do nieistniejącej w tamtym czasie dyscypliny. Tym bardziej, że prace dotyczące roli stratega jako funkcji politycznej, wojskowej czy społecznej pojawiły się znacznie wcześniej[8]. Być może w tym zabiegu identyfikacji źródłowej, najważniejszej pracy pomocna może być bibliometria, a szczególnie analiza cytowań i kręgów cytowań. Pozwala to wyłonić najczęściej cytowanego autora oraz krąg bezpośrednio, często cytujących go zwolenników. Jednakże ograniczeniem wydaje się dostępność baz danych, niska porównywalność danych w długich okresach, a także problem określenia zakresu czasowego badań.

Jeszcze bardziej twórczym zabiegiem jest określenie założeń podstawowych, bowiem opiera się on na szczegółowej analizie tego co badacze przyznają *explicite*, ale także tego, czego nie przyznają, choć stosują. Wyodrębnienie tych podstawowych założeń może stanowić pierwszy krok, ale trzeba jeszcze w sposób rygorystyczny ustalić podzielane ich zbiory. Na przykładzie szkoły projektowania można zauważyć, że usunięcie założeń numer 2 i 7 powoduje wchłonięcie szkoły otoczenia, skupionej na wyłanianiu się strategii. Podobnie, pozostawienie jako pojedynczego założenia numer 6 prowadzi do wchłonięcia szkoły projektowania przez szkołę prostych reguł. W tym przypadku znacznie trudniej jest przeprowadzić rygorystyczny metodolo-

[6] Niemczyk, J. (2013). Strategia. Od planu do sieci. *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław.
[7] Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering… op. cit.
[8] Baumard, P. (2012). Le vide stratégique. *Editions La Martinière*. Paris.

gicznie zabieg, prowadzący do wyłonienia lub sprawdzenia prawidłowości wyłonienia szkół, a to głównie ze względu na trudności w automatyzacji procesu gromadzenia i analizy danych. Niezbędna jest szczegółowa analiza wybranego zbioru publikacji, aby uzyskać obraz podzielanych przez wspólnotę badaczy założeń.

W znacznej mierze trudności metodyczne związane z identyfikacją szkoły naukowej usuwa skupienie się na krytykach danego nurtu. W istocie rzeczy zarzuty, kontrowersje czy badania empiryczne zaprzeczające lub kwestionujące dorobek danej szkoły naukowej wyznaczają jej granice. Zresztą chodzi nie tylko o granice poznawcze, co stanowi naturalny kierunek rozwoju nauki jeśli przyjąć spojrzenie T. Kuhna na paradygmaty. W tym ujęciu, pojawienie się krytyków, rozwój badań opartych o inne założenia, wyrażałby pojawienie się nowego paradygmatu. Jednocześnie jednak ujawniają się granice społeczne, a nie tylko poznawcze szkoły naukowej. Zwykle krytyka ze strony oponentów powoduje reakcję ze strony zwolenników czy twórców szkoły. Zjawisko to zaobserwować można w literaturze w debacie pomiędzy R. Rumelt'em[9], a M.E. Porter'em[10] dotyczącej ograniczeń podejścia sektorowego w zarządzaniu strategicznym. Analogiczna dyskusja wywołana została względem zasobowego podejścia w zarządzaniu strategicznym przez R. Priem'a i J. Butler'a[11], których polemistą był twórca podejścia J. Barney[12]. W przypadku obydwu polemik pojawiało się wiele dalszych artykułów, badań empirycznych i komentarzy przynosząc znaczną cytowalność zarówno zwolennikom, jak i oponentom. Zauważyć trzeba także, że w przypadku podejścia sektorowego zarzuty doprowadziły do marginalizacji szkoły pozycyjnej, podczas gdy podejście zasobowe zostało wręcz wzmocnione, a jego popularność wzrosła. Być może wynika to z jego prostoty i elastyczności, w której mieszczą się kolejne nurty np. związane z uczeniem się i wiedzą. Obecnie podobna debata dotyczy w polskim piśmiennictwie paradygmatu sieciowego. Pojawiają się bowiem zarówno prace identyfikujące jego istotę[13], jak też kwestionujące tożsamość. Krytycy przyczyniają się do wzmocnienia nurtu badań poprzez wskazanie słabych stron, czy podniesienie wątpliwości. Jednocześnie wyraźnie wywołują poczucie tożsamości lub odrębności we wspólnocie badawczej, ułatwiając jej wyodrębnienie.

Podsumowując stwierdzić trzeba, że rozwój nauk o zarządzaniu, a szczególnie dynamiczny rozwój zarządzania strategicznego w ostatnim półwieczu daje się wyraźnie podzielić na okresy. Cezury pomiędzy tymi okresami sygnalizują stopniowe osłabianie się dotychczasowych podejść, na rzecz zastępujących je dominujących zbiorów założeń badawczych. Wyod-

[9] Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*. Vol. 12 Nr 3, s. 167-185.

[10] McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, S1, s. 15-30.

[11] Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, Vol. 26 Nr 1, s. 22-40.

[12] Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. Vol. 26 Nr 1, s. 41-56.

[13] Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu *Przegląd Organizacji*. Nr 11, s. 3-8.

rębnienie tych cezur możliwe jest przy pomocy technik bibliometrycznych, zwiastują je bowiem przełomowe, a przez to szeroko cytowane prace. Jednocześnie jednak uchwycenie przełomów wydaje się tym łatwiejsze, im dawniej one nastąpiły. Jednym z ważniejszych powodów jest czas niezbędny na uznanie niektórych autorów za jej mistrzów, czy twórców. Współczesne badania nie poddają się już tak łatwo klasyfikacji. Wobec tego identyfikacja szkół jest twórczym zabiegiem sama w sobie. W wymiarze poznawczym trudna ze względu na nie zawsze wyraźnie oznaczone założenia, którymi posługują się badacze. W wymiarze społecznym trudna, bo tyczy się poczucia przynależności do pewnej wspólnoty. Osobną kwestią wydaje się same zjawiska przystąpienia, a później porzucenia szkół naukowych.

MODY W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Nobliwości, powadze i ponadczasowemu wpływowi szkół naukowych przeciwstawia się w debacie naukowej pojęcie mody. Przypisywane jej cechy to: krótkotrwałość, powierzchowność, miałkość czy nawet wtórność. Krótkotrwałość pozwala uchwycić gwałtowny przebieg mody naukowej w czasie. Pojawia się ona nagle, bardzo szybko uzyskuje zwolenników, w szybkim tempie przyrasta liczba publikacji, konferencji, prac czy realizowanych projektów badawczych. Jednakże tej dynamice wzrostowej towarzyszy zwykle szybki upadek, oczekiwany wręcz przez otoczenie, świadomie akceptowany przez zwolenników, którzy wypatrują kolejnej mody. Powierzchowność odnosi się do pozornej odrębności, wynikającej najczęściej z zastosowania nowych określeń, które jednak maskują stare znaczenia. Specyficznym jej przejawem wydaje się być niesamodzielność metodologiczna, a przy tym legitymizowanie przez ulokowanie badań w szerszym nurcie. Moda powierzchowna nie zgłasza jednak ambicji przewrotu paradygmatycznego, poprzestając na sygnalizowaniu odrębności. Miałkość oznacza niską spójność teoretyczną, której przejawem mogą być pojedyncze nawet hipotezy czy propozycje, nieuporządkowane względem siebie ani względem obowiązujących paradygmatów. Przykładem może być pojęcie dwuręczności organizacji, które słabo komponuje się ze szkołą uczenia się, a także ze szkołą ewolucyjną. Wtórność wynika z poprzednich atrybutów mody naukowej, bowiem znacznie łatwiej odnowić dawno porzucone pomysły, nadając im atrakcyjną postać nowych określeń czy koncepcji, aniżeli zaproponować całkowicie nowe. Gdyby poprzestać na tych cechach mody, jednoznacznie negatywnych, to wówczas należałoby oczekiwać, iż mody naukowe raczej ujmują niż dodają wiarygodności naukowej. Mówiąc inaczej, dla badaczy uczestniczenie w modzie byłoby nieracjonalne naukowo, choć uzasadnione społecznie.

Ta ostatnia konkluzja, o nieracjonalności mody jest trafna. Efekt mody w teorii konsumpcji lokuje się bowiem pośród zewnętrznych zjawisk wpływających na popyt, a więc niezwiązanych z własnościami produktu[14]. Wzrost popytu na produkt wynika tu z tego, że wielu innych konsumentów

[14] Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 64 Nr 2, s. 183-207.

już ten produkt wybrało. Im większa liczba konsumentów, tym większa presja na poddanie się modzie. Menedżerowie poddają się takiej presji w zarządzaniu strategicznym. Jak wykazują badania dominujących sposobów wejścia na rynki zagraniczne, efekt mody jest bardzo przydatny w wyjaśnianiu przyjęcia dominującej strategii, a także w jej porzucenia na rzecz innej[15]. Badania wykorzystujące modele dyfuzji, stosowane także w modelowaniu epidemii, dowodzą podobieństwa mody do chorób zaraźliwych ze względu na dynamikę oraz sposób upowszechniania się. Jak się okazuje, presja na menedżerów by stosowali joint ventures i kierowali uwagę na konkretne rynki jest tak znacząca, że nie mają oni zwykle innego wyboru niż podporządkować się modzie. Istotne są zarówno:

- źródło inspiracji, w przypadku mody zawsze zewnętrzne takie jak guru zarządzania, globalne firmy konsultingowe, media czy szkoły biznesu;
- mechanizm przyjęcia strategii polegający na naśladowaniu zachowań innych menedżerów,
- presja wywierana przez zwiększającą się liczbę menedżerów stosujących daną strategię,
- wysokie tempo dyfuzji, a także szybkie tempo upadku, przyspieszające według zjawiska kuli śnieżnej.

Z kolei pośród badaczy zarządzania strategicznym efekt mody wywołuje presję, który obserwując wzrost popularności danego podejścia, metody czy problemu badawczego nie kieruje się własnymi kryteriami wyboru, ale naśladuje decyzje dominujące w otoczeniu.

Moda w badaniach nosi więc znamiona mody w praktyce zarządzania. Najprostszym wyjaśnienie kieruje uwagę w stronę samej natury nauk o zarządzaniu. Badają one praktykę dopiero wtedy gdy się ona pojawi. Wobec tego pojawienie się znaczącego pod względem popularności zjawiska, np. outsourcingu, aliansów, międzyorganizacyjnego uczenia się czy kreatywnej księgowości, wywołuje z pewnym opóźnieniem podobną dynamikę w liczbie publikacji. W tym sensie badania naukowe stają się echem mody rzeczywistej[16]. W rezultacie tworzy się swoista rywalizacja w narzucaniu mody i nadążaniu za nią. Ci, którzy w tej rywalizacji systematycznie przegrywają postrzegani są negatywnie. Przypisuje im się cechy przestarzałości, nienadążania, peryferyjności. Innymi słowy badania nauk o zarządzaniu stają się niewolnikiem efektu mody w praktyce zarządzania. Cechą charakterystyczną fali wzrostowej takiej mody jest emocjonalny, przesadnie entuzjastyczny dyskurs, podczas gdy opadanie mody uruchamia rzeczowa i merytoryczna analiza[17]. Warto zauważyć, że przejawem takiej mody jest gwałtowny wzrost liczby publikacji popularyzatorskich, następnie dopiero na-

[15] Xia, J., Tan, J., & Tan, D. (2008). Mimetic entry and bandwagon effect: the rise and decline of international equity joint venture in China. *Strategic Management Journal*. Vol. 29 Nr 2, s. 195-217.

[16] Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*. Vol. 21 Nr 1. s. 254-285.

[17] Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44 Nr 4, s. 708-740.

ukowych i badań empirycznych. Jak pokazuje przykład kół jakości, cały cykl życia mody nie jest wcale krótkotrwały, bowiem trwał około 20 lat a charakteryzował się znacznie szybszym wzrostem niż tempem spadku.

Jednocześnie jednak zaobserwować można oddalanie się niektórych obszarów badań zarządzania strategicznego od praktyki. Ten wariant mody naukowej odpowiada upodobaniu, czy wpływowemu podejściu widocznemu wyłącznie w badaniach naukowych, a pozbawionego bezpośredniego odpowiednika w zjawiskach rzeczywistych w porównywalnej skali. Zwykle pojawia się zarzut wobec nowego podejścia, że jest ono tylko przejściową modą. Krótkotrwałe zainteresowanie spotkało teorię interesariuszy, hiperkonkurencję czy kompetencje dynamiczne Niezwykle trudno jest jednak stwierdzić, czy zachodzi tu zjawisko nieudanej mody, czy tylko niskiej popularności podejścia. Badanie mody nie jest zatem wcale łatwiejsze niż badanie szkół. Również posiłkować się można danymi bibliometrycznymi. Jednakże istota mody nie leży w jej przebiegu w czasie. Przeciwnie, jej wyróżnikiem wydaje się być zewnętrzna inspiracja i presja mimetyczna.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie strategiczne zamyka się zaledwie kilkoma dekadami badań, jednakże ich bogactwo, dynamika i wpływ na nauki o zarządzaniu są znaczące. Rozwój opisywać można fazami, oddzielonymi mniej lub bardziej wyraźnymi cezurami. W ramach odrębnych faz tworzą się wspólnoty badaczy. Gdy wspólnota taka podziela wspólną tożsamość, uznaje jednego lub kilku mistrzów, których prace rozwija w dłuższym okresie to wówczas mówić można o szkole naukowej. Nazywana bywa nazwiskiem twórcy, dominującym paradygmatem albo też lokalizacją geograficzną. Jeśli wspólnota badawcza tworzy się pod wpływem zewnętrznej presji, zjawiska wzrostu atrakcyjności ze względu na rosnąca popularność, to wówczas jej spoiwem nie są podzielane założenia, poczucie tożsamości czy osoba mistrza. Przeciwnie, źródłem jest trend, po którym przyjdzie następny. Za trendem należy nadążać, by nie narazić się na spadek atrakcyjności. Co ciekawe, modom naukowym badacze poddają się w nie mniejszym stopniu niż menedżerowie. To menedżerowie wywołują mody i przyczyniają się do gwałtownego wzrostu popularności podejścia, techniki, czy koncepcji. Natomiast badacze w dłuższym okresie przyczyniają się do spadku popularności mody, aż do jej wygaśnięcia.

LITERATURA:

[1] Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, Vol. 21 Nr 1, s. 254-285.

[2] Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 Nr 4, s. 708-740.

[3] Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26 Nr 1, s. 41-56.

[4] Baumard, P. (2012). Le vide stratégique. *Editions La Martinière*, Paris.

[5] Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, Nr 11, s. 3-8.

[6] Drozdowicz, Z. (2007). Szkoły w nauce, *Forum Akademickie*, nr 2.

[7] Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 64 Nr 2, s. 183-207

[8] McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, S1, s. 15-30.

[9] Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11 Nr 3, s. 171-195.

[10] Niemczyk, J. (2013), Strategia. Od planu do sieci, *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław.

[11] Priem, R. L., Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*, Vol. 26 Nr 1, s. 22-40.

[12] Rokita, R. (2002), *Organizacja ucząca się,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

[13] Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, Vol. 12 Nr 3, s. 167-185.

[14] Xia, J., Tan, J., & Tan, D. (2008). Mimetic entry and bandwagon effect: the rise and decline of international equity joint venture in China. *Strategic Management Journal*, Vol. 29 Nr 2, s. 195-217.

STRESZCZENIE

Szkoły a mody w zarządzaniu strategicznym

Artykuł podejmuje problem szkoły i mody w zarządzaniu strategicznym. Genezę szkoły sytuuje w filozofii, a dalej w rozwoju nauk identyfikuje cechy szkoły naukowej: twórcę, poczucie przynależności zwolenników, założenia oraz metody. Moda natomiast ma źródło zewnętrzne, rozprzestrzenia się ze względu na presję otoczenia i spełnia inną rolę. W zarządzaniu stra-

tegicznym jest echem mody w praktyce zarządzania. Badacze poddają się presji mody, ale ich wysiłek poznawczy przyczynia się do jej wygaszania.

SUMMARY

Schools of thought and fashion in management theory

This paper tackles schools of thought against fashionable theories in strategic management. It traces back schools of thought to ancient philosophy, identifying key features in science development: the founder, the followers, basic assumptions and methods of inquiry. Inversely, fashions have an external source, and follow diffusion patterns because of mimetic pressures. In strategic management fashions echoes management practice fashions. Researchers follow fashions, but their studies contribute to extinguish fashions.

Cezary Suszyński
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

Rozdroża zarządzania strategicznego Ewolucja szkół, postępująca rekapitulacja, czy nowa wiedza?

WSTĘP

Skala i dynamika współczesnych przeobrażeń w obszarze szeroko rozumianej działalności biznesowej zmuszają jej uczestników i badaczy do formułowania fundamentalnych pytań o stan i perspektywy dalszych przemian, jak również możliwości i ograniczenia funkcjonowania w warunkach narastającej turbulencji otoczenia przedsiębiorstw. O ile zadaniem praktyków jest przede wszystkim radzenie sobie z bieżącymi i spodziewanymi trudnościami, o tyle stawianie pytań i podejmowanie prób odpowiedzi na nie pozostaje pierwszym, niemniej trudnym, ale i tym bardziej pilnym (biorąc pod uwagę właściwości dzisiejszych zmian) obowiązkiem badaczy. Powyższa refleksja dotyczy również zarządzania strategicznego – jego użyteczności jako zbioru reguł i narzędzi przydatnych w kształtowaniu procesów wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, jak również kondycji zarządzania strategicznego jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu.

Kwestią szczególnie frapującą wydaje się perspektywa zarządzania strategicznego jako względnie wyodrębnionego obszaru wiedzy, od której oczekuje się zarazem wyraźnych przełożeń i walorów aplikacyjnych. Mnogość i siła współczesnych wyzwań stojących przed zarządzaniem już na wstępie podpowiada, iż naukowe zarządzanie jako system wiedzy zrodzonej w swoich podstawach ponad sto lat temu może być znacząco ograniczony w spełnianiu oczekiwań zarówno praktyki jak i teorii, także w odniesieniu do zagadnień dotyczącym strategii rozwoju przedsiębiorstw. Przy pełnej świadomości przeobrażeń i rozwoju zarządzania strategicznego w ostatnich kilku dekadach, ta właśnie wątpliwość jest punktem wyjścia do dalszych rozważań, których celem jest:

- Podkreślenie empirycznego charakteru zarządzania strategicznego jako subdyscypliny naukowej głęboko osadzonej na gruncie potrzeb i doświadczeń procesu kształtowania rozwoju przedsiębiorstw.
- Zasygnalizowanie praktycznych i poznawczych ograniczeń (rozdroży) współczesnego zarządzania strategicznego, wynikających z rozziewu między dotychczasową, ewolucyjną formułą jego rozwoju (szkoły zarządzania strategicznego), a rewolucyjnym charakterem przeobrażeń i wyzwań dzisiejszej, a tym bardziej przyszłej rzeczywistości gospodarczej.
- Ukazanie konieczności przeskoku, przejścia do tworzenia jakościowo nowej wiedzy jako wiodącej opcji rozwoju zarządzania strategicznego w stosunku do alternatywy inkrementalnej rekapitulacji dotychczasowej wiedzy z tego zakresu.
- Wskazanie na wyzwania rewolucji informacyjnej i gospodarki sieciowej (*networked economy*) jako kluczowego źródła inspiracji w budowaniu systemu nowej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego.

Z uwagi na dyskusyjny, budzący nierzadko wątpliwości samego autora, charakter wielu sformułowań, ocen i propozycji, dalsza prezentacja prowadzona jest w formie sześciu przenikających się tez i towarzyszących im pytań. Jakkolwiek cechują je zróżnicowanie przedmiotu, stopnia wątpliwości badawczych, możliwości tak teoretycznej jak i praktycznej weryfikacji, są one logiczną pochodną struktury i zakresu przyjętych celów.

TEZA 1

Zarządzanie strategiczne, podobnie jak inne przekroje zarządzania, wykształciło się w ścisłym związku z potrzebą praktycznego sprostania zmianom i wyzwaniom rozwoju, w obliczu których stanęły przedsiębiorstwa.

Jakkolwiek rozwój zarządzania strategicznego odbywa się w sposób właściwy rozwojowi każdej dziedziny nauki, a więc równolegle na wielu dopełniających się płaszczyznach, kluczowe znaczenie dla tego procesu ma rozwój praktyki zarządzania. Kategoria p*ráksis* pozostaje pierwotnym źródłem inspiracji i rozwoju, co prowadzi m.in. do tego, że postęp w poznaniu i nowa wiedza rodzą się raczej poprzez syntezę obserwacji zjawisk i procesów, doświadczeń, tendencji i uogólnień dostatecznej liczby przypadków występujących w praktyce, rzadziej natomiast poprzez aprioryczne formułowanie normatywnych konstrukcji myślowych i nakładanie ich na obecną, bądź przyszłą rzeczywistość. Empiryczny charakter zarządzania strategicznego oznacza również daleko idące, ścisłe związki rozwoju tej dziedziny wiedzy ze zmianami dokonującymi się podstawowym obszarze przedmiotu zarządzania strategicznego. Jest nim, ogólnie biorąc, problematyka rozwoju organizacyjnego, a w ujęciu bardziej szczegółowym – szerokie *spectrum* za-

gadnień wynikających z formułowania perspektyw rozwoju organizacji (analiza i planowanie strategiczne) oraz wdrażania rozwiązań służących wykorzystaniu zidentyfikowanych możliwości rozwojowych (budowanie strategii, zarządzanie zmianami).

Szerokie uznanie empirycznego charakteru zarządzania strategicznego i głębokiej zależności jego rozwoju od przeobrażeń w sferze praktyki, jak również wynikające z tego konsekwencje w postaci przekonania o rosnącym stopniu trudności zarządzania strategicznego w związku z postępującą turbulencją jego podstawowej materii jest wręcz paradygmatem współczesnego zarządzania strategicznego[1]. Nic też nie wskazuje, że ten paradygmat miałby się zmieniać, wręcz przeciwnie – dynamika zmian w otoczeniu organizacji społeczno-gospodarczych wydaje się tym bardziej podkreślać konieczność daleko idących przeobrażeń i przewartościowań w dotychczasowym systemie wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego. Tym samym, poprzez potwierdzenie aktualności jego paradygmatu, imperatywem rozwoju zarządzania strategicznego staje się jak najszersze uwzględnienie tak współczesnych, nierzadko wręcz rewolucyjnych, jak i przyszłych przeobrażeń w sferze szeroko rozumianej działalności organizacji społeczno-gospodarczych.

Na tym etapie rozważań rodzi się więc pytanie: Czy dzisiejsze zarządzanie strategiczne, tak w praktyce, jak i w wymiarze poznawczym, jest dostatecznie otwarte i przygotowane do podjęcia takiego wezwania?

TEZA 2

Linearne, po części wręcz mechanistyczne postrzeganie procesu rozwoju działalności gospodarczej ukształtował podobne podejście do zarządzania strategicznego i oczekiwań względem jego rozwoju.

Próbując odpowiedzieć na końcowe pytanie postawione w rozwinięciu pierwszej tezy, a zarazem ustosunkować się do kolejnej z nich, należałoby zacząć od krótkiego rysu historycznego, dotyczącego natury wcześniejszych zmian społeczno-gospodarczych. Zdając sobie sprawę z ograniczeń wynikających z dalej czynionych uproszczeń i uogólnień, można by stwierdzić, iż od czasu wykształcenia się podstaw naukowego zarządzania do lat 60. XX wieku, a nawet do momentu pierwszego kryzysu energetycznego (lata 70.), rozwój społeczno-gospodarczy postrzegany był jako pasmo cyklicznych, tym niemniej linearnych, wyraziście zdeterminowanych, ciągłych zjawisk i procesów o relatywnie dużych – przynajmniej patrząc z dzisiejszej perspektywy – możliwościach predykcji (powszechne stosowanie metody ekstrapolacji). Formuła: linearność – determinizm – kontynuacja – predykcja, jako właściwa temu okresowi, w sposób naturalny zaważyła również na postrzeganiu

[1] M. Romanowska, R. Krupski, *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. naukowa S. Lachiewicz i B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 202.

i oczekiwaniach względem nowo powstałej dziedziny wiedzy, jaką było wtedy zarządzanie strategiczne.

Z punktu widzenia samej nauki sygnalizowane podejście do niej nie stanowiło jako takie ograniczenia, a było swoistym *signum temporis* w odniesieniu do ówczesnego pojmowania istoty i mechanizmów rozwoju. Fakt, iż zarządzanie strategiczne stanowiło daleko idące, postępowe rozszerzenie jego pierwotnej postaci – planowania strategicznego – było wręcz potwierdzeniem zasadności wyłonienia się i rozwoju tej dziedziny wiedzy oraz jej użyteczności. Ograniczenia poznawcze i praktyczne, rozdroża, a nawet tożsamościowy kryzys zarządzania strategicznego pojawiły się w warunkach nowej jakości dokonujących się zmian i głębokiego zachwiania formuły: linearność – determinizm – kontynuacja – predykcja.

Podsumowując powyższe uwagi jako służące odpowiedzi na pytanie, czy dzisiejsze zarządzanie strategiczne jest dostatecznie otwarte i przygotowane do podjęcia nowych wyzwań, należałoby wstępnie wskazać na jego ograniczenia wynikające z obciążenia wcześniejszą formułą odczytywania procesu zmian, a jednocześnie sformułować ważne pytanie dodatkowe: Jaki są właściwości współczesnych zmian, które czynią ową formułą nieprzystającą do rzeczywistości, a których uwzględnienie staje się koniecznością w rozwoju zarządzania strategicznego?

TEZA 3

Charakter współczesnych zmian i nowa jakość ich konsekwencji radykalnie ograniczyły możliwości zarządzania strategicznego, a co za tym idzie – postawiły pod znakiem zapytania użyteczność wielu jego dotychczasowych podejść, sposobów i narzędzi.

Złożoność i dynamika współczesnych zmian, jeśli nawet nie do końca pozbawiły zarządzanie strategiczne wielu jego pierwotnych atrybutów, to w znacznym stopniu nimi zachwiały. Okazało się, że decyzje kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstw, wcześniej szeroko identyfikowane z wyborami strategicznymi o wydłużonym horyzoncie czasowym, to coraz częściej decyzje bieżące, wynikające z szybko postępujących przełomów technologicznych, otwierających się na krótko nowych możliwości (*strategic window*) i biznesowych okazji dalekich od apriorycznego przesądzenia. Skrócenie większości cykli istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa – np. technologicznego i rynkowego cyklu życia produktu – zbliżyło, zmieniło funkcje i po części zatarło uprzednio wyraziste podziały kompetencji w układzie zarządzania strategicznego i zarządzania taktycznego. Dążenie menadżerów do zbudowania maksymalnie elastycznej organizacji, jej otwartości na zasoby dostępne w otoczeniu, okazało się często istotniejsze od dominującego przez lata, tradycyjnego ich pozyskiwania i gromadzenia jako środków własnych przedsiębiorstwa, z całą sumą obciążeń z tego tytułu, ujawnioną w warunkach współczesnego rynku.

Powyższe i inne podobne konsekwencje w sferze zarządzania strategicznego pozostają pochodną charakteru współczesnych zmian, które nie

tylko ograniczają horyzont przewidywanej przyszłości, ale – co należałoby szczególnie podkreślić – niosą nową jakość tej przyszłości. Cechuje ją wieloznaczny charakter zmian, rozmycie dotychczas wyrazistych trendów, w połączeniu z nasilonym występowaniem ich bocznych odgałęzień (ewentualne okazje biznesowe), jak też narastająca nieciągłość zmian. W efekcie możliwości rozwoju w nowej, znacznie bardziej wymagającej rzeczywistości, mają ci, którzy są w stanie znaleźć się i funkcjonować już nie w formule: linearność – determinizm – kontynuacja – predykcja, ale w układzie: lateralność – indeterminizm – dyskontynuacja – niepewność.

Jakościowa różnica między jedną a drugą formułą uwarunkowań rozwojowych przedsiębiorstw, niesionych przez współczesne zmiany, jest zarazem miarą obecnych ograniczeń jak też wyzwań i przeobrażeń, którym musi podołać zarządzanie strategiczne. Kluczowe pytanie, prowadzące zarazem do kolejnej tezy brzmi zatem: Czy dotychczasowy rozwój zarządzania strategicznego stwarza realne możliwości przezwyciężenia rysującego się, kolejnego kryzysu tożsamości i sprostania nowym wyzwaniom?

TEZA 4

W kategoriach ogólnopoznawczych wykształcenie się i rozwój zarządzania strategicznego jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu były i są nadal postrzegane głównie poprzez ewolucję tzw. szkół zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne jest głęboką emanacją i nieodłącznym „produktem" swoich czasów, ich wyzwań i dokonań. Narodziło się na etapie okrzepnięcia i nabrania pewności w procesie rozwoju naukowego zarządzania, stworzyło nowe reguły i praktycznie użyteczne instrumentarium zwiększające w okresie prosperity komfort i pewność menedżerów odpowiedzialnych za rozwój rozkwitających korporacji, ale też zderzyło się w ostatnich 2-3 dekadach z przeobrażeniami niemającymi historycznej analogii (globalizacja, deregulacja, wschodzące gospodarki, rewolucja w technologiach komunikacyjnych). W perspektywie teoretycznej rozwój zarządzania strategicznego w tym tak różnym czasie dokonywał się głównie w formule ewolucyjnej, poprzez wykształcanie się właściwej mu wiedzy, którą umownie syntetyzowano w postaci ogólnie znanych szkół (nurtów) zarządzania strategicznego.

Nawet pobieżna analiza wskazuje, iż trzy pierwsze szkoły zarządzania strategicznego – planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna – opierały się na postępującym wychodzeniu w otoczenie przedsiębiorstw i poszukiwaniu w nim, jako kluczowym dla ich funkcjonowania i rozwoju, źródeł budowania przewagi konkurencyjnej. Było to zgodne z logiką dokonujących się przemian, jak też wynikało z presji ówczesnego rozwoju identyfikowanego głównie w kategoriach finansowo-ekonomicznych, odzwierciedlających dynamikę rynku i interesy właścicieli. Pozwalało, wreszcie, zachować zarządzaniu strategicznemu tak newralgiczny element, jakim jest normatywny charakter zarządzania. Naturalną, narastająca barierą rozwoju samego za-

rządzania strategicznego stawała się natomiast postępując złożoność przemian. W efekcie, dominujący współcześnie nurt zasobowy w zarządzaniu strategicznym, eksponujący zwrot w stronę wnętrza przedsiębiorstwa i budowanie jego unikalnych kompetencji, to nie tylko „powrót do korzeni", sięgnięcie do myśli protoplastów klasycznej ekonomii (D. Ricardo), otwarcie nowej (*de facto* pierwotnej) perspektywy rozwojowej. To także, a może przede wszystkim przyznanie, że w zderzeniu ze współczesnymi warunkami powrót do przedsiębiorstwa jest swoistą „koniecznością warsztatową", skupieniem się na tym, co mimo wszystko bliższe i łatwiejsze do ogarnięcia w procesie tworzenia podstaw rozwoju przedsiębiorstwa, niż poznawcze okiełznanie coraz bardziej wymykającego się otoczenia.

Przy takim postrzeganiu dylematów współczesnego zarządzania strategicznego musi pojawić się refleksja dotycząca jego dalszego rozwoju, pytanie o jego istotę, zasadność dotychczasowego, ewolucyjnego mechanizmu rozwoju zarządzania strategicznego.

TEZA 5

Biorąc pod uwagę współczesne zmiany i towarzyszące im przeobrażenia przedsiębiorstw, ewolucyjne podejście do zarządzania strategicznego oznacza nasilenie rekapitulacji jako procesu inkrementalnego rozwoju tej subdyscypliny.

Ewolucyjna formuła rozwoju zarządzania strategicznego, w zderzeniu z dokonującymi się, rewolucyjnymi przeobrażeniami materii będącej jego przedmiotem (organizacja, jej otoczenie i rozwój) wykazuje dialektyczne ograniczenia i w dłuższej perspektywie może pogłębić rozdroża, a nawet sprowadzić zarządzanie strategiczne na pobocza głównego nurtu poznania i praktyki. Szkoła zasobowa, wspomniana jako obecnie dominująca i będąca efektem ewolucji zarządzania strategicznego, przy całym uznaniu dla znaczenia przypisywanego przez nią tak perspektywicznym elementom jak wiedza i inne zasoby niematerialne, jest jednocześnie podejściem incydentalnym, opartym na eksploatacji jednostkowych przypadków (*case studies*), dalekim od formułowania bardziej ogólnych reguł budowania strategii rozwoju organizacji, przystających do dzisiejszej rzeczywistości[2]. Przedłużający się brak jakościowo nowego otwarcia będzie powodował nasiloną rekapitulację – przywoływanie już istniejących, wcześniejszych treści, ich porównywanie, zestawianie – jako swoisty paliatyw, ewentualnie proces stwarzający możliwości co najwyżej inkrementalnego rozwoju zarządzania strategicznego. Jest to jedna z hipotetycznych formuł rozwoju tego fragmentu nauk o zarządzaniu w najbliższym czasie, tym niemniej – zwłaszcza w kontekście

[2] Już w latach 90. K Obłój pisał: „... między ogólnością pojęć i barwnością przykładów szkoły zasobów a praktyką strategii powstała luka, której mimo wielu wysiłków nie udał się zniwelować. Szkoła zasobów potrafi wyjaśnić każdy sukces w kategoriach zasobów i umiejętności, jest fascynująca intelektualnie, ale w sumie daje niewiele konkretnych rekomendacji praktycznych menedżerom". K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 97.

szybko zmieniającej się rzeczywistości – rodzi się pytanie o ewentualne inne, alternatywne możliwości rozwoju zarządzania strategicznego.

TEZA 6

Alternatywą procesu inkrementalnego rozwoju zarządzania strategicznego jest jakościowy przeskok – przyspieszenie budowy systemu nowej wiedzy, która w szczególności wyłoni się na gruncie sprostania poznawczym i praktycznym wyzwaniom ery cyfryzacji (cyber-age) i gospodarki sieciowej (networked economy)

Nasilenie, dynamika, głębokość przemian w tym obszarze tworzą rzeczywistość przełomów i całkiem nowych megatrendów. Upowszechnienie Internetu, digitalizacja procesów, generują wszechobecną infrastrukturę biznesową, a w ślad za tym pojawianie się wcześniej wręcz niewyobrażalnych możliwości rozwoju. Coraz więcej przedsiębiorstw stara się tworzyć i wykorzystywać takie możliwości. Teoria zarządzania strategicznego w ograniczonym stopniu wspiera te procesy, natomiast mogłaby i powinna być znacznie szerzej niż dotychczas beneficjentem nowych źródeł inspiracji (patrz teza 1). Nie chodzi przy tym o tworzenie kolejnej szkoły zarządzania strategicznego – przynajmniej na obecnym etapie – ile o nowe treści i podejście do istotnych, wręcz fundamentalnych wyznaczników materii zarządzania strategicznego. Do takich należą w szczególności:

- Uczestnicy współczesnej organizacji biznesowej.

  Rozszerzają się i zacierają granice przedsiębiorstwa, wraz z tym rozszerza się skala i zakres złożonych związków z uczestnikami jego otoczenia. Udział tych uczestników, zwłaszcza zaś rosnące znaczenie ostatecznych nabywców dóbr i usług w procesach ich kreowania i dostarczania do sfery realizacji nie jest już jedynie prostym wyrazem zwyczajowego otwarcia przedsiębiorstwa na potrzeby klientów, ale stanowi żywotny interes i warunek rozwoju samego przedsiębiorstwa. Skomplikowane więzi technologiczne ery cyfryzacji, poziom innowacyjności przedsiębiorstw, uczestnictwo w szerzej zakrojonych procesach społecznej komunikacji, tworzenia nowej cywilizacji rynkowej każą postrzegać dzisiejszych uczestników organizacji biznesowej inaczej - znacznie głębiej niż chociażby w perspektywie tradycyjnej, wciąż bliskiej także zarządzaniu strategicznemu teorii interesariuszy.

- Cel organizacji biznesowej i cele jej działalności.

  O ile współczesna praktyka potwierdza, że ostatecznym celem przedsiębiorstw pozostają różne formy i postaci zysku, o tyle znacząco zmieniają się cele i sposoby działalności prowadzącej do realizacji celu ostatecznego. Wspomniany wyżej, rosnący udział uczestników zewnętrznych w kreowaniu nowych form współdziałania przedsiębiorstwa z otoczeniem sprawia, że pierwszoplanowymi z punktu widzenia zarządzania strategicznego i budowy strategii stają się, w miejsce tradycyj-

nego procesu tworzenia wartości, jej współtworzenie (*value co-creation*) oraz pytania o granice kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa[3]. Korzystając z tej nowej perspektywy celów zarządzanie strategiczne powinno rozwijać możliwości wykorzystania spersonalizowanych doświadczeń otoczenia, oszczędności czasu w procesie powstawania innowacji, obniżenia kosztów badań marketingowych (*crowdsourcing*), obniżenia kosztów transakcyjnych (Internet), zwiększenia stopy zwrotu z zaangażowanych środków[4].

- Model organizacji biznesowej.

  Przeobrażenia w tym względzie należą do najbardziej rozpowszechnionych, nierzadko spektakularnych, a ich dynamika i różnorodność zdecydowanie wyprzedza rozwój teorii zarządzania strategicznego, któremu myślenie kategoriami wertykalnego modelu korporacyjnego, będącego nowoczesną ideą w latach 40. (P. Drucker)[5], wciąż wydają się bliższe niż perspektywa wirtualizacji i horyzontalnie zorientowanych organizacji sieciowych. Tymczasem, jak zauważa D. Tapscott, „nowe modele przedsiębiorstw wydają się być tak różne od przemysłowej korporacji, jak gdyby ta ostatnia pochodziła z zamierzchłej gospodarki agrarnej"[6]. Skanalizowanie i zwiększenie wysiłków poznawczo-badawczych w obszarze *networked economy*, nowych rozwiązań wynikających z narastającej redefinicji biznesu wokół Internetu i stwarzanych przez niego możliwości, a także stopniowe budowanie instrumentarium użytecznego w tych warunkach, jawi się jako swoisty imperatyw rozwoju zarządzania strategicznego w najbliższym czasie. Coraz częstsze sięganie do tej perspektywy, zwłaszcza przez młodsze pokolenie badaczy zarządzania strategicznego, stwarza nadzieję, że tendencje silnie zaznaczające się w praktyce znajdą niedługo swoje osadzenie na gruncie teoretycznej syntezy właściwej dyscyplinie naukowej.

PODSUMOWANIE

Wykształcenie podstaw nowej wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego w procesie jakościowego przeskoku uwzględniającego głębokie przeobrażenia współczesnej materii strategicznej wydaje się zasadniczym, najbardziej adekwatnym do zmian rzeczywistości biznesowej warunkiem

[3] Wyjaśniając istotę współtworzenia wartości C.K Prahalad zauważa, że „fundamentalnym *novum* jest zatarcie tradycyjnej linii podziału między rolą konsumenta i przedsiębiorstwa, czyli produkcji i konsumpcji. Następuje konwergencja tych uprzednio rozdzielnych ról, umożliwiająca konsumentom nie tylko korzystanie z wartości, ale również udział w tworzeniu wartości dóbr i usług (...) Konsumenci powinni być czynnie zaangażowani w wybór tego, co stanowi dla nich największa wartość". *The concept of co-creation. C.K. Prahalad in conversation with Sarah Powell, "Spotlight" column Editor*, Strategic Direction Vol. 20 No. 11 2004.

[4] C. Suszyński, Business Enterprise. The Integration of Approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice, Warsaw School of Economics Press, Warszawa 2013, s. 241.

[5] Patrz szerzej: W. Kiechel III, *The Management Century*, Harvard Business Review, November 2012.

[6] D. Tapscott, *Creating Value in the Network Economy*, A Harvard Business Review Book, Boston 1999, s. vii.

dalszego rozwoju tej dyscypliny. Nie jest to bynajmniej nawoływanie do tak często i chętnie głoszonej zmiany paradygmatu zarządzania strategicznego. Przy okazji przedstawionych wywodów można zauważyć, iż fundamentalne reguły strategii, jak również sama potrzeba jej posiadania i formułowania przez przedsiębiorstwa są nadal aktualne. Zmianom, nierzadko głębokim, którym należy wyjść naprzeciw, ulegają natomiast współczesne sposoby, narzędzia, formy stosowania tych reguł w działalności i rozwoju przedsiębiorstw. Zarządzanie strategiczne musi w większym stopniu rozpoznać dla swoich potrzeb obszary dotychczas w niewielkim stopniu, bądź w ogóle nie penetrowane poznawczo. Jak piszą autorzy artykułu *The 10 Trends You Have to Watch* „byłoby błędem uważać, że menedżerowie powinni wrócić do podejmowania decyzji wyłącznie w oparciu o ich wewnętrzny instynkt. Prawda jest taka, iż narzędzia powinny w większym stopniu uwzględniać bardziej realistyczne wizje ludzkiego zachowania – wykorzystywać ekonomię behawioralną, stawać się bardziej dynamicznymi, w większym stopniu uwzględniać sprzężenia z rzeczywistością – zaś zarządzający muszą być bardziej sprawni w ich wykorzystaniu”[7].

Wykształcenie nowej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego stwarza możliwość uczynienia go bardziej przystającym do obecnych, a zwłaszcza przyszłych potrzeb uczestników procesu gospodarczego. Spełnienie tego warunku sprzyja zarazem dalszemu okrzepnięciu i wzmocnienia naukowej tożsamości zarządzania strategicznego, budowaniu kolejnych ścieżek jego rozwoju.

LITERATURA:

[1] Beinhocker E., Davis I., Mendonca L., *The 10 Trends You Have to Watch,* Harvard Business Review, July-August 2009.

[2] Kiechel III W., *The Management Century*, Harvard Business Review, November 2012.

[3] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.

[4] Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy nauki zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji,* w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. naukowa S. Lachiewicz i B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

[5] Suszyński C., *Business Enterprise. The Integration of Approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice*, Warsaw School of Economics Press, Warszawa 2013.

[7] E. Beinhocker, I. Davis, L. Mendonca, *The 10 Trends You Have to Watch,* Harvard Business Review, July-August 2009.

[6] Tapscott D., *Creating Value in the Network Economy*, A Harvard Business Review Book, Boston 1999.

[7] *The concept of co-creation. C.K. Prahalad in conversation with Sarah Powell, "Spotlight" column Editor*, Strategic Direction Vol. 20 No. 11 2004.

STRESZCZENIE

Rozdroża zarządzania strategicznego
Ewolucja szkół, postępująca rekapitulacja, czy nowa wiedza?

Celem opracowania jest zaprezentowanie argumentów na rzecz konieczności przeskoku, przejścia do tworzenia jakościowo nowej wiedzy jako wiodącej opcji rozwoju zarządzania strategicznego, w stosunku do alternatywy inkrementalnej rekapitulacji jako dominującej dotychczas, ewolucyjnej formy rozwoju tego obszaru zarządzania. Za kluczowe wyzwania źródła inspiracji w budowaniu systemu nowej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego uznano przeobrażenia i wyzwania rewolucji informacyjnej, digitalizacji procesów i postępującego usieciowienia gospodarki (*networked economy*). Z uwagi na dyskusyjny charakter zaprezentowanych analiz i ocen całość rozważań prowadzona jest poprzez rozwinięcie sześciu przenikających się tez i towarzyszących im pytań.

SUMMARY

Strategic management at the crossroads:
Evolution, Incremental Recapitulation, or a New Body of Knowledge?

The main goal of this article is to discuss an inevitable shift from evolutionary, incremental approach to the development of a strategic management into a more dynamic approach, which takes into account deep, qualitative changes taking places in contemporary business enterprises. It is argued that the key sources of inspiration to build a new body of knowledge in strategic management are disruptive changes and challenges brought by revolution in information, process digitalization, and networked economy. As the issue is highly controversial, the consideration are developed into the sequence of six hypothesis.

Jerzy Niemczyk
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Logika rozwoju strategii

WSTĘP

W pracy: *Strategia. Od planu do sieci* [Niemczyk, 2013] wyróżniono kilka podstawowych podejść do strategii, mogących być postrzeganymi także jako fundamenty koncepcji zarządzania strategicznego (wymagałoby to jednak dodatkowych założeń). Są to:

- planistyczne podejście do strategii (1945 – 1974); (twórcy podejścia: Penrose 1956, Chandler 1962, Ansoff 1965); (sztandarowe przykłady firm: DuPont, GE, Standard Oil of New Jersey, Sears Roebuck);
- pozycyjne podejście do strategii (1974 – 1984); (twórca podejścia: Porter 1980); (sztandarowe przykłady firm: Shell, BP, GE);
- zasobowe podejście do strategii, także VBM (1983 – 2008?); (twórcy podejścia: Wernerfelt 1984, Barney 1989, Peters, Waterman 1980, Stewart III 1991, Grant 1991); (sztandarowe przykłady firm: Coca-Cola, Pepsi, IBM, HP)
- innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii (ok. 2005 – ok. 2013); (twórcy podejścia: Drucker 1985, Kim, Mauborgne 2005, Epstein 2006, Chesbrought 2003, Christiansen 2010); (sztandarowe przykłady firm: Apple, Nokia)
- sieciowe podejście do strategii (ok. 2010); (twórcy podejścia: Barabasi 2002, Anderson, Hakanson 1994, Borgatti 2003, Järvensivu 2009); (sztandarowe przykłady firm: HP, Google).

Każde takie wyróżnienie rodzi pytanie o to, co było podstawą wyodrębnienia, takich a nie innych podejść. Czy zadecydował o tym przypadek, czy raczej świadome, naukowe podejście do problemu porządkowania ujęć? W niniejszym opracowaniu przyjęto, że taka klasyfikacja mogłaby być efektem:

- zwykłej analizy historycznej faktów i związków przyczynowo-skutkowych, bez szczególnej chęci odnalezienia logiki takiego zestawienia;
- wyboru pewnej logiki działania przedsiębiorstw mającej swe źródła w lokalnej teorii renty ekonomicznej;
- grupowania podejść do strategii w oparciu o dalekosiężne konsekwencje paradygmatów ekonomii.

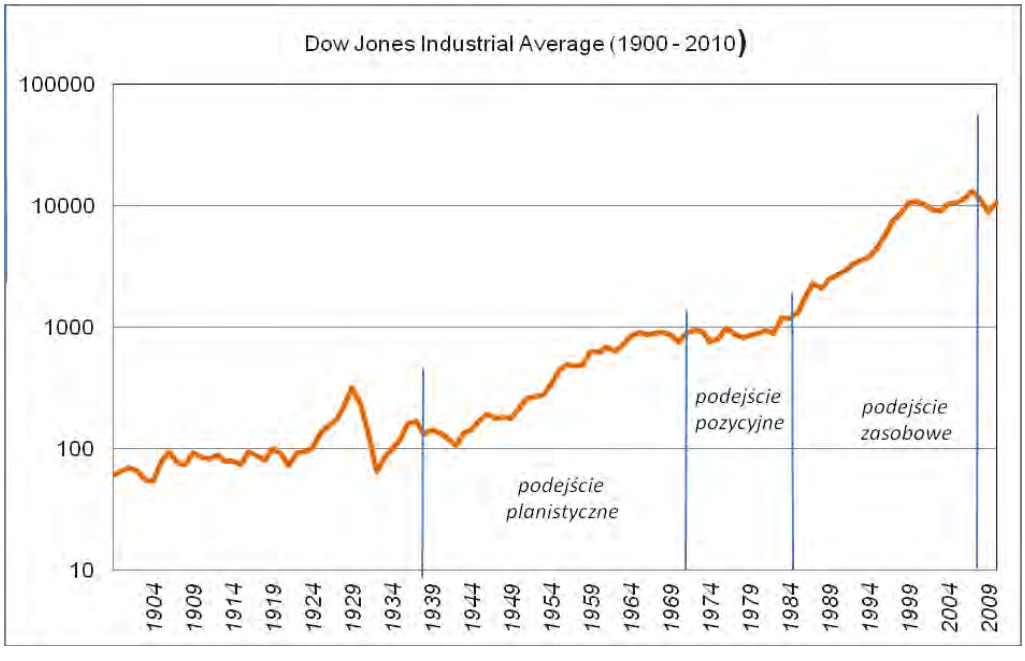
1. ANALIZA PODEJŚĆ DO STRATEGII Z PERSPEKTYWY ANALIZY HISTORYCZNEJ

Nauki o zarządzaniu, szczególnie w Europie rzadko korzystają z potencjału naukowego analizy historycznej. Rzadko też sięgają do opisu historii gospodarczej jako narzędzia pomocnego w rozwiązywaniu problemów rzeczywistości. Dominuje bowiem w wielu pracach przekonanie, że patrzenie w przeszłość nie pozwala na rozwiązywanie problemów teraźniejszości, a tym bardziej przyszłości. Jest, w tym spojrzeniu wiele racji. Ale jest też pewna logiczna niekonsekwencja. Większość wprowadzanych koncepcji powstaje w opozycji do już istniejących, na bazie krytyki założeń, epistemologii, nawet ich metodologii. Niewiele jest takich koncepcji, które projektują przyszłość w całkowitym oderwaniu od przeszłości. Konsekwencja w takim postępowaniu wymaga jednak, aby analiza historii i teraźniejszości była zrobiona rzetelnie i uczciwie. Warto w tym miejscu wspomnieć o pracach Roberta Fogla, który otrzymał nagrodę im. A. Nobla za prekursorskie prace z zakresu klimetrii. Robert Fogel to także przedstawiciel historii kontrafaktycznej, części nauk historycznych (metodologii nauk historycznych), która szuka odpowiedzi na pytanie: co by było gdyby? Bardzo często efektem prac badawczych tego nurtu jest przypisywanie przypadkowi lub jednostkowym decyzjom większego znaczenia w uruchamianiu pewnych procesów, niż wynikałoby to z ewolucyjnej lub dialektycznej logiki postępu.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że jednym z pierwszych instrumentów analizy historycznej było studium przypadku. Służyło ono jako narzędzie poznania i wyjaśniania zdarzeń z przeszłości. Wiedza pochodząca z przeprowadzenia takiego studium mogła, ale nie musiała być pomocną we wnioskowaniu w stosunku do innych obiektów. W tym kontekście, takiej analizie jest blisko do windelbandowskiej idiografii, czyli do „uchwycenia tego, co jest określone czasowo i niepowtarzalne, (...) nie ujawnienie jakichkolwiek ogólnych praw, lecz jedynie odtwarzanie struktury poszczególnych fenomenów historycznych" [Czarnecki, 1987, s. 214]. W wiekach XVIII i XIX presja naukowców na wykorzystywanie nauki w jej funkcji predykcyjnej nie była aż tak silna jak obecnie. Nauka miała opisać, zrozumieć, objaśnić, niekoniecznie przewidywać. Poznanie przeszłości może więc, ale nie musi służyć przyszłości, może być źródłem wiedzy o związkach przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy różnymi zdarzeniami, ale przede

wszystkim jego celem jest zrozumienie, w tym przypadku tego konkretnego fenomenu historycznego.

Aby przybliżyć możliwości wykorzystania tej formuły analizy do uporządkowania ujęć strategii warto prześledzić m.in. poziom kształtowania się wskaźnika DJIA w ubiegłym wieku i na początku obecnego stulecia (schemat 1). Na schemacie 1 zaznaczono hipotetyczny (według autora niniejszego opracowania) okres dominacji określonych podejść do strategii w praktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwami.



Schemat 1. Próba demarkacji podejść do strategii z perspektywy kształtowania się wskaźnika Dow Jones

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dotyczących poziomu DJIA.

Analizując przedstawione linie trendu w połączeniu z danymi jakościowymi dotyczącymi często jednostkowych zdarzeń politycznych, ekonomicznych i społecznych wyraźnie dostrzeżemy granice pomiędzy tymi podejściami (miejsca, w których dany ciąg liczbowy zmienia swoją dynamikę. Może to stać się podstawą do poszukiwania w tych miejscach konkretnego faktu odpowiedzialnego za taką zmianę linii trendu. Na przedstawionym schemacie taką granicą jest np. rok 1971/72. W literaturze z zarządzania strategicznego jest to data oddzielająca podejście planistyczne od pozycyjnego. Jest to realnie przede wszystkim moment zmiany polityki finansowej i fiskalnej w Stanach Zjednoczonych pod wpływem koncepcji monetaryzmu. To również początek wojen na Bliskim Wschodzie i wywołanego tymi wojnami gwałtownego skoku cen ropy naftowej. Kolejna data graniczna to

1984/1983. To początek wojen iracko-irańskich i całego pasma interwencji sił międzynarodowych w Iraku. To także zmiany w systemie prawnym Stanów Zjednoczonych otwierające możliwości inwestowania w instrumenty dłużne i akcje przedsiębiorstw przez już nie tylko inwestorów, ale także szerzej, przez społeczeństwo. To także prekursorskie i w pewnym stopniu rewolucyjne prace teoretyków podejścia zasobowego. I wreszcie 2008 r., czyli rok wielkiego kryzysu finansowego, który postawił pod znakiem zapytania, nieskończone możliwości budowania i wyceniania wartości firmy.

Wyodrębnione daty i okresy pokrywają się z okresami dominacji wymienionych podejść do strategii. W znacznym stopniu wskazane zdarzenia historyczne (prawie, że w duchu historii kontrafaktycznej) według autora niniejszego opracowania odpowiadają za zmiany „kursu" myślenia strategicznego w organizacjach gospodarczych. Przy czym pełne wyjaśnienie, wymagałoby dodatkowej analizy danych ilościowych i jakościowych z poszczególnych okresów i punktów przesileń. Warto w tym miejscu dodać, że na schemacie 1 dostrzeżemy także, że okresy dominacji ujęć: planistycznego i zasobowego związane są aprecjacją DJIA, a okres ujęcia pozycyjnego i czas od 2008, czyli początki podejść innowacyjno-przedsiębiorczego oraz sieciowego to pewna stabilizacja DJIA. Czy jednak można to zinterpretować jako zależność: im więcej orientacji na wnętrze (plan i zasoby), tym wyższe tempo wzrostu DJIA, im bardziej upatrujemy sukcesu w otoczeniu, tym wolniej budujemy wartość firmy. czy może to być interesująca hipoteza badawcza?

2. ANALIZA PODEJŚĆ DO STRATEGII Z PERSPEKTYWY RENTY EKONOMICZNEJ

Jednym ze sposobów wyjaśnienia powodów różnicowania podejść do strategii może być wykorzystanie w tym celu koncepcji renty ekonomicznej. Sama renta ekonomiczna to w dużym uproszczeniu korzyść lub część korzyści przypadająca osobie do niej uprawnionej z tytułu z wykorzystania przez nią określonego czynnika w działalności ekonomicznej. W różnych okresach historycznych osoby prowadzące działalność gospodarczą preferowały, w różny sposób hierarchizowały czynniki odpowiedzialne za ich ponadprzeciętny sukces. Raz odpowiedzialne za to były rzadkie zasoby, innym razem szczególne usytuowanie w otoczeniu, jeszcze innym trudnoimitowalne kompetencje, innowacje czy powiązania sieciowe.

Renta ekonomiczna jest ściśle związana z kategorią zysku ekonomicznego. Jeśli za zysk ekonomiczny uznamy nadwyżkę, którą otrzymuje przedsiębiorca ponad koszt zaangażowanego kapitału to właśnie źródeł takiego zysku możemy upatrywać w szczególnym rodzaju renty. Ponieważ zysk ekonomiczny jest wyjątkowo czytelnym dla inwestorów kapitału wskaźnikiem sukcesu firmy i przedsiębiorcy, zwłaszcza, gdy jest monitorowany w dłuższym okresie, a także dlatego, że w przeciwieństwie do innych ekonomicznych, ale i nieekonomicznych miar sukcesu firmy daje realne podstawy oceny jej potencjału rozwoju lub przetrwania to myślenie kategorią renty może stanowić istotne kryterium np. wyceny alternatywnych kierun-

ków rozwoju firm. Takich informacji decydentom nie dostarczy miara oparta na bezwzględnej wartości firmy, zwłaszcza w jej rynkowej postaci.

Zysk ekonomiczny jest kategorią właściwą ekonomii i z tą częścią nauk ekonomicznych jest najbardziej związany. Renta wprowadzona jako pojęcie do ekonomii przez D. Ricardo była w różnych okresach jej rozwoju, w różny sposób interpretowana i egzekwowana.

Renta ekonomiczna wskazuje nam najbardziej efektywny sposób osiągania zysku ekonomicznego. Bliska jest więc strategii. Pojęcie renty wypełnia pewną pustkę, z którą się często spotkać można przy projektowaniu, wdrażaniu, ale i ocenie strategii. Zapewnia ona więc stałe powiązanie działań strategów, z ekonomicznymi kryteriami oceny ich działań. Jej adaptacja na grunt zarządzania strategicznego pozwoliła piszącemu te słowa, lepiej uporządkować myślenie strategiczne, szczególnie w obszarze biznesu i dodać pewien pragmatyzm teoriom strategii. Oczywiście, myślenie perspektywą renty ma swoje ograniczenia. Lokuje nas przede wszystkim w organizacjach gospodarczych i głównie na poziomie strategii biznesów lub korporacji. Wymaga ponadto operowania szczegółowymi opisami działań, ale i opisami kryteriów. Niemniej normatywny, ale i utylitarny wymiar renty sprawiają, że jej potencjał poznawczy i eksplanacyjny czeka wciąż na odkrycie.

Szerzej perspektywa renty jako wyznacznika typizacji podejść do strategii jest omówiona w pracy *Strategia. Od planu do sieci*. [Niemczyk, 2013]. Dlatego w tym miejscu warto jedynie przytoczyć najważniejsze rodzaje rent i przypisane im podejścia do strategii. Są to:

- renta ricardiańska (planistyczne i zasobowe),
- renta chamberlinowska (pozycyjne),
- renta schumpeteriańska (innowacyjno-przedsiębiorcze),
- renta austriacka (innowacyjno-przedsiębiorcze),
- renta williamsonowska (sieciowe).

Jak łatwo można dostrzec wymienione postaci renty są związane z istotnymi w ekonomii nazwiskami, teoriami, czy całymi paradygmatami. Autorytety stojące za tymi koncepcjami stanowią więc one o sile poszczególnych koncepcji renty i wzmacniają je udokumentowanymi wynikami badań. Szczególnie interesującą rentą, a raczej grupą rent jest ta ostatnia, w przypadku, której jeszcze trudno mówić o pełnej empirycznej weryfikacji, zwłaszcza, że w praktyce najczęściej wymienia się tutaj kilka jej podstawowych postaci. Są to:

- renta williamsonowska z tytułu obniżenia kosztów transakcyjnych,
- renta z tytułu apriopriacji wartości,
- renta z tytułu dyfuzji wiedzy,
- renta z tytułu powstawania wartości w sieci wartości,
- renta z tytułu efektu sieciowego [Niemczyk, 2013, s. 170-175].

Wśród wymienionych jest już historyczna renta związana z kosztami transakcyjnymi. Wydaje się jednak, że jej obecna popularność (rewitalizacja) wynika z faktu, że dopiero teraz środowisko, w którym prowadzona jest działalność gospodarcza dojrzało do w pełni kontraktowego podejścia do strukturyzacji działań gospodarczych. Są też już eksploatowane wcześniej nadwyżki z tytułu dyfuzji wiedzy, czy prostej kosztowej apriopriacji. One też obecnie zyskały zupełnie inną, właściwą sieciom perspektywę. Są także charakterystyczne tylko i wyłącznie dla sieci renty związane z tworzeniem wartości w sieci wartości (równoczesność, równoległość i holizm w działaniu), czy renta z tytułu dołączania kolejnych węzłów i relacji do sieci w celu zwiększania je atrakcyjności dla inwestorów, ale i kolejnych partnerów sieciowych.

Być może warto również rozważyć potrzebę zoperacjonalizowania renty darwinowskiej. W tym przypadku jednak, będzie bardzo trudno o jednoznaczną czytelną walidację jej wartości.

3. ANALIZA PODEJŚĆ DO STRATEGII Z PERSPEKTYWY PARADYGAMTÓW EKONOMII

B. Douglass [2012] w swoje analizie powodów przyznania Nagród Banku Szwecji im. A. Nobla wskazuje na dominację w ostatnich kilkudziesięciu latach dwóch paradygmatów. Podobne podejście zasugerował M. Kohn w swojej analizie [Kohn, 2004]. Obaj panowie opisując pierwszy z nich odwołali się do wartości. Wymienione zostały tutaj takie nazwiska jak: Arrow, Frisch, Koopmans, Leontief, Miller, Modigliani, Schultz, Tinbergen, Tobin, Friedman, Hicks, Krugman, Samuelson i Solow. Ekonomia klasyczna, teorie głównego nurtu, dedukcja jako podstawowa metoda naukowa, modele matematyczne i optymalizacja to bardzo ogólnie główne obszary zainteresowań tej grupy badaczy. Drugi z wyróżnionych to paradygmat wymiany. Nazwiska znaczące w tym podejściu to z kolei: Becker, Fogel, Harsanyi, Hayek, Hurwicz, Kahnemann, Kydland, Mortensen, Nash, Ostrom, Prescott, Stigler, Vickery i Williamson, Akerlof, Buchanan, Coase, North, Stiglitz. Dostrzeżemy tu przedstawicieli szkoły austriackiej, teorii gier, behawiorystów, specjalistów od asymetrii informacji, twórców Nowej Ekonomii Instytucjonalnej. Praktycznie większość z wymienionych w tym drugim obszarze zajmowała się wyznacznikami i ogranicznikami wyborów ludzkich dokonywanych w organizacjach profit i non profit.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu możemy przyjąć, że oba te podejścia w bardzo odmienny sposób zdefiniowały systemy zorganizowane i postawy menedżerskie. W paradygmacie wartości przyjmowano i przyjmuje się wciąż, że organizacja jest określonym bytem, a zarządzanie jest zbiorem funkcji pozwalających menedżerom oddziaływać na zasoby organizacji. Najważniejszym celem jest tutaj poszukiwanie stanów równowagi, specyficznych miejsc, w którym zasoby wykorzystane będą w sposób optymalny. Inaczej organizacja jest postrzegana w drugiej optyce. Podkreślona jest tam dynamika procesów organizacyjnych i zarządczych. Organizacja jest pew-

nym systemem zorganizowanym, specyficznym zespoleniem kontraktów wokół definiowanych dynamicznie celów. W. Samuelson i S. Marks uznają, że „współczesna firma jest organizacją opartą na zbirze formalnych i nieformalnych umów oraz kontraktów [Samuelson, Marks, 2009, s. 686]. Jednak warto zaznaczyć, że w definicji Samuelsona i Marksa odnajdujemy wciąż teorię agencji i kosztów transakcyjnych, które w zestawieniu z postępem jaki dokonał się w ostatnich latach w naukach ekonomicznych są już pewnym anachronizmem. Kontrakty, sieci, koopetycja, działanie, nierównowaga stanowią obecnie o sile podejść uznających rozwiązania hierarchiczne za mocno passe.

Przedstawione we wstępie pięć podejść do strategii prawie, że idealnie wpisuje się w tę dualną klasyfikację paradygamtów. Plan, pozycja, wiązka zasobów to przykłady strategii z ujęć zorientowanych na wartość, jakkolwiek byśmy tę wartość definiowali. Naczelnym celem strategów jest w tej sytuacji, znalezienie najlepszego sposobu alokacji zasobów w ograniczeniach zadanych w danym podejściu. Dwa kolejne podejścia: innowacyjno-przedsiębiorcze i sieciowe predestynują już do przyjęcia kategorii wymiany, jako głównego wyznacznika, nie tyle alokacji zasobów, ile ram opisu działań na takie kontrakty się składających. Zarówno założenia, ale i epistemologia pięciu wyróżnionych podejść w pełni potwierdzają taką przynależność. Jedynym problemem, jedyną luką w takim procesie rozumowania jest ulokowanie w tych grupach myślenia behawioralnego. Zachowania behawioralne na pewno odnajdziemy w paradygmacie wymiany. Bowiem to właśnie orientacja na działanie oraz budowanie teorii na bazie empirycznych uogólnień przemawiają za taką lokacją. Wydaje się, że porządkowanie strategii (zarządzania strategicznego) w oparciu o wskazane paradygmaty wytrzymuję krytykę i ma spore walory predykcyjne.

PODSUMOWANIE

Przedstawione rozważania są wynikiem obserwacji, analizy piśmiennictwa i w pewnym stopniu dedukcji. Odnalezienie klucza porządkującego rzeczywistość to bowiem jeden z celów prowadzenia badań naukowych. Autor zaproponował w swych rozważaniach klasyczną analizę historyczną, tylko deskryptywnie traktującą zagadnienie porządkowania podejść do strategii, bez ambicji uchwycenia pewnego porządku. Drugą propozycją było uznanie, że to właśnie rodzaj renty ekonomicznej najskuteczniej identyfikuje i wyznacza granice pomiędzy poszczególnymi podejściami. Wreszcie propozycja trzecia odwołuje się do analizy dorobku laureatów nagród im. A. Nobla i tutaj próbuj znaleźć klucz do właściwego grupowania.

Trzy propozycje, z trzech różnych perspektyw a podobne wnioski. Oczywiście jest tutaj możliwy do popełnienia błąd interpretacji. Niemniej wskazane kryteria i w efekcie przykłady porządkowania podejść do strategii można uznać za nieprzypadkowe.

LITERATURA:

[1] Czarnecki Z. J., *Idiografizm*, [w:] *Filozofia i nauka. Zarys encyklopedyczny*, praca zbiorowa pod red. Z. Cackowskiego, J. Kmity, K. Szaniawskiego i P. J. Smoczyńskiego, Ossolineum, 1987.

[2] Douglass B., *Economic Methodology and Nobel Laureates: Confirmation of a Methodological Paradigm Shift ,* American Journal of Economics and Sociology, Volume 71, Issue 5, November 2012, s. 1205–1218.

[3] Kohn M., *Value and Exchange*, Cato Journal 24(3), 2004, s. 302-339.

[4] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013.

[5] Samuelson W. G., Marks S. G., *Ekonomia menedżerska*, PWE Warszawa, 2009.

STRESZCZENIE

Logika rozwoju strategii

W literaturze zarządzania odnajdziemy wiele różnych podejść do strategii. W przypadku części z nich możemy wskazać kryterium logicznego porządku. Są to jednak najczęściej kryteria formułowane ex post. W artykule zamieszczono propozycję logicznego uporządkowania strategii w oparciu o analizę historyczną rozwoju zarządzania strategicznego, o koncepcję identyfikacji renty ekonomicznej i o paradygmaty wartości i wymiany.

SUMMARY

The logic of strategy development

In the management literature we can find many different school of strategy. Sometimes, we could indicate the criterion of logical order. However, most of this criteria were formulated ex post. The article contains a suggestion of logical ordering of schools of strategy based on: analysis of historical development of strategic management, the concept of economic rent and two main paradigms value and change.

Andrzej Kaleta
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Paradoksy ewolucji zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw

WSTĘP

Możliwości zarządzania rozwojem przedsiębiorstw wiążą się z ich specyfiką branżową, poziomem dojrzałości metod zarządzania, formą własności czy rodzajem przywództwa. Wśród czynników o największym wpływie na perspektywy rozwoju organizacji jest niewątpliwie ich wielkość. Większe przedsiębiorstwa różnią się od małych zarówno potencjałem konkurencyjnym jak i zasobami organizacyjnymi. Z jednej strony ułatwia to profesjonalne przygotowanie decyzji strategicznych i zwiększa szanse na spektakularne strategie ekspansji. Z drugiej strony utrudnione jest elastyczne reagowanie na pojawiające się możliwości, ze względu na wydłużający się cykl podejmowania decyzji strategicznych.

Współczesne zarządzanie strategiczne generalnie abstrahuje od skali przedsiębiorstwa jako czynnika przesądzającego dla doboru optymalnych metod kreowania rozwoju. Projektowane koncepcje zarządzania strategicznego mają na ogół charakter uniwersalny. Tak jak nie różni się podejście do zarządzania rozwojem przedsiębiorstw funkcjonujących w najnowszych sektorach od sektorów tradycyjnych tak też nie różnicuje się metod zarządzania strategicznego dedykowanych globalnym korporacjom i mikroprzedsiębiorstwom. Tak daleka unifikacja rozwiązań wydaje się co najmniej dyskusyjna. Tym bardziej, że głównym źródłem rozwoju dzisiejszego zarządzania strategicznego są największe przedsiębiorstwa. To do nich głównie projektowane są koncepcje wytyczania standardów rozwojowych, coraz bardziej wyrafinowane metody analizy strategicznej czy metody controllingu strategicznego, choćby z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników. Możliwość wykorzystywania tego rodzaju możliwości przez mniejsze,

a zwłaszcza najmniejsze przedsiębiorstwa budzi nie małe wątpliwości. Potrzeba rozwoju zróżnicowanych metod zarządzania strategicznego ukierunkowanych na różne typy przedsiębiorstw, w tym dostosowanych do różnej wielkości organizacji wydaje się dziś uzasadniona. Wydaje się wręcz warunkować aplikacyjną wartość zarządzania strategicznego.

Warunkiem projektowania metod zarządzania strategicznego dedykowanych różnym typom przedsiębiorstw staje się rozpoznanie ich doświadczeń, oczekiwań i specyfiki podejścia do zarządzania rozwojem. Rozpoznaniu różnic dzielących przedsiębiorstwa małe od średnich i dużych w zakresie realizowanych praktyk zarządzania strategicznego służył grant badawczy „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw" (NN 115 40 2240) zrealizowany w 2013 roku przez pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Kompleksowe wyniki powyższego projektu zaprezentowane zostaną w najbliższym czasie w monografii wydanej w wydawnictwie C.H. Beck (będącej obecnie w fazie przygotowania redakcyjnego). Niniejsze opracowanie odnosi się do wybranych ustaleń wypływających z przeprowadzonych badań. Jego celem jest wykazanie najbardziej charakterystycznych prawidłowości obrazujących specyfikę zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach dużych, średnich i małych. Tytułowe „paradoksy…." wskazują, że intencją autora będzie w tym wypadku zaprezentowanie wybranych, najbardziej zaskakujących ustaleń badawczych. Uznano, że taki sposób przedstawienia wyników badań może być inspirujący dla badaczy zarządzania strategicznego.

1. METODA BADAWCZA

Badania empiryczne zrealizowane w ramach projektu objęły 150 przedsiębiorstw, w podziale na organizacje małe, średnie i duże, po 50 w każdej kategorii. Chcąc badać ewolucje zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw przyjęto założenie upraszczające, zgodnie z którym wzrost jest najbardziej spektakularnym efektem rozwoju przedsiębiorstw, a obserwacja przedsiębiorstw różnej skali stanowi odzwierciedlenie kolejnych faz wzrostu przedsiębiorstw. Autorzy badania mają oczywiście świadomość, że rozwój przedsiębiorstw jest kategorią dużo bardziej złożoną aniżeli wzrost ich wielkości. Uznano jednak, że efekty rozwojowe uzewnętrznione we wzroście zatrudnienia czy sprzedaży są łatwiejsze do weryfikacji empirycznej, a zarazem satysfakcjonująco obrazują kolejne fazy rozwoju.

Z kolei badania przedsiębiorstw w różnych kategoriach wielkości miały zobrazować kolejne fazy ewolucji organizacji. Jest zrozumiałe, że faktyczne procesy wzrostu organizacji można by najpełniej obserwować poprzez długofalowe cykliczne badania tych samych przedsiębiorstw w kolejnych fazach ich ekspansji. Wartościowe w tym wypadku byłyby obserwacje tylko tych podmiotów, które w trakcie badania faktycznie sukces osiągnęły. Tego typu procedury badawcze, choć niewątpliwie interesujące, nie są możliwe do zastosowania w ramach grantu badawczego, umiejscowionego w relatywnie krótkim okresie. Dlatego też przyjęto założenie, że naturalny proces

wzrostu organizacji prowadzi od podmiotu małego poprzez średni do dużego. Przedsiębiorstwa zaliczone do każdej z tych kategorii uznano za egzemplifikację problemów w kolejnych fazach ich ewolucji pomimo, że analiza prowadzona jest w jednym momencie czasowym i dotyczy w każdym przypadku innych jednostek. Uznano to za jedyną realną, a zarazem dostatecznie wiarygodną metodę badania przedstawionego wyżej problemu.

Proces badawczy bazował na ankiecie wypełnianej w drodze wywiadu telefonicznego. Uznano to za najskuteczniejszą drogę dotarcia do dostatecznej liczby rozmówców. Odpowiadającymi na pytania byli w każdym przypadku szefowie przedsiębiorstw, członkowie ich zarządów lub osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne. Założono, że są to jedyne osoby predysponowane do przedstawienia wiarygodnych opinii na temat polityki zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach.

W formularzu ankiety przyjęto 5-stopniową skalę odpowiedzi od braku akceptacji dla testowanej tezy (1 punkt) po pełną jej akceptację (5 punktów). Taki sposób badania opinii ankietowanych wynikał z przekonania, iż dla rozpoznania praktyki zarządzania strategicznego kluczowe są opinie na temat znaczenia i przydatności stosowanych rozwiązań i narzędzi, a nie tylko rozpoznanie faktu ich stosowania bądź nie. Założono, że stanowisko w złożonych i niejednoznacznych kwestiach zarządzania strategicznego może być niejednoznaczne. 5-stopniowa skala pozwala na rozpoznanie poglądów zniuansowanych ewoluujących pomiędzy stwierdzeniami skrajnymi.

W ankiecie zamieszczono 84 pytania badawcze dotyczące 4 kluczowych obszarów zarządzania strategicznego: procesu tworzenia strategii, sposobu jej formułowania strategii, rodzaju dokonywanych wyborów strategicznych i wreszcie procesu wdrażania strategii. Kompleksowy obraz zarządzania strategicznego obejmuje w tym wypadku po pierwsze rozpoznanie procedur kreowania strategii, źródeł wykorzystanych informacji, uczestników, zaangażowanych komórek organizacyjnych, sposobu organizacji prac itp. W drugim badanym obszarze chodziło o rozpoznanie kształtu strategii, a więc formy jej zapisu, elementów składowych, poziomu ich formalizacji, perspektywy czasowej itp. Treść strategii badana jest poprzez pryzmat dokonywanych rozstrzygnięć dotyczących między innymi poziomu ekspansywności strategii, zakresu jej dywersyfikacji, globalizacji, innowacyjności czy wykorzystywania więzi współpracy bądź zewnętrznych źródeł rozwoju. W obszarze wdrażania strategii analizowano metody jej komunikowania pracownikom, motywowania wykonawców, sposobów dekompozycji zadań strategicznych na przedsięwzięcia operacyjne, mechanizmy kontroli strategicznej itp.

Założono, że tak wszechstronny obraz zarządzania strategicznego pozwoli zadowalająco rozpoznać doświadczenia przedsiębiorstw w tym zakresie. Co więcej, podstawowe obszary badawcze zostały tak dobrane by możliwie najdokładniej uchwycić różnice dzielące przedsiębiorstwa duże od średnich i małych. Punktem wyjścia do sformułowania poszczególnych pytań były hipotezy dotyczące najbardziej prawdopodobnego zróżnicowania praktyk zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali.

W odniesieniu do procesu kreowania strategii założono, że wzrost przedsiębiorstw powinien sprzyjać stosowaniu coraz bardziej regularnych,

sformalizowanych procedur planistycznych. Oczekiwane jest coraz intensywniejsze włączanie w prace liczniejszych uczestników i to nie tylko pracowników ale i specjalnie powoływanych komórek planistycznych czy firm consultingowych. Przewiduje się też szersze stosowanie profesjonalnych analiz strategicznych i informacji czerpanej z coraz liczniejszych źródeł.

Hipotezy dotyczące ewolucji formy strategii w trakcie wzrostu przedsiębiorstw zakładały, przede wszystkim przechodzenie od koncepcji nieformalnych do coraz bardziej precyzyjnych i rozbudowanych zapisów. To wraz z rozwojem przedsiębiorstwa oczekiwać można pojawienia się doprecyzowanych misji, wartości czy celów rozwojowych. To w większych przedsiębiorstwach bardziej prawdopodobne wydaje się doprecyzowanie zadań strategicznych wraz z miernikami ich oceny. Także horyzont czasowy może ulegać wydłużaniu w związku z większą bezwładnością ale i rosnącymi możliwościami podejmowania wielkich projektów rozwojowych przez większe przedsiębiorstwa.

Prawdopodobieństwo wybierania określonych kierunków rozwoju wydaje się być również skorelowane ze skalą przedsiębiorstw. Rosnący potencjał rozwojowy może sprzyjać podejmowaniu bardziej ekspansywnych, a zarazem ryzykownych koncepcji rozwojowych, pozostających poza zasięgiem mniejszych firm. Założono, że wzrostowi przedsiębiorstw towarzyszyć może większa skłonność do stosowania strategii globalizacji, innowacji, kreowania nowatorskich koncepcji rozwoju. Większe przedsiębiorstwa wydają się też być bardziej predysponowane do wykorzystywania zewnętrznych źródeł rozwoju, w tym zewnętrznego zasilania finansowego oraz do inicjowania sieci współpracy.

Hipotezy dotyczące ewolucji procesów wdrażania strategii podczas wzrostu przedsiębiorstw zakładają coraz szersze wykorzystywanie profesjonalnych narzędzi komunikowania. Strategii oraz jej dekomponowania na działania wdrożeniowe. Przypuszcza się zarazem, że wzrost przedsiębiorstw może sprzyjać intensywniejszemu wykorzystywaniu instrumentów motywacyjnych dla pobudzania do działania wykonawców strategii. Prawdopodobną konsekwencją wzrostu przedsiębiorstw wydaje się też rozbudowany system kontroli strategicznej, w kierunku procedur bardziej systematycznych i sformalizowanych.

Powyższe hipotezy i przypuszczenia testowane były poprzez szczegółowe pytania badawcze zawarte w ankiecie. Ułatwieniu owej weryfikacji służyło takie sformułowanie pytań by stopniowy wzrost poziomu uzyskiwanych odpowiedzi od przedsiębiorstw małych poprzez średnie do dużych potwierdzał postawione hipotezy.

2. WYNIKI BADAŃ

Uzyskane wyniki badań potwierdziły większość sformułowanych powyżej przypuszczeń. Zaobserwowane prawidłowości w zdecydowanej większości przypadków były kierunkowo zbieżne z formułowanymi hipotezami z tym, że z reguły nie miały charakteru zdecydowanego. W nielicznych przypadkach zaobserwowano istotną korelację uzyskiwanych odpowiedzi

z wielkością przedsiębiorstw pozwalającą na pozytywną weryfikację stawianych hipotez.

Szczegółowa prezentacja powyższych rezultatów badań zamieszczona zostanie w przygotowywanej do druku, wspomnianej wyżej monografii. Ponadto obszerne zestawienia wybranych wyników przeprowadzonych badań zaprezentowano w publikacjach przesłanych na „Szkołę Letnią Zarządzania 2014", konferencję w roku 2014 SGH pt. „Granice zarządzania" i konferencję Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z roku 2013 poświęconą „Nowym kierunkom w zarządzaniu przedsiębiorstwem". Wszystkie powyższe publikacje znajdują się w fazie przygotowania do druku.

W niniejszej publikacji, zgodnie z jej tytułem, uwaga skupia się wyłącznie na tych prawidłowościach, które okazały się niezgodne z przypuszczeniami badaczy. Dotyczą one 17 spośród wspomnianych 84 pytań zawartych w ankiecie. Tylko w tych przypadkach nie dostrzeżono spodziewanych zależności pomiędzy rodzajem udzielonych odpowiedzi a wielkością przedsiębiorstwa bądź kierunek tych zależności był odmienny od przewidywanego. W 13 przypadkach zaobserwowano tendencję wzrostu poziomu odpowiedzi od przedsiębiorstw małych do dużych, ale powyższy trend zakłócały opinie uzyskane w przedsiębiorstwach średnich. W 4 pytaniach zaobserwowane prawidłowości okazały się istotnie odmienne, a często przeciwne do zakładanych.

Najbardziej zaskakującą, a tym samym interesującą obserwacją wydaje się stwierdzenie nieciągłości rozwoju zarządzania strategicznego na poziomie przedsiębiorstw średnich. Okazuje się, iż w wielu wymiarach zarządzania strategicznego praktyki średnich przedsiębiorstw nie są typowym etapem pośrednim łączącym przedsiębiorstwa małe z dużymi, ale rządzą się swą własną, odmienną logiką.

Najdobitniej powyższa specyfika średnich przedsiębiorstw ujawniła się w sposobie formułowania strategii. To w średnich przedsiębiorstwach najrzadziej przybiera ona postać formalnego dokumentu (odpowiedzi 3,0 w przedsiębiorstwach małych, 2,9 średnich i 3,6 w dużych(. Zarazem strategia przedsiębiorstw średnich w mniejszym stopniu niż w pozostałych kategoriach przedsiębiorstw jest efektem formalnego planowania (odpowiedzi: 2,7 w przedsiębiorstwach małych, 2,5 w średnich i 3,0 w dużych). Warto przy tym zaznaczyć, że odpowiedzi na poziomie 2,5 i 2,7 w przedsiębiorstwach średnich oznaczają kwestionowanie testowanych rozwiązań, a odpowiedzi powyżej 3, 0 ich akceptację. Trudno jest zinterpretować powyższą prawidłowość. Można co najwyżej przypuszczać, że przedsiębiorstwa średnie osiągnąwszy już pewien sukces i relatywnie wysoki poziom stabilizacji mogą mieć mniejszą motywację do poważniejszego traktowania i formalizowania prac strategicznych niż mniej stabilne przedsiębiorstwa małe. Jednocześnie ich struktury i metody zarządzania nie są tak rozbudowane jak w jednostkach większych, by wymuszały zarządzanie strategiczne w formalnej postaci.

Intrygujący jest fakt, iż w średnich przedsiębiorstwach niższa niż w przedsiębiorstwach małych i dużych jest ranga wizji i wartości. Potrzeba ich stosowania jest co prawda w znacznym stopniu akceptowana, ale nie jest to akceptacja na poziomie analogicznym jak w pozostałych grupach

przedsiębiorstw. Obrazuje to pytanie o poziom świadomości tego dokąd przedsiębiorstwo zmierza za lat 5 i więcej, a więc de facto o wizję przedsiębiorstwa (odpowiedzi: 4,3 w przedsiębiorstwach małych, 4,0 w średnich i 4,5 w dużych) oraz podporządkowanie działań obowiązujących zestawowi wartości (odpowiedzi: 4,0 w przedsiębiorstwach małych, 3,8 w średnich i 4,2 w dużych). Konsekwencją jest relatywnie niski w przedsiębiorstwach średnich poziom identyfikacji pracowników z wartościami firmy (odpowiedzi 4,2 w przedsiębiorstwach małych, 4,0 w średnich i 4,2 w dużych).

Powyższe wyniki nie podważają znaczenia wizji czy wartości dla przedsiębiorstw średnich. Tym niemniej ich nieco niższa ranga niż w przedsiębiorstwach małych i dużych wynikać może z większego pragmatyzmu postaw przedsiębiorców średniej skali. Już wyrośli oni one z okresu młodzieńczych marzeń i zasad, a jeszcze nie dojrzeli do poziomu organizacji dużych, w których wizje czy wartości stają się niezbędnym spoiwem i czynnikiem inspirującym dalszy rozwój.

Potwierdzeniem tezy o podwyższonym pragmatyzmie postaw w przedsiębiorstwach średnich jest opinia dotycząca relacji pomiędzy kreowaniem i wdrażaniem strategii. Z tezą, iż w zarządzaniu strategicznym co najmniej tyle samo uwagi poświęca się wdrażaniu jak kreowaniu strategii najsilniej identyfikują się reprezentanci przedsiębiorstw średnich (odpowiedzi: 3,5 w przedsiębiorstwach małych, 4,2 w średnich i 4,0 w dużych). Przesuwanie się akcentów z procesów tworzenia na rzecz wdrażania strategii pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i średnimi można interpretować jako osiągnięcie satysfakcji z wykreowanej koncepcji. Większej rangi nabiera wówczas umiejętność konsekwentnego jej wdrażania. Może to świadczyć o większej dojrzałości przedsiębiorców, ale też o ich popadaniu w samozadowolenie i zaniedbywanie kreatywności. Ponowne, lekkie przesunięcie zaangażowania ku tworzeniu strategii w przedsiębiorstwach dużych, może wynikać z poczucia potrzeby wykorzystania nowych możliwości rozwoju wynikających ze skali organizacji. Nie można jednak wykluczyć i takiej możliwości, że coraz bardziej sformalizowany proces zarządzania strategicznego w rosnących przedsiębiorstwach prowadzić może do tworzenia koncepcji coraz bardziej atrakcyjnych i akceptowalnych dla różnych interesariuszy, ale niekoniecznie skutecznie realizowanych.

Kolejnym interesującym potwierdzeniem pragmatycznej postawy wobec zarządzania strategicznego w średnich przedsiębiorstwach i ich szczególnej koncentracji na procesach wdrożeniowych jest intensywność wykorzystania instrumentów motywacyjnych dla pobudzania pracowników do zaangażowania w realizację strategii. Przy generalnie dość ograniczonej akceptacji ankietowanych dla tego typu działań okazała się ona zauważalnie najwyższa w przedsiębiorstwach średniej skali (odpowiedź: 3,1 w przedsiębiorstwach małych, 3,6 w średnich i 3,3, w dużych). Jest to konsekwencja przesuwania uwagi ku konsekwencji we wdrażaniu koncepcji. Zaskakująca w tym kontekście jest jedynie opinia wskazująca, iż pomimo powyższych działań poziom akceptacji strategii przez pracowników przedsiębiorstw średnich jest relatywnie najniższy (odpowiedź 3,7 w przedsiębiorstwach małych, 3,6 w średnich i 3,8 w dużych). Może to świadczyć o ograniczonej skuteczności procesu motywowania, bądź o koncentracji na działaniach

wdrożeniowych kosztem przekonywania do całej koncepcji rozwojowej. Problem powyższy nie wydaje się przy tym szczególnie dotkliwy, zważywszy, że akceptacja strategii przez jej wykonawców na poziomie 3,6 – 3,8 i tak jest stosunkowo wysoka i może być uznana za satysfakcjonującą.

Wyraźną nieciągłość w ewolucji zarządzania strategicznego na poziomie przedsiębiorstw średnich zidentyfikowano też w treści strategii, a więc w odniesieniu do dokonywanych wyborów strategicznych. Reprezentanci średnich przedsiębiorstw w najmniejszym stopniu identyfikują się z opinią, iż osiągnięta pozycja zmusza ich do podejmowania bardziej ekspansywnych działań (odpowiedzi: 4,0 w przedsiębiorstwach małych, 3,6 w średnich i 4,1 w dużych). Postawa taka jest poniekąd zrozumiała. Pozycja średnich przedsiębiorstw nie jest już taka słaba i niestabilna jak w przypadku jednostek najmniejszych by niezbędne było poszukiwanie konkurencyjności w efektach skali i agresywnej ekspansji. Zarazem nie jest to pozycja na tyle mocna jak w przedsiębiorstwach dużych, która niejako zobowiązuje do pełniejszego wykorzystywania możliwości jakie stwarza osiągnięty potencjał rozwojowy.

Rezultatem tego swoistego „zawieszenia" przedsiębiorstw średnich pomiędzy sytuacją zmuszającą do intensywniejszych działań rozwojowych a sytuacją stwarzającą po temu dogodne możliwości jest tez stosunek średnich przedsiębiorstw do dynamicznego wzrostu jako priorytetu rozwojowego. Jak się okazuje priorytetowe traktowanie wzrostu w strategii przedsiębiorstw bliższe jest przedsiębiorstwom małym i dużym aniżeli średnim (odpowiedzi: 4,0 dla przedsiębiorstw małych, 3,8 dla średnich i 4,2 dla dużych). Zaobserwowane różnice nie mogą przy tym zacierać faktu, że w każdej kategorii przedsiębiorstw akceptacja dla dynamicznego wzrostu jako podstawy rozwoju jest wysoka.

Zastanawiające, choć w powyższym kontekście zrozumiałe jest stanowisko średnich przedsiębiorstw wobec kreowania nowych standardów, wykorzystywania innowacji i poszukiwania nowych pól działania. Każda z powyższych opcji słabiej eksponowana jest w strategiach przedsiębiorstw średnich niż w małych i dużych. Najwyraźniej odstępstwo tego typu ujawniło się w odniesieniu do wykorzystywania innowacji i technologii jako strategicznej przewagi konkurencyjnej (odpowiedzi: 3,8 dla przedsiębiorstw małych, 3,3 dla średnich i 3,8 dla dużych). Podobna, choć nieco mniej wyrazista okazała się prawidłowość dotycząca skłonności do podporządkowania strategii wyznaczaniu nowych standardów w branży (odpowiedzi 3,8 w przedsiębiorstwach małych, 3,5 w średnich i 3,9 w dużych). Najmniej zdecydowaną, ale kierunkowo podobną prawidłowość zidentyfikowano w kwestii uznania za strategiczny kierunek rozwoju ciągłego poszukiwania nowych pól działania (odpowiedzi: 4,3 w przedsiębiorstwach małych, 4,1 w średnich i 4,3 w dużych).

Powyższą specyfikę wyborów strategicznych wskazującą na ograniczoną skłonność do podejmowania agresywnych, a zarazem ryzykownych strategii przez przedsiębiorstwa średnie można jak się wydaje tłumaczyć podobnymi argumentami do wyżej wymienionych. Średnie przedsiębiorstwa nie odczuwają już takiej potrzeby podejmowania nowatorskich działań, która jest warunkiem przetrwania mniejszych przedsiębiorstw. Zgromadzony

potencjał stwarza im wystarczające zabezpieczenie przed działaniami agresywniejszych konkurentów nawet w przypadku bardziej konserwatywnych postaw. Jednocześnie przedsiębiorstwa średnie mogą łatwo uzasadnić swe dość zachowawcze postawy, zwłaszcza na tle jednostek większych, tym iż nie mają porównywalnych do nich predyspozycji dla kreowania nowatorskich przedsięwzięć i zabezpieczenia się przed ich ewentualnym ryzykiem.

Badania dowiodły, iż zdecydowanie największa liczba paradoksalnych zachowań dotyczy praktyk zarządzania strategicznego stosowanych w średnich przedsiębiorstwach. Nie oznacza to, że nie zaobserwowano i innych paradoksów. Szczególną rangę w tym zakresie mają prawidłowości przeciwne założeniom badawczym. Choć są one nieliczne to nie znaczy, że mniej znaczące. Tym bardziej, że dotyczą one często zagadnień o kluczowym znaczeniu dla rozpoznania praktyki zarządzania strategicznego.

W takich kategoriach można zapewne rozpatrywać poziom partycypacji pracowników w zarządzaniu strategicznym. Projektując badania zakładano, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstw powinny dojrzewać praktyki angażowania pracowników w kreowanie strategii. Podobnie pogłębiać się powinno zrozumienie dla koncepcji strategicznej. Tymczasem badania dowiodły, że wbrew powszechnemu mniemaniu największa świadomość celów strategicznych przez wszystkich pracowników charakteryzuje małe przedsiębiorstwa (odpowiedzi 3,9 w przedsiębiorstwach małych, 3,6 w średnich i 3,2 w dużych). Jednocześnie włączanie pracowników w kreowanie decyzji strategicznych popularniejsze jest w przedsiębiorstwach małych niż większych (odpowiedzi: 3,9 w przedsiębiorstwach małych, 4,0 w średnich i 3,8 w dużych).

Okazuje się, że przekonanie o autokratycznym zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwach mniejszych i poszerzaniu partycypacji pracowniczej wraz z ich wzrostem nie potwierdziło się w badaniu. Można domniemywać, że słabnąca znajomość celów strategicznych podczas wzrostu przedsiębiorstw jest rezultatem zaniedbań w komunikacji. Równie dobrze może to być również rezultat rozbudowy struktur, poszerzenia rozpiętości między szczeblami zarządzania i naturalnych utrudnień w przepływie informacji. Podobnie interpretować można słabnący wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, choć w każdym przypadku i tak wysoki, udział pomysłów pracowników w kreowaniu strategii. I w tym wypadku może to być rezultatem alienowania się władzy, ale równie dobrze może wynikać z barier organizacyjnych utrudniających włączanie wszystkich pracowników w procesy decyzyjne.

Zaskakującą prawidłowość zidentyfikowano w procesie kreowania strategii w kwestii wykorzystywania specjalnie przygotowywanych wewnętrznych raportów i opracowań strategicznych. Można było oczekiwać, że wzrost przedsiębiorstw sprzyja rozwojowi komórek organizacyjnych coraz lepiej przygotowywanych do tworzenia tego typu opracowań, których ranga w zarządzaniu strategicznym powinna tym samym rosnąć. Tymczasem zaobserwowano odwrotną prawidłowość. Wykorzystywanie tego typu materiałów okazało się standardem w przedsiębiorstwach małych, a rzadkością w większych (odpowiedzi: 3,7 dla przedsiębiorstw małych, 3,0 dla średnich i 3,4 dla dużych). Jedynym racjonalnym wytłumaczeniem tak paradoksal-

nej prawidłowości wydaje się rosnąca wraz z rozwojem przedsiębiorstw dostępność do zewnętrznych, często płatnych informacji ze źródeł zewnętrznych, które być może wypierają samodzielnie wypracowywane materiały.

Paradoksalną prawidłowość stwierdzono także w kwestii sposobu podejścia do tak kluczowego elementu strategii jakim bez wątpienia jest misja. Okazało się znacznie dojrzalsze podejście do sposobu jej formułowania zaobserwowano w przedsiębiorstwach małych niż dużych. Badając motywy kreowania misji zakładano, że wyrazem dojrzałości podejścia jest podporządkowanie prac bardziej potrzebie wewnętrznej niż presji z zewnątrz. Przypuszczano przy tym, że to wzrost przedsiębiorstw powinien sprzyjać większej dojrzałości w traktowaniu misji. Tymczasem zidentyfikowano prawidłowość przeciwną. Najbardziej autentyczna, wewnętrzna motywacja dla kreowania misji charakteryzowała przedsiębiorstwa małe, wyraźnie słabnąc w pozostałych grupach przedsiębiorstw (odpowiedzi: 3,8 w przedsiębiorstwach małych, 2,9 w średnich i 3,2 w dużych). Tak zaskakującą prawidłowość trudno jednoznacznie zinterpretować. Można co najwyżej przypuszczać, że większe przedsiębiorstwa podlegają coraz silniejszej presji zewnętrznej w związku z wymaganiami inwestorów, partnerów biznesowych, procedur ISO, wymogów społecznej odpowiedzialności. Być może to są czynniki coraz silniej determinujące ich prace nad misjami.

PODSUMOWANIE

Zaprezentowane wyżej paradoksy ewolucji zarządzania strategicznego nie podważają generalnego przekonania, że wraz z rozwojem przedsiębiorstw stopniowo dojrzewają, ale i komplikują się procedury tworzenia i realizacji strategii. Równolegle doskonaleniu podlega forma strategii, która staje się coraz bardziej złożona i rozbudowywana. Wybrane strategie uwzględniają coraz liczniejsze i bardziej zaawansowane możliwości rozwoju.

Zidentyfikowanie chociażby nielicznych odstępstw od powyższych reguł wydaje się o tyle istotne, że wykazuje, że rozwój zarządzania strategicznego nie musi odbywać się w prosty, liniowy ani jednokierunkowy sposób. Jest to ważne dla projektowania takich metod zarządzania rozwoju, które zadowolą organizacje różnej skali, odpowiadając na ich specyficzne wymagania, a najlepiej je uprzedzając.

Identyfikacja nieprawidłowości w procesach ewolucji zarządzania strategicznego jest ważna bez względu na to czy uznamy je za rozwiązania błędne czy też obiektywnie uzasadnione. W pierwszym przypadku świadomość możliwych zagrożeń ułatwi ich omijanie. Jeżeli natomiast uznamy konieczność nieliniowego rozwoju wybranych praktyk zarządzania strategicznego to można je będzie zaaplikować z wyprzedzeniem.

Uwzględnienie wskazywanych nietypowych prawidłowości w procesie doskonalenia metod zarządzania strategicznego wymaga oczywiście dalszego zweryfikowania zaprezentowanych stwierdzeń. Choć opierają się one na relatywnie rozbudowanych i jak się wydaje wiarygodnych badaniach empirycznych to bez wątpienia wymagają dalszego potwierdzenia. Przedstawione spostrzeżenia mogą stanowić inspirację dla głębszych, ściślej ukierunkowa-

nych badań prowadzonych na innych próbach, być może też przy wykorzystaniu innych metod badawczych.

STRESZCZENIE

Paradoksy ewolucji zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw

Artykuł pt. „Paradoksy ewolucji zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw" dotyczy ewolucji metod zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw. Zakłada się, że rosnące przedsiębiorstwa muszą stosować coraz bardziej rozbudowane procedury zarządzania strategicznego i bardziej zaawansowane strategie. W trakcie badań empirycznych stwierdzono, że oprócz procesów liniowej ewolucji praktyki zarządzania strategicznego wystąpiły też zjawiska rozwoju nieliniowego dotyczące głównie paradoksalnych zachowań przedsiębiorstw średnich. Część zaobserwowanych prawidłowości przebiega też kierunku przeciwnym do przewidywań.

SUMMARY

The paradoxes of evolution of strategic management during the development of enterprises

The article titled "The paradoxes of evolution of strategic management during the development of enterprises" refers to the evolution of strategic management methods during the development of enterprises. It is assumed that growing companies need to use more and more sophisticated procedures for strategic management and more advanced strategies. During the empirical research it was found that, in addition to the linear process of evolution of strategic management practices, there were also the examples of non-linear development, mainly concerning the behaviour of medium-sized enterprises. Some of the observed regularities has the direction opposite to the predictions.

Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Pola eksploracji *Strategy as Practice* International Network

WSTĘP

Dla zarządzania strategicznego, z perspektywy rozwoju, ważne jest ustalenie, co mieści się w polu eksploracji tej dyscypliny. Analizując ukazujące się w ostatnich latach publikacje odnosi się wrażenie, że w polu badawczym zarządzania strategicznego mieści się dosłownie wszystko. Strategiczne zarządzanie marką, skuteczne doradztwo strategiczne, strategiczne rozmowy kwalifikacyjne, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, strategiczne zarządzanie podatkami, strategiczne zarządzanie innowacjami to tylko przykłady tego zjawiska.

Celem prezentowanego artykułu jest określenie, na podstawie prowadzonych przez badaczy skupionych wokół SAP-IN, aktualnych kierunków badań w obszarze zarządzania strategicznego wraz ze stosowanymi podejściami metodycznymi do takich badań.

Struktura prezentowanego tekstu obejmuje krótką prezentację SAP-IN wraz z określeniem obszaru badań. W dalszej kolejności przedstawione zostaną główne obszary badań oraz metody badawcze. Całość oparta jest na analizie kluczowych artykułów opublikowanych w analizowanym nurcie badań.

SAP-IN

Strategy as Practice International Network (SAP-IN) jest społecznością składającą się z 8 członków instytucjonalnych (tab. 1) i ponad 2000 afiliowanych naukowców i praktyków zainteresowanych praktyką strategii.

Tabela 1. Instytucje konstytuujące SAP-IN

Nazwa instytucji	Kraj
University of Zurich	Szwajcaria
Hanken School of Economics	Finlandia
HEC Montréal	Kanada
Cass Business School	Wielka Brytania
Lancaster University	Wielka Brytania
University of St Gallen	Szwajcaria
University of Oxford	Wielka Brytania
The University of Sydney Business School	Australia

Źródło: [http://www.sap-in.org/].

Przedmiotem badań osób skupionych wokół tej społeczności jest szerokie spektrum zagadnień związanych z formułowaniem i realizacją strategii oraz zmian strategicznych w organizacji.

To, w czym zgodni są członkowie i badacze SAP-In, jest to, że w badaniach znaczenie ma koncentrowanie się na procesach i praktykach konstytuujących codzienne działania organizacji i odnoszących się do strategicznych efektów. Zwłaszcza, jeśli intencją jest doprowadzenie do rozwoju pola eksploracji mieszczącego się w zarządzaniu strategicznym.

Badania prowadzone przez społeczność *Strategy as Practice* są zorientowane na działania, które konstytuują przede wszystkim formułowanie strategii. Zwrócenie się w kierunku praktyki w literaturze zarządzania strategicznego odbija się głownie w postaci zwiększonego zainteresowania badaczy w naukach społecznych praktykami społecznymi oraz, zwłaszcza ostatnio, w badaniach mieszczących się w naukach o zarządzaniu. *Strategy as Practice* także odpowiada na te wyzwania dotyczące bardziej szczegółowych badań w obszarze dynamiki organizacyjnej i praktyk, które konstytuują wewnętrzny kontekst procesu strategicznego. Znajduje to wyraz przede wszystkim w odchodzeniu od statycznego, rzeczowego podejścia do organizacji na rzecz procesu. Konsekwencją odejścia od tego statycznego, zreifikowanego wzorca w badaniu praktyk jest przywrócenie aktora do projektów badawczych. T. Schatzki[1] twierdzi, że podejście praktyczno-teoretyczne jest uzasadnione z uwagi na to, że praktyczne zrozumienie i jednoznaczność są artykułowane właśnie w praktykach, które lokują się w różnorodnych obszarach działalności.

Badania w obszarze *Strategy as Practice* koncentrują się przede wszystkim na działaniach z poziomu mikro[2], które składają się na tzw. strategizowanie w powiązaniu z kontekstem, czyli poziomem makro. Strategizowanie to nieprzetłumaczalne właściwie słowo *strategizing*, rozumiane

[1] Schatzki T.R., *Practices and actions: a Wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens*, "Philosophy of the Social Sciences" 1997, volume 27, nr 3, s. 284.

[2] Felin T., Foss N.J., *Strategic organization: A field in search of micro-foundations*, "Strategic Organization" 2005, Volume 3, nr 4, s.441-455.

jak proces, sposób myślenia i działania w sposób strategiczny. Takie podejście do badań umożliwia obejście dualizmu odnoszącego się do mikro-makro, który charakteryzuje ortodoksyjne badania organizacyjne. Ponadto, za wartościowe uznaje się pluralistyczne próby rozpoznawania rzeczywistości, co oznacza szerokie wykorzystywanie rozmaitych teorii i podejść, zwłaszcza socjologicznych i organizacyjnych.

Zasadnicze jest więc ustalenie co w istocie stanowi obszar badawczy zarządzania strategicznego. W grupie badaczy skupionych wokół SAP-IN wypracowano zintegrowane podejście, które eksponuje główne obszary studiowania. Wśród tych obszarów wskazuje się na:

- praktyków (ludzi, którzy zajmują się strategia);
- praktyki (społeczne, symboliczne i materialne, poprzez które realizowany jest proces strategiczny);
- praxis (przepływy działań, dzięki którym strategia jest realizowana).

Te trzy elementy są w tym ujęciu podstawą do studiowania problemów strategicznych na poziomie mikro (strategizowanie), a jednocześnie odróżniają istniejącego podejścia bazujące na zreifikowanym rozumieniu firmy i strategii. Ponadto badania *Strategy as Practice* idą w kierunku różnorodności metodologii badawczych i stosowanych metod badawczych w rozpoznawaniu praktyk strategicznych, co oznacza, że badacze z różnych dyscyplin oraz dorobek różnych dyscyplin jest wykorzystywany i ma znaczący wpływ dla wyjaśniania badanych zagadnień strategicznych.

Efekty prac naukowych badaczy skupionych wokół SAP – IN publikowane są przede wszystkim na łamach czasopisma '*Strategic Organization'*. W specjalnym wydaniu on-line zostały zebrane artykuły, które poddają krytyce obecny stan wiedzy w obszarze zarządzania strategicznego. Znajdujemy tu najbardziej popularne, ale i prowokacyjne artykuły i eseje, które istotnie wpłynęły na ponowne przyjrzenie się dotychczasowym praktykom badawczym i obszarom badań. Jednocześnie proponowane są przyszłe kierunki badań.

Najogólniej rzecz ujmując badacze SAP-IN koncentrują swe wysiłki intelektualne na rozwoju teorii oraz metodyki badania problemów zarządzania strategicznego.

KONCEPCJE STRATEGII

Przegląd publikacji zamieszczonych w „*Strategic Organization*" pozwala na dokonanie subiektywnego wyboru tych, które mają znaczenie dla refleksji nad rozwojem zarządzania strategicznego.

Ważnym głosem w tej dyskusji jest artukuł D. Millera o znaczącym tytule *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research.* D. Miller[3] w tym opublikowanym eseju wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowia-

[3] Miller D., *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research,* "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 2, s.177-184.

da się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przed paradygmatyczne czy przed teoretyczne, oparte są tylko na inteligentnym argumentowaniu lub wręcz domysłach, a nawet, jak twierdzi, dla tych, które są 'brutalnie empiryczne'. Bazując na przedstawianych przekonaniach postuluje akceptowanie badań, które nie testują starej lub nie rozwijają nowej teorii w sytuacji, gdy (1) dotyczą pytania lub wykrywają wzorzec, który powinien być przedmiotem zainteresowania przynajmniej niektórych interesariuszy organizacyjnych, (2) odkrywają coś oryginalnego (zwykle po znacznym wysiłku i poszukiwaniach) oraz (3) przestrzegają standardów dyscypliny w ten sposób, że wyniki mogą być replikowane przez osoby trzecie, lub są w stanie zaimponować większości sceptyków.

Postulat większej swobody wynikający z rozważań przedstawionych powyżej idzie w parze z jednej strony nawoływaniem do większej integracji dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego i wykorzystania jego potencjału do wyjaśniania zjawisk w nowych, odmiennych warunkach. Z drugiej strony to zalecenia, co do korzystania z innych obszarów wiedzy, komplementarnych względem zarządzania strategicznego w celu uzyskania pełnego obrazu poznawanej rzeczywistości. Wśród tych komplementarnych dyscyplin wskazać należy przede wszystkim: mikroekonomię, socjologię organizacji, marketing, psychologię, organizację przemysłową, zależność od zasobów, ekonomie kosztów transakcyjnych, ekologie populacji, instytucjonalizm, podejście zasobowe, ekonomię ewolucyjną czy perspektywę dynamicznych zdolności[4].

W tym nurcie D. Hambrick[5] konstruuje kilka postulatów w kierunku większej integracji dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego.

Po pierwsze, dyscyplina zarządzania strategicznego wymaga odnowy w kierunku jej pierwotnych silnych zainteresowań procesami strategicznymi i implementacją strategii. Ujmując kwestię bardziej szczegółowo, istnieje potrzeba lepszej integracji badań dotyczących treści strategii, procesu formułowania strategii i implementacji.

Badacze koncentrujący się na treści strategii poszukują odpowiedzi na pytanie jaka powinna być strategia firmy i pomijają w swych rozważaniach takie ważne kwestie jak uwarunkowania organizacyjne realizacji tej strategii oraz kwestie związane z tym co menedżerowie mogą zrobić, aby zwiększyć szansę na to, że ta strategia zostanie zaproponowana i zaakceptowana przez tych, w organizacji, którzy mają najlepsze rozeznanie rynku, realiów technologicznych i konkurencyjnej rzeczywistości[6]. Jedną z zalet ignorowa-

[4] Mahoney J.T., McGahan A.M., *The field of strategic management within the evolving science of strategic organization*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 1, s. 79-99; Powell T.C., Puccinelli N.M., *The brain as substitute for strategic organization*, "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3, s. 207-214; Ravasi D., Rindova V., Dalpiaz E., *The cultural side of value creation*, "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3, s.231-239; Ruef M., *A sociological perspective on strategic organization*, "Strategic Organization" 2003, Volume 1, nr 2, s. 241-251; Suddaby R., Seidl D., Le J.K., *Strategy-as-practice meets neo-institutional theory*, "Strategic Organization" 2013, Volume 11, nr 3, s. 329-344.

[5] Hambrick D.C., *The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains*, "Strategic Organization" 2004, Volume 2, nr 1, s. 91-98.

[6] Whittington R., *Big Strategy/Small Strategy*, "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3, s. 263-268.

nia kwestii implementacji i procesów jest to, że żaden strategiczny zamysł nie wydaje się zbyt daleko idący czy nieprawdopodobny. Niestety, w rzeczywistości menedżerowie nie mają takiego komfortu. Dlatego musimy ponownie podsycać nasze zaangażowanie dla zrozumienia złożonych procesów strategicznych, w podobny sposób jak to kiedyś skutecznie było realizowane przez takich badaczy jak Bower (1970), Burgelman (1983), Fredrickson (1984) czy Eisenhardt (1989).

Po drugie, w powiązaniu z pierwszym zagadnieniem, konieczne staje się ponowne włączenie czynnika ludzkiego do badań zarządzania strategicznego. W ostatnich latach, człowiek został dość gruntownie wyizolowany z większości badań zarządzania strategicznego, a badacze strategii antropomorfizując organizację, uznają ją za podmiot, który ma wolę i działa w sposób celowy. Typowe, w wielu fragmentach artykułów, które odnoszą się do zarządzania, są stwierdzenia: organizacja się zmienia, organizacja postrzega, firma innowacyjna i tak dalej.

Po trzecie, w celu konsolidacji naszego rozumienia, zarządzanie strategiczne musi wyzbyć się fetyszu nowości na rzecz bardziej bezpiecznych i ustalonych pól badawczych, które dają możliwości i jednocześnie zachęcają do stosowania ciągłego reżimu replikacji.

W tym samym tonie wypowiada się wielu badaczy. Np. S. Mezias i M. Regnier[7] wskazują jednoznacznie na słabość badań zarządzania strategicznego wynikającą właśnie z braku replikowania badań. Jako jeden z powodów tego stanu rzeczy podaje rzadkie przypadki występowania replikacji badań, z uwagi na nacisk, głównie ze strony otoczenia, na oryginalność wkładu badawczego widoczny szczególnie w procesach wydawniczych i w opracowaniach prac promocyjnych.

Ponadto D. Hambrick dokonał analizy możliwości i typów replikacji badań spoglądając przez pryzmat źródeł danych oraz sposobów dokonywania pomiaru i analizy (tab. 2).

Tabela 2. Możliwości replikacji

Pomiar / Dane	Te same sposoby pomiaru i analizy	Odmienne sposoby pomiaru i analizy
Te same dane	Analiza sprawdzająca	Ponowna analiza danych
Ta sama populacja	Dokładna replikacja	Koncepcyjne rozszerzenie
Inne populacje	Empiryczna generalizacja	Generalizacja i rozszerzenie

Źródło: Mezias S.J., Regnier M.O., *Walking the walk as well as talking the talk: replication and the normal science paradigm in strategic management research*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 3, s. 288.

[7] Mezias S.J., Regnier M.O., *Walking the walk as well as talking the talk: replication and the normal science paradigm in strategic management research*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 3, s. 283-296.

Po czwarte, i jednocześnie zasadnicze, zarządzanie strategiczne dopomina się wyzbycia fetyszu teorii. Generalnie, właściwie nie jest możliwe znalezienie publikacji w jednym z wiodących czasopism, jeśli nie charakteryzuje się znaczącym wkładem teoretycznym. A szkoda, bowiem celem badań jest zrozumienie tego, co menedżerowie robią i jak mogliby osiągać cele lepiej. Teoria jest środkiem do tego celu, ale nie jest to cel końcowy.

Tabela 3. Aplikowalność podejścia strukturalnego do strategii biznesowej w sektorze z perspektywy kontekstu

Kontekst	**Ewolucyjny**	**Zróżnicowane zmiany** **(RP) – umiarkowana równowaga punktowa** **(D) – zmiana dialetyczna**	**Równowaga punktowa**	**Nieustanna zmiana**
Główne wymiary:				
Stabilność vs. zmiana	Stabilność	Ciągłość i zmiana koegzystują Umiarkowana kreatywna destrukcja	Oscyluje wokół ciągłości i zmiany. Kreatywna destrukcja	Ciągła i intensywna zmiana. Kreatywna destrukcja
Charakter zmiany	Ewolucyjna	Egzogeniczna; fragmentaryczna. Endogeniczna, względnie kontrolowana intensywność konkurencji	Egzogeniczna; różnorodne wyzwalacze; radykalna; przejściowa. Różnorodność	Endogeniczna i egzogeniczna;
Przewidywalność	Wysoka	Średnia	Wysoka w okresach stabilności, niska w okresach ciągłych zmian	Niska
Przykłady badań empirycznych	Sektor lotniczy Fundusze typu *mutual funds*	Wstrząsy w sektorze ochrony zdrowia Ewolucja baz danych	Emergencja odbiorców TV Transformacja gazet	Portale internetowe Komputery
Aktualne przykłady	Istniejące sektory np. samochodowy	Linie lotnicze Telefony komórkowe Gry wideo	Nanotechnologia (emergencja) Farmaceutyczny (transformacja)	Trudne do zidentyfikowania ze względu na rozproszenie elementów

Implikacje dla podejścia strukturalnego	**Naturalne dopasowanie, ale wymagające zmian adaptacyjnych**	**Generalnie aplikowalne, rozwinięta względem heterogeniczności struktur i zmian (RP, D)** **Dopasowana do pozycji zasobu lub zdolności (D)** **Zmiana fragmentaryczna (RP)**	**Utrzymywane głownie w okresach ewolucyjnych i bardziej ograniczone w pozostałych.** **Wymaga zastosowania działań adaptacyjnych w trakcie okresów stabilności. Radykalne zmiany strategiczne (repozycjnowanie)**	**Nieaplikowalne; głównie taktyki i działania adaptacyjne**
Przewaga konkurencyjna	Trwała, dualność zagrożenia nieciągłością i intensywna konkurencją	Trwała (RP) Trwała dzięki różnym temporalnym przewagom (D)	Utrzymuje się w okresach ewolucyjnych, mniej trwała w okresach różnorodnych zmian	Temporalna, trwała głównie dzięki szczęściu
Struktura przemysłu	Centralna	Centralna, ale dająca możliwości różnym strukturom (RP). Centralna, ale nieprzyjazna (D)	Centralna, ale poprzedzana i niszczona przez okresy zmian	Proces i interakcje – nie struktura
Zaangażowanie vs. działania adaptacyjne	Podkreśla zaangażowanie i statyczna efektywność, ale działania adaptacyjne są także wymagane	Mix zaangażowania i działań adaptacyjnych (RP) Dostosowanie do zdolności; nacisk na zwinność i szybkość reakcji; systemy i procesy umożliwiające odnowę i dostosowanie taktyczne (D)	Koncentracja na transformacji i różnorodności w okresach zmian	Adaptacyjne i przedsiębiorcze podejścia (np. elastyczność, improwizacja), rozwiązania zadowalające, potencjalne sprzeczne naciski odnoszące się do transformacji i szybkiej reakcji
Alternatywy szczególnie mające zastosowanie	Inne strukturalne i społeczne modele wymiany	Dynamika systemów (RP) Zdolności dynamiczne (D)	W fazach zmian: opcje, emergentna strategia, strategiczna innowacja i strategie przedsiębiorcze	Podejścia inkrementalne. Szczęście; podejścia przedsiębiorcze

Źrodło: Farjoun M., *The end of strategy?* "Strategic Organization" 2007, Vol. 5, nr 3, s. 200-201.

Kontynuując wątek integracji dorobku warto wskazać, że jednym z przykładów integracji dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego jest podejście strukturalne do strategii biznesu. W tym podejściu M. Farjoun[8] wiąże ze sobą klasyczny porterowski model pozycyjny uwypuklający wybór firmy w zakresie najlepiej zaadaptowanej pozycji w atrakcyjnym sektorze, gdzie konkurencja i bariery wejścia są umiarkowane z podejściem zasobowym, podkreślającym znaczenie posiadania przez firmę unikalnych, wartościowych i dających się chronić zasobów. Bez względu na różnice pomiędzy tymi dwoma znanymi podejściami, razem wzięte określa mianem podejścia strukturalnego do strategii biznesowej.

Po zagregowaniu tych podejść, strukturalne podejście charakteryzuje trwałość i stabilność. Utrzymuje się, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest podstawą długoterminowej ponadprzeciętnej efektywności, która stanowi główny cel zarządzania strategicznego. Wielu badaczy oraz praktyków zgadza się, co do tego, że szybkie zmiany technologiczne, hiperkonkurencja, globalizacja i rewolucja informacyjna mogą sprawić, że dni podejścia strukturalnego, podobnie jak innych klasycznych podejść do strategii mogą być policzone. A argumenty w tym zakresie są przekonujące.

Po pierwsze, niestabilne przemysły i nieciągłe zmiany podważają trwałość i wartość istniejących struktur sektorowych, strategii, zasobów, korzyści i postaw ze swej natury.

Po drugie, w sytuacji, gdy otoczenie zmienia się szybko, firmy mogą nie być w stanie dopasowywać się, ani tym bardziej kształtować czy rozwijać zasoby zanim ich długookresowa strategia się nie zdezaktualizuje.

Po trzecie, nieprzewidywalne i złożone otoczenie może przewyższyć ludzkie zdolności poznawcze i wyzwaniem stają się wówczas szczegółowe informacje, analizy i predykcje zawierające się w podejściu strukturalnym.

I w końcu, szybkie i intensywne procesy konkurencji sprawiają, że utrzymanie stabilnej wysokiej efektywności w długim czasie jest oczywiście możliwe, a wyjaśnieniem tego stanu jest szczęście.

Z kolei sceptycy podejścia strukturalnego przekonują, co do wartości rozmaitych, innych podejść. Dla przykładu, D'Aveni uważa, że celem strategii konkurencji jest generowanie serii przewag temporalnych. Z kolei Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, a Eisenhardt i Sull, że na prostych regułach, i zamiast adaptować się do otoczenia powinny je kształtować poprzez strategiczne innowacje. Inni uważają, że aby wygrać na rynku firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności, wśród których można wskazać na elastyczność, eksperymentowanie, doskonałość operacyjną i zdolności dynamiczne.

Z przedstawionych powyżej względów M. Farjoun[9] zadaje pytanie: czy to koniec strategii w sensie strukturalnym? Odpowiedzi na to pytanie udziela przeprowadzając analizę możliwości zastosowania podejścia struk-

[8] Farjoun M., *The end of strategy?* "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 3, s.197-210.
[9] Farjoun M., *The end of strategy?* "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 3, s.197-210.

turalnego w sektorach o różnych charakterystykach kontekstowych (tab. 3).

Na podstawie analizy zawartej w tab. nr 3 można z dużym przekonaniem twierdzić, że wyczerpanie możliwości wyjaśniania zachowań strategicznych w ujęciu strukturalnym nie do końca jest prawdą, bowiem potencjał eksplanacyjny każdej teorii zależy od kontekstu.

METODY BADAŃ PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Istotnym obszarem zainteresowania SAP-IN są metody badawcze wykorzystywane do studiowania zagadnień strategii oraz organizacji. Zwolennicy jakościowych i ilościowych metod badawczych proponują w tym względzie nowe podejścia i wskazówki, których celem jest podnoszenie jakości takich badań.

Ważną rolą badań empirycznych wychodzącą poza jedynie wskazywanie prawidłowości jest również testowanie rozwiązań wynikających z teorii. Z tego powodu istotne i dynamiczne powiązanie między teorią i analizą empiryczną jest zasadnicze w celu generowania głębokiej i spójnej bazy wiedzy[10].

Międzydyscyplinarna grupa badaczy zorganizowana w celu koordynowania działań promujących wysokiej jakości badania strategiczne pod nazwą *The Strategy Research Initiative (SRI)* wypracowała warunki jakie powinny spełniać badania mieszczące się w obszarze zarządzania strategicznego. Odróżniają oni cztery rodzaje badań i w każdym z tych obszarów identyfikują specyficzne atrybuty mające zapewnić wysoką jakość badań (tab. 4).

Szczególnie ważne, w mojej ocenie, jest także podjęcie dyskusji dotyczącej znaczenia badań jakościowych w badaniach strategii. I tak dla przykładu M. Graebner i in.[11] stwierdzają, że dane jakościowe charakteryzują trzy fundamentalne cechy, które dowodzą potencjalnych przewag tych danych nad danymi ilościowymi.

Po pierwsze, dane jakościowe są nieograniczone (*open-ended).* Innymi słowy, badacz nie musi z góry przesądzać precyzyjnie konstruktów i miar w procesie gromadzenia danych jakościowych. Naturalnie ta niejasność oznacza często używanie deskryptorów metodologii jakościowej, takich jak badania "elastyczne" czy "rozpoznawcze".

Po drugie, dane jakościowe mogą być konkretne i niekonkretne. Takie ich cechy pobudzają procesy poznawcze, które wspierają rozwój i komunikowanie idei i pomysłów.

---

[10] Oxley J.E., Rivkin J.W., Ryall M.D., *The Strategy Research Initiative: Recognizing and encouraging high-quality research in strategy*, "Strategic Organization" 2010, Volume 8, nr 4, s.377-386.

[11] Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P., *Qualitative data: Cooking without a recipe* "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3, s.276-284.

Po trzecie, dane jakościowe często są niezwykle bogate, ale i szczegółowe. Dzięki temu możliwe jest, przy wykorzystaniu danych jakościowych odnajdywanie szczegółów i mechanizmów, które dość łatwo pominąć przy analizowaniu danych ilościowych.

Tabela 4. *The Strategy Research Initiative*[12] – charakterystyka wysokiej jakości badań strategicznych

Rodzaj badań	Charakterystyka badań
Wszystkie badania	• Badania mają wpływ na nasze rozumienie istotnych zjawisk w obszarze strategicznym. • Badani uwzględniają i są prowadzone w oparciu o wcześniejsze wysokiej jakości badania.
Badania teoretyczne	• Ustalenia teoretyczne są jednoznaczne: interpretacja pojęć, wyjaśnienia i konkluzje nie różnią się pomiędzy badaczami. • Ustalenia teoretyczne są rygorystycznie wyprowadzane, ich wyniki w sposób logiczny wynikają z przyjętych założeń.. • Przedmiot teoretycznych ustaleń jest mierzalny, aby wynikający z nich implikacje mogły być empirycznie testowane. • Teoretyczne ustalenia są wiarygodne: są spójne z podstawowymi mechanizmami zjawiska poddawanego badaniu.
Badania empiryczne	• Badania przedstawiające dane empiryczne charakteryzuje maksymalna przejrzystość, włącznie z informacjami dotyczącymi próby badawczej i statystyk deskrypcyjnych oraz jasne, wyczerpujące wyjaśnienia odnoszące się do zastosowanych metod i uzyskanych rezultatów.
Badania empiryczne testujące teorie	• Badania uwzględniają rzetelne dane, które są blisko powiązane z konstruktami teoretycznymi. • Jednostka analizy w modelu teoretycznym odpowiada poziomowi agregacji danych wykorzystywanych w badaniu. • Badania uwzględniają ważne empirycznie cechy konstruktu teoretycznego i uwzględniają alternatywne interpretacje tych cech. • Projekt badania oraz dobrane metody są wyselekcjonowane rozważnie, w taki sposób, aby możliwe było zaobserwowanie ważnych interferencji, szczególnie, gdy mierzymy endogeniczność działań strategicznych.

Źródło: opracowanie na podstawie: Oxley J.E., Rivkin J.W., Ryall M.D., *The Strategy Research Initiative: Recognizing and encouraging high-quality research in strategy*, "Strategic Organization" 2010, Volume 8, nr 4, s. 379.

Bazując na przedstawionych powyżej charakterystykach M. Graebner i in.[13] identyfikują pięć wyraźnych uzasadnień dla stosowania badań jakościowych w zarządzaniu strategicznym. Wśród nich wskazuje następujące:

[12] The Strategy Research Initiative (SRI) jest międzydyscyplinarną grupą badaczy zorganizowaną w celu koordynowania działań promujących wysokiej jakości badania strategiczne.

[13] Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P., *Qualitative data: Cooking without a recipe* "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3, s. 276-284.

- budowanie nowej teorii, gdy takiej teorii nie ma lub jest niedopracowana, lub wadliwa,
- uchwycenie interpretacji i doświadczeń badanych,
- zrozumienie złożonych kwestii procesowych,
- zilustrowanie abstrakcyjnych pojęć i idei,
- studiowanie narracji, dyskursu, lub innych zjawisk językowych.

Generalnie jednak w większości publikacji raportujących wyniki badań obserwuje się triangulację metodyczną np. łączenie quasi eksperymentów z badaniami panelowymi czy badań typu *cross-sectional* z badaniami panelowymi[14].

Jeśli zaś idzie o same obszary badań to dość mocno eksponuje się konieczność badania problemów strategicznych z perspektywy endogenicznej, gdzie znajdujemy wprost wyjaśnienia, że to menedżerowie podejmują decyzje o strategii[15]. Endogeniczność powinna być więc centralnym obszarem badań zarządzania strategicznego. Można argumentować, że endogeniczna samoselekcja, wyraża się w tym, że menedżerowie dokonują wyboru strategii i form organizacyjnych oczekując znaczących rezultatów. Uwzględnienie endogeniczności w badaniach tworzy możliwości zrozumienia wyboru strategii dyskretnej w większym zakresie niż ma to miejsce przy pomijaniu tego wątku. Wyjaśnienia oscylujące wokół problemu: dlaczego decyzje menedżerskie nie są przypadkowe, ale raczej endogeniczne względem oczekiwanych rezultatów stają się ważne w polu badawczym zarządzania strategicznego[16].

Dodatkowym źródłem informacji o kierunkach i obszarach badawczych realizowanych w ramach grupy SAP-IN jest zestawienie tematów dyskusji i 'popularności' (liczba wyświetleń) poszczególnych tematów (tab. 4).

Warto podkreślić, że największą liczbę wyświetleń ma dyskusja dotycząca implementacji strategii, co jest w pewnym sensie dowodem na to, że badacze z SAP-IN koncentrują się rzeczywiście na procesie zarządzania strategicznego[17] oraz bardziej na poziomie mikro tzw. strategizowania.

---

[14] Durand R., *Advancing strategy and organization research in concert: Towards an integrated model?* "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3, s. 297-303; Helfat C.E., *Stylized facts, empirical research and theory development in management*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 2, s.185-192; Vaara E., Durand R., *How to connect strategy research with broader issues that matter?* "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3, s. 248-255.

[15] Hamilton B.H., Nickerson J.A., *Correcting for endogeneity in strategic management research,* "Strategic Organization" 2003, Volume 1, nr 1, s. 51-78.

[16] Bascle G., *Controlling for endogeneity with instrumental variables in strategic management research*, "Strategic Organization" 2008, Volume 6, nr 3, s. 285-327.

[17] Langley A., *Process thinking in strategic organization*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, Issue 3, s. 271-282.

Tabela 5. Tematy dyskusji w ramach SAP-IN

Tematy dyskusji	Liczba wyświetleń
Video evidence based research	37
Finding a gap in the literature?	12
Bourdieu's participant objectivation and the review process	86
Strategic episodes?	387
Strategic Thinking	626
SAP and Activity Theory	90
Theory of Change in Strategy as Practice	820
Strategy implementation and SAP	150
S-as-P and Entrepreneurship	47
Strategizing in the Creative Industry	930
SAP and grounded theory	279
Emergence of Strategy Praxis at the industry level	502
Top Management Teams	1387
SAP studies with interviews	1025
Practice-Praxis-Practitioner Framework, Whittington, 2006	4850
Strategy is more than practice	4381
Strategy Function Design	3114
Trust and confidence as under-explored issues in SAP	447
Strategic Management and Complexity	3868
Invitation to discuss the question of 'can inaction be considered a strategic action?'	1064
Searching for SAP work concerning Mergers & Acquisitions	610
An invitation to share data on strategy	746
Invitation to participate in research	724
Strategy and employability	516
Seeking literature on enterprise/organizational immunity	623
ISO systems and strategic practices	483
Discursive & recursive ways to develop strategy	2596
Temporary Organizing and Forms of Strategy Implementation	1121
Is SAP a conceptual framework?	1318
Outsiders involvement / influence in strategic planning	586
A definition of strategy implementation	14556
Looking for literature tips within the 'Strategy Implementation' field	1549
Differences between Strategic Renewal and Strategic Change	937
Seeking feedback on a research project	1565
Seeking literature on strategic flexibility and management of uncertainty!	855

Źródło: [http://www.sap-in.org/].

PODSUMOWANIE

Podsumowując poruszane w artykule treści ważną konkluzją jest to, że badacze zarządzania strategicznego w dużej mierze nawołują niejako do powrotu do korzeni zarządzania strategicznego. Z tego względu postulują, aby badania w zarządzaniu strategicznym oscylowały wokół problemów treści strategii, procesu formułowania strategii oraz implementacji strategii. Ważnym jest także to, że podkreślane jest duże znaczenie badań procesu określanego jako strategizowanie, głębsze wejrzenie w procesy podejmowania decyzji oraz ich uwarunkowania. Innym postulatem podnoszonym przez badaczy SAP-In jest większa integracja dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego oraz wykorzystywanie dorobku nauk, które są komplementarne wobec problemów znajdujących się w polu badawczym zarządzania strategicznego. Ostatnim wnioskiem jest ten skierowany do metodyki badań. W tym obszarze jednoznacznym, ogólnym wnioskiem jest pluralizm metodyczny i łączenie wielu metod, w tym wykorzystywania danych jakościowych i ilościowych do rozpoznawania istotnych zjawisk zarządzania strategicznego.

LITERATURA:

[1] Bascle G., *Controlling for endogeneity with instrumental variables in strategic management research*, "Strategic Organization" 2008, Volume 6, nr 3.

[2] Durand R., *Advancing strategy and organization research in concert: Towards an integrated model?* "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3.

[3] Farjoun M., *The end of strategy?* "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 3.

[4] Felin T., Foss N.J., *Strategic organization: A field in search of micro-foundations*, "Strategic Organization" 2005, Volume 3, nr 4.

[5] Graebner M.E., Martin J.A., Roundy P., *Qualitative data: Cooking without a recipe* "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3.

[6] Hambrick D.C., *The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains*, "Strategic Organization" 2004, Volume 2, nr 1.

[7] Hamilton B.H., Nickerson J.A., *Correcting for endogeneity in strategic management research*, "Strategic Organization" 2003, Volume 1, nr 1.

[8] Helfat C.E., *Stylized facts, empirical research and theory development in management*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 2.

[9] Langley A., *Process thinking in strategic organization*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, Issue 3.

[10] Mahoney J.T., McGahan A.M., *The field of strategic management within the evolving science of strategic organization*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 1.

[11] Mezias S.J., Regnier M.O., *Walking the walk as well as talking the talk: replication and the normal science paradigm in strategic management research*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 3.

[12] Miller D., *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*, "Strategic Organization" 2007, Volume 5, nr 2.

[13] Oxley J.E., Rivkin J.W., Ryall M.D., *The Strategy Research Initiative: Recognizing and encouraging high-quality research in strategy*, "Strategic Organization" 2010, Volume 8, nr 4.

[14] Powell T.C., Puccinelli N.M., *The brain as substitute for strategic organization*, "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3.

[15] Ravasi D., Rindova V., Dalpiaz E., *The cultural side of value creation*, "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3.

[16] Ruef M., *A sociological perspective on strategic organization*, "Strategic Organization" 2003, Volume 1, nr 2.

[17] Schatzki T. R., *Practices and actions: a Wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens*, "Philosophy of the Social Sciences" 1997, volume 27, nr 3.

[18] Suddaby R., Seidl D., Le J.K., *Strategy-as-practice meets neo-institutional theory*, "Strategic Organization" 2013, Volume 11, nr 3.

[19] Vaara E., Durand R., *How to connect strategy research with broader issues that matter?*, "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3.

[20] Whittington R., *Big Strategy/Small Strategy*, "Strategic Organization" 2012, Volume 10, nr 3.

STRESZCZENIE

Pola eksploracji *Strategy as Practice* International Network

Celem prezentowanego artykułu jest ustalenie, na podstawie badań realizowanych w ramach SAP-IN, aktualnych kierunków badań w dziedzinie zarządzania strategicznego, wraz z podejściami metodologicznymi stosowanymi do takich badań.

Ważnym spostrzeżeniem jest, fakt, że przedmiotem badań jest głównie treść strategii, proces formułowania strategii i wdrażania strategii. Istotne jest również prowadzenie badań odnoszących się do procesu nazywanego strategizing. Innym kierunkiem widocznym w badaniach jest większa integracja dotychczasowych osiągnięć zarządzania strategicznego oraz wykorzy-

stanie osiągnięć nauk, które są komplementarne względem problemów występujących w dziedzinie badań naukowych zarządzania strategicznego. W obszarze metodologii badań wyraźnie obserwowany jest pluralizm metodologiczny, także stawiany jest postulat wykorzystywania danych ilościowych i jakościowych w celu identyfikacji istotnych zjawisk zarządzania strategicznego.

SUMMARY

Exploration fields of Strategy as Practice International Network

The purpose of the presented article is to determine, on the basis of the research centered around SAP-IN, current research directions in the field of strategic management, together with the methodological approaches used for such studies.

An important note is the focus of research around such issues as strategy content, the process of strategy formulation and strategy implementation. It is also essential to research the process named as strategizing. Another direction of research is the greater integration of hitherto achievements of strategic management and the use of achievements of science, which are complementary to the problems found in the research field of strategic management.

In the area of methodology methodological pluralism is central, including the use of qualitative and quantitative data to identify important phenomena of strategic management.

Maria Romanowska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego

WSTĘP

Dwa lata temu pod redakcją Rafała Kupskiego powstała obszerna książka poświęcona metodom badań problemów zarządzania strategicznego, w której przedstawiciele naszego środowiska podzielili się swoją wiedzą i doświadczeniami badawczymi[1]. Korzystając z możliwości samodzielnego wyboru tematu artykułu, jaką stworzył nam profesor Krupski, chcę powrócić do zagadnienia metod badania strategii, a w szczególności do nurtującego mnie od dawna problemu ograniczonej efektywności badań empirycznych z zakresu zarządzania strategicznego.

Ograniczoną efektywność badań rozumiem jako niezadawalające pod względem naukowym wyniki badań mimo zwiększania liczby badań i nakładów. Problem ten dotyczy zapewne też innych obszarów zarządzania, ale skupię się znanym mi i od wielu lat uprawianym obszarze zarządzania strategicznego. Dotychczas w dyskusjach naszego środowiska przeważał pogląd, że problem niezadowalających efektów badań wynika z braku środków na badania empiryczne, a także niekiedy niedostatecznych kwalifikacji badaczy. W ostatnich latach m.in. w ramach Narodowego Centrum Nauki zrealizowano wiele dużych i drogich projektów badawczych z zakresu zarządzania strategicznego, ale nie przełożyło się to na znaczące efekty naukowe. Znaczące efekty naukowe badań empirycznych można rozumieć jako tzw. znaczny wkład w rozwój dyscypliny pozwalający na podważenie dotychczas uznawanych teorii lub dający podstawą do budowania oryginalnych, nowatorskich koncepcji teoretycznych rozwijających dyscyplinę. W artykule chcę wykazać, że istnieją bariery utrudniające przenoszenie

[1] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego* red. R. Krupski w serii „Prace Naukowe WWSZiP", t. 17, 2012.

wyników badań do teorii i skuteczne weryfikowanie istniejącej teorii zarządzania strategicznego.

1. CO JEST PRZEDMIOTEM BADAŃ EMPIRYCZNYCH W OBSZARZE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO?

Jeżeli przyjrzeć się badaniom empirycznym nad strategiami przedsiębiorstw począwszy od pierwszych znanych powszechnie badań z lat 70. I 80. ubiegłego wieku m.in. Petersa i Watermana nad czynnikami sukcesu przedsiębiorstw, Rumelta nad strategią dywersyfikacji czy badań Portera nad wpływem branży na strategie przedsiębiorstw aż do badań z ostatnich lat można zauważyć, że dotyczą one głównie trzech problemów badawczych: diagnozy i pomiaru różnych wymiarów strategii, sposobu podejmowania decyzji strategicznych przez menedżerów, efektywności i skuteczności różnych wymiarów strategii oraz determinant wyborów strategicznych. Intuicyjnie zakładamy, że te trzy obszary badań są ze sobą powiązane przyczynowo – skutkowo. Badania empiryczne mogą dotyczyć oddzielnie każdego obszaru lub łączyć dwa lub trzy obszary w jednym zamierzeniu badawczym. Sukces badawczy najłatwiej osiągnąć badając oddzielnie każdy z elementów modelu.

Najłatwiejszym przedsięwzięciem badawczym jest badanie procesu wyborów strategicznych i kształtu wybranej strategii bez powiązania z determinantami i efektami strategii. Badania wyborów strategicznych dotyczą najczęściej zdefiniowania poszczególnych wymiarów strategii takich, jak: stopień dywersyfikacji, stopień i charakter umiędzynarodowienia, zakres integracji pionowej, budowa łańcucha wartości, rodzaj i natężenie przewagi konkurencyjnej i sposób budowania wartości. Każdy z tych wymiarów ma szeroki zestaw mierników, modeli i sposobów ich interpretacji zgromadzonych w instrumentarium analizy strategicznej i w dotychczasowych badaniach. Pewnym wzbogaceniem problemu badawczego jest badanie związków między poszczególnymi wymiarami strategii, np. szukanie odpowiedzi na pytanie czy w miarę wzrostu stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa rośnie stopień specjalizacji jego działalności lub w jaki sposób wybór strategii dyferencjacji wpływa na kształt łańcucha wartości.

Pozostając w tym obszarze badań procesu decyzyjnego i jego wyborów można zweryfikować szereg hipotez dotyczących kombinacji wymiarów strategii stosowanych w danej zbiorowości np. w grupie małych i średnich przedsiębiorstw danej branży lub regionu, grup kapitałowych czy korporacji transnarodowych. Często spotyka się badania strategii skupione na ocenie percepcji i postaw menedżerów tworzących strategię i sposobie postępowanie w procesie zarządzania strategicznego. Stosując najczęściej wywiady lub ankiety badacze starają się określić sposób postrzegania przez menedżerów stopnia trudności problemów, identyfikację z określonymi postawami wobec strategii reprezentowanymi przez różne szkoły zarządzania strategicznego, analizuje się poszczególne etapy procesu decyzyjnego, stosowane narzędzia analizy i planowania strategicznego itp.

Jednak wyniki badań skupionych na diagnozie strategii i procesu jej budowania nie wyjaśniają, dlaczego takie strategie najczęściej lub najrzadziej były wybierane i jak te wybory wpłynęły na wyniki przedsiębiorstw lub branży, mają zatem bardziej charakter ilustrujący niż wyjaśniający. Co więcej wyniki badań są zazwyczaj różne w zależności od próby, na jakiej były prowadzone i metody badawczej. Modele budowane w oparciu o intuicję i obserwację życia gospodarczego czy badania typu *case study* mogą być łatwo „obalone" przez kolejne badania pokazujące inne wyniki. Doświadczył tego model strategii generycznych Portera, kiedy badania mało znanych badaczy japońskich pokazały, że nie odpowiada on rzeczywistości, bo przedsiębiorstwa w ich badaniach nie wybierały między dwiema przewagami konkurencyjnymi: wysoką jakością i niską ceną, a określały korzystną dla siebie kombinację tych przewag. Podobny los spotkał niepodważany przez wiele lat model etapowej internacjonalizacji tzw. model uppsalski, kiedy badania przeprowadzone w latach 90. wykryły stosowanie przez wiele przedsiębiorstw strategii *born global*.

Takie falsyfikowanie modeli nie dyskwalifikuje ich, pokazuje jednak miejsce dla innego sposobu interpretacji rzeczywistości. Nasuwa się wątpliwość, czy modele teoretyczne, których prawdziwości nie potwierdzają kolejne badania empiryczne, są jeszcze modelami teoretycznymi czy tylko hipotezami do testowania w kolejnych badaniach.

Kolejny obszar badania strategii to badanie determinant strategii. Zamiar taki można zrealizować badając opinie uczestników procesu decyzyjnego na temat czynników mających wpływ na sytuację czy sukces przedsiębiorstwa otrzymując w wyniku takich badań nie tyle listę determinant wyborów strategicznych, co listę czynników postrzeganych przez podejmujących decyzje strategiczne jako najważniejsze lub najsilniej wpływające na sytuację strategiczną przedsiębiorstwa, najczęściej w podziale na czynniki endogeniczne i egzogeniczne. Badanie determinant wyborów strategicznych trudno oddzielić od ich związku z wyborami strategicznymi i samo ustalenie listy determinant wyborów strategicznych jest tylko podstawą do postawienia hipotez na temat sposobu oddziaływania poszczególnych czynników na wybory strategiczne lub bezpośrednio na efekty strategii.

Naukowe i praktyczne znaczenie ma znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki decydują o wyborze określonego poziomu ekspansji rozwojowej, strategii rozwoju czy budowy przewagi strategicznej, czy ważniejsze są determinanty zewnętrzne czy wewnętrzne, czy istnieje lista kluczowych determinant sukcesu strategicznego itp. Tymczasem zweryfikowanie w badaniach siły wpływu poszczególnych determinant na wybór strategii jest bardzo trudne, jeśli nie niemożliwe. Próby zastosowania w tego typu badaniach analizy czynnikowej pokazują, że trudno przypisać poszczególnym czynnikom istotny statystycznie wpływ na określone decyzje strategiczne. Dopiero pogrupowanie poszczególnych czynników pokazuje słabe związki między zmiennymi.

Ekonomistów i przedstawicieli nauk o zarządzaniu od dawna inspiruje problem efektywności różnych rodzajów strategii. W literaturze znajdujemy dziesiątki badań poświęconych analizie związków między strategią a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Najczęściej badanymi wymiarami

strategii były wielkość przedsiębiorstwa, poziom dywersyfikacji i stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw. Gdyby udało się potwierdzić na reprezentatywnych próbach przedsiębiorstw liniowy związek stopnia dywersyfikacji czy stopnia internacjonalizacji z rentownością przedsiębiorstwa uczeni byliby blisko określenia prawdziwej listy kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Tymczasem, jak wiemy chociażby z badań Portera, związek między rentownością kapitału własnego a udziałem przedsiębiorstwa w rynku, w zależności od branży przyjmuje wykres liniowy, kształt krzywej U lub odwróconego U. Z badań J. Rybickiego wynika, że związek między wielkością przedsiębiorstwa a jego wynikami przyjmuje różny charakter w różnych badaniach[2].

Podobne wyniki dają trwające od lat próby udowodnienia istnienia związku między stopniem i charakterem dywersyfikacji a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Pionierskie były badania prowadzone przez R. Rumelta w 500 największych amerykańskich firmach. Porównując związek między charakterem dywersyfikacji przedsiębiorstw a ich kondycją ekonomiczną Rumelt stwierdził, że najwyższą doskonałość ekonomiczną osiągnęły firmy zdywersyfikowane w sposób pokrewne, a najmniej efektywne były konglomeraty. Inne badania potwierdziły wyższość dywersyfikacji pokrewnej nad konglomeratową. Najczęściej badania pokazywały istnienie związku stopnia dywersyfikacji a wynikami przedsiębiorstwa w formie odwróconej krzywej „U". Były też badania stwierdzające, że konglomeraty dają wyższą stopę zwrotu kapitału niż inne przedsiębiorstw, ale badania te pozostały niezauważone na fali zniechęcenia konglomeratami. Badania światowe, które nie potwierdziły hipotezy istnienia takiego związku zebrała E. Urbanowska-Sojkin przy okazji prezentacji własnych badań[3] w tym zakresie. Inne badania polskie nad dywersyfikacją pokazują istnienie związku między wielkością przedsiębiorstw a stopniem ich dywersyfikacji, ale nie potwierdzają pozytywnego wpływu dywersyfikacji na efektywność przedsiębiorstw[4].

Jeszcze bardziej zróżnicowane wyniki badań daje analiza ekonomicznych efektów internacjonalizacji. Badania prowadzone na świecie od lat 70. XX w. potwierdzają istnienie związku między stopniem internacjonalizacji przedsiębiorstw a ich wynikami ekonomicznymi, przy czym ten związek rzadko ma charakter liniowy[5]. Jeżeli bada się tę zależność w dłuższym okresie, jej wykres przyjmuje często kształt liter U i J. Tego typu związek pokazuje, że w początkowym okresie internacjonalizacji przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty, a efekty nie są duże ze względu na małą skalę działania i brak doświadczenia. Z czasem przedsiębiorstwo uczy się działać na rynkach zagranicznych i wtedy ujawnia się pozytywny związek między

[2] J. Rybicki, *Podejście holistyczne w zarządzaniu strategicznym*,[w] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski w serii „Prace Naukowe WWSZiP", t. 17, 2012.

[3] *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, [red] E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011.

[4] Zob. m.in. M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, [red] M. Romanowska, PWE, Warszawa 2011.

[5] Zob. W. Doryń, D. Stachera, *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Gospodarka Narodowa" 2008, nr 11-12.

stopniem internacjonalizacji a wynikami ekonomicznymi. Liczne badania potwierdzają empirycznie istnienie takiego związku. Inne jednak dowodzą, że wzrost zaangażowania zagranicznego przedsiębiorstwa może wpływać negatywnie na jego wyniki ekonomiczne również w długim okresie, co wiąże się z rosnącymi kosztami koordynacji działalności i zwiększaniem ryzyka w miarę wchodzenia na coraz bardziej egzotyczne rynki w coraz bardziej zaangażowanych formach działalności (wykres związku przyjmuje postać odwróconej litery U, J lub S)[6]. Te różnice dobrze tłumaczy F.J. Contractor, który wiąże zmienny charakter związku między internacjonalizacją a wynikami ekonomicznymi z etapem internacjonalizacji. W początkowym stadium internacjonalizacji najpierw wyniki ekonomiczne spadają, a potem dopiero rosną (krzywa U). W drugim etapie internacjonalizacji związek ten przybiera charakter związku liniowego – w miarę dalszego wzrostu stopnia internacjonalizacji poprawiają się wyniki ekonomiczne. W trzecim etapie, kiedy przedsiębiorstwo angażuje się na bardziej odległych i mniej atrakcyjnych rynkach, wyniki ekonomiczne pogarszają się (odwrócona litera U)[7]. Od niedawna badania nad ekonomicznymi skutkami internacjonalizacji podejmują też polscy badacze. Pokazały one, że związek między stopniem umiędzynarodowienia a wynikami ekonomicznymi przybiera postać litery U[8].

2. JAKA JEST WSPÓŁCZEŚNIE ROLA EMPIRYCZNYCH BADAŃ NAD STRATEGIAMI?

Przykłady ograniczeń i niejednoznacznych rezultatów badawczych pokazane w poprzednim punkcie mogą zniechęcać do podejmowania badań empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw, ich determinantami i efektami. Trzeba zgodzić się z tym, że od lat badaczom nie udało się stworzyć w wyniku badań empirycznych inspirującej, nowej teorii zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, ani skutecznie zweryfikować istniejących koncepcji i modeli. Wszystko, co w zarządzaniu strategicznym inspiruje praktyków i uczonych powstało na drodze intuicyjnego tworzenia teorii, opartego na ogólnej wiedzy i obserwacji. Przykładem może być chociażby

[6] Tamże.

[7] F.J. Contractor, *Is International Business Good for Companies? The Evolutionary or Multistage Theory of Internationalization vs Transaction Costs Perspective*, "Management International Review" 2007, nr 3.

[8] Zob. m.in. L. Bohdanowicz, J. Jeżak, Z. Matyjas, *Strategie rozwoju polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe – dylematy metodyczne w ramach przeprowadzonych badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy" nr 99, SGH, Warszawa2010; M. Szałucka, *Stopień internacjonalizacji a wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na konkurencyjność przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Zeszyt Naukowy nr 99, SGH, Warszawa 2010; W. Doryń, D. Stachera, *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne największych polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Gospodarka Narodowa" 2008, nr 11–12; *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, [red] M. Romanowska, PWE, Warszawa 2011; J. Cieślik, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje- implikacje dla polityki gospodarczej*, „Nauka dla Praktyki i Polityki Gospodarczej" 2010, nr 1, 2010, Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego.

sukces i ogromna popularność szkoły zasobowej – jej genezą nie były przecież badania empiryczne, a krytyczna kontemplacja dotychczasowych szkół i podejść do zarządzana strategicznego wspierana wycinkowym oglądem rzeczywistości. To samo dotyczy znanych koncepcji Ansoffa, Portera czy Mintzberga.

Jaka jest zatem rola badań empirycznych w zarządzaniu strategicznym? Czy rolą badań empirycznych jest diagnozowanie rzeczywistości, rejestrowanie i analizowanie rzeczywistych strategii, wskazywanie związanych z daną zbiorowością specyfiki tych wyborów i ich uwarunkowań bez ambicji tworzenia nowych teorii, a raczej koncepcji w celu uszczegółowienia i wsparcia dowodami z praktyki koncepcji teoretycznych? Czy zadaniem badań jest raczej wykrywanie nieznanych mechanizmów i uwarunkowań zachowań strategicznych przedsiębiorstw i próba tworzenia uogólnień, które będą początkiem nowych teorii zarządzania strategicznego?

Myśląc o tych alternatywach dla badaczy powracamy do rozważanego od lat dylematu: indukcyjne czy dedukcyjne podejście do badań w zarządzaniu. Dylemat ten właściwie został rozstrzygnięty na rzecz podejścia zintegrowanego – zalecenia stosowania w zarządzaniu zarówno metody indukcyjnej, jak dedukcyjnej z nadzieją, że skumulowany dorobek badaczy pozwoli zbudować bardziej spójną i możliwą do weryfikacji w praktyce teorię zarządzania. Ciekawą propozycją jest koncepcja metodologicznego kompromisu heurystycznego w naukach o zarządzaniu opracowana przez T. Gospodarka[9].

Badanie przedsiębiorstw z pozycji nauk o zarządzaniu jest o wiele trudniejsze niż z pozycji ekonomii, gdzie liczba zmiennych wpływających na efektywność przedsiębiorstwa jest ograniczona, a związki między zmiennymi poddają się analizom ilościowym. Nauki o zarządzaniu mają szeroki sposób patrzenia na organizację uwzględniający aspekty nie tylko ekonomiczne i technologiczne, ale także psychologiczne, społeczne i kulturowe. Każdy problem badawczy w perspektywie nauk o zarządzaniu staje się problemem wielowymiarowym wymagającym spojrzenia sytuacyjnego, kontekstowego.

Powstaje pytanie, czy badania w zakresie zarządzania strategicznego mogą przezwyciężyć ograniczenia charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i osiągnąć rezultaty badawcze pozwalające na zbudowanie uniwersalnej teorii zarządzania strategicznego. Odpowiedź na to pytanie jest pozytywna, ale wymaga w praktyce spełnienia kilku warunków – przede wszystkim zaakceptowania opisanych tu ograniczeń poznawczych i teoriotwórczych wynikających z istoty nauk społecznych, dużej złożoności i specyfiki nauk o zarządzaniu i nie frustrowania się brakiem jednoznacznych wyników badań. Konieczne jest równouprawnienie badaczy stosujących metody indukcyjne i dedukcyjne oraz zrozumienie, że oba typy badaczy wypełniają na swój sposób „mapę wiedzy" i przyczyniają się do rozwoju teorii. Kolejne wyzwanie to przestrzeganie w badaniach empirycznych zasady triangulacji nakazującej łączenie różnych technik badawczych, podejść i badanych zbiorowości. Warto też przemyśleć sprawę standaryzacji metod badawczych

[9] T. Gospodarek, *Heurystyka, prawda i teorie zarządzania*, [w] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego,* red. R. Krupski w serii „Prace Naukowe WWSZiP", t. 17, 2012.

w zakresie strategii, na wzór standaryzacji stosowanej w psychologii w formie licencjonowanych testów, aby dać szanse badaczom na prowadzenie badań porównawczych. I wreszcie ostatni postulat – korzystanie z możliwości wzbogacenia wyników badań przez korzystanie z dorobku i metodologii innych dyscyplin naukowych.

LITERATURA:

[1] Flick U. *Projektowanie badań jakościowych*, seria „Niezbędnik badacza", WN PWN, Warszawa 2010.

[2] *Metody badań problemów zarządzania strategicznego* red. R. Krupski w serii „Prace Naukowe WWSZiP", t. 17, 2012.

[3] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, redakcja naukowa W. Czakona, wydanie II rozszerzone i uaktualnione, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

[4] Szwiec P., *Dyscypliny zasilające nauki o zarządzaniu w latach 1960-2012*, „Przegląd Organizacji" nr 9, 2013.

STRESZCZENIE

Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego

W artykule postawiono problem ograniczonej efektywności badań empirycznych w obszarze zarządzania strategicznego. Na przykładzie badań strategii, jej determinant i efektów pokazano niejednoznaczność wyników tych badań i trudność przenoszenia ich wyników do teorii. Postawiono problem roli badań empirycznych w rozwijaniu teorii zarządzania strategicznego i sposoby przezwyciężania trudności w badaniu strategii i generowaniu teorii w tym zakresie.

SUMMARY

The barriers of efectiveness in strategic management research

The article presents the problem of limited effectiveness of empirical research on strategic management. The example of research on strategy, its determinants and effects, shows ambiguity of the research results and difficulty of translating the results into theory. The problem of the role of empirical research in developing strategic management theories, as well as ways of overcoming difficulties in analysing strategies and generating related theories.

Monika Kulikowska-Pawlak
Mariusz Bratnicki
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach,

Political microfoundations of strategic management

1. INTRODUCTION

It is increasingly recognized that a microfoundations of strategic management matter greatly to the question that scholars in the field can raise, address, and answer[1]. This discussion of microfoundations is linked with recent calls to extend the behavioural theory of the firm into micro directions[2]. We argue that strategic management theory is in need of better microfoundations. We take it as given that such microfoundations must involve organizational politics. Indeed, while organisational politics have been highlighted in recent microfoundational research in macro- management theory, mainly strategic management, we are concerned that extant research is dichotomized.

In one of his cases, Holmes solved the mystery when he recognized a key non-event – the absence of barking by a guard dog that indicated that the killer was known to the dog. We similarly look for non-events by identifying strategy research that mostly has not been happening but could be. Despite the progress on the field's current identity, the question of which research dogs are not barking remains crucial. We argue that political dimension of strategic management needs more equal attention, as well as its microfoundation-organizational politics.

We assume that proper microfoundations for strategic management theory should recognise the fundamentally nature of organizational politics.

[1] P. Abell, T. Felin, N.J. Foss, *Building microfoundations for routines, capabilities, and performance link*. "Managerial and Decisions Economics", 2008, 29, p. 489-502.

[2] G. Gavetti, H. Greve, D. Levinthal, W. Occasio, *The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects*. "Academy of Management Annals", 2012, 6, p.1-40.

Building on this insight, we argue that a key reason why organizational politics matter to organizational effectiveness – that is, organization level value creation and value capture and sustained competitive heterogeneity- is that such political processes influence value creation rooted in political behaviours and thereby strategy. The purpose of this paper is to work out the logic of this link.

Before proceeding, it is necessary to clarify two limits to our organizational politics discussion. First, we are discussing strategic decisions rather than day-to-day operating decisions. Second, we focus our discussion of strategic role of organizational politics on the "playing field" in which managers operate, rather on the many and eclectic research types that are appropriately labelled as strategy and that contributed much to the field (upper echelons, strategy process and cognitions, strategy as practice, stakeholders and so on), not because they are not important but because these research area will continue to make contributions whether the strategic management is defined with or without political dimension.

The rest on the paper is organized as follows. First, we define political microfoundations of strategic management and describe some evidence for it. We then examine how organizational politics shifts from negative to positive side. In this discussion, we also comment of the positive organizational politics archetypes as the architecture of a productive set of microfoundations. We conclude with a brief discussion of how our arguments about organizational politics relate to the origins of strategic management microfoundations. While strategy-level research certainly has been central in helping us understand questions such as the origins of competitive advantage, a natural next step is to unpack these aggregate to understand how strategic factors and advantages emerge.

2. POSITIVE ORGANIZATIONAL POLITICS: A NEW PERSPECTIVE FOR UNDERSTANDING THE NATURE OF STRATEGIC MANAGEMENT

Our point of departure is the discussions in the literature on microfoundations highlight the number of recurring and yet unresolved issues. From the shape of discussion, we might suspect that microfoundation is a complex idea that has not yet become concrete enough to allow scholars to agree on the terms of the debate. The most critical of these is the ontological question of what are key core concepts and phenomena are of importance to scholars. Winter[3] went to note "that searching for lower level accounts can be informative as a complement to, but not a substitute for, more macro investigations and that reduction is not the only route to the ideal of a unified science". At other end of the spectrum are Barney and Felin[4], who argue that the sine qua non of true microfoundations scholar-

[3] S.G. Winter, *Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities*, "Academy of Management Perspectives", 2013, 27, p. 120-137.

[4] J. Barney, T. Felin, *What are microfoundations?."*The Academy of Management Perspectives, 2013, 27, p. 138-155.

ship is aggregation. In making this point they emphasize that the conceptions of microfoundations is a distinctive theoretical paradigm and not simply an eclectic collection of micro-level theories or a narrow attempt at reductionism.

Taking up the middle ground we suppose that microfoundations are a behavioural paradigm. In other words, the most appropriate microfoundational level of analysis is at the behavioural strategy level. Saying so, we are concerned not only about the microfoundations paradigm as a distinctive program of scholarship à la Lakatos[5] but also as a trigger for more substantive and nuanced thinking about strategic management. If we look at microfoundations very simply, we can characterize them as follows: (1) at lowest level we have theories relating to individual action, (2) at the second level we have theories of the organization which aspects relating of to joint or collective actions, routines, capabilities and so on, (3) finally, we have theories at strategic firm level relating to firm competition and strategic action and reaction.

Such perspective encourages us to question why strategic management differences exist and whether they exist because of something we need to account for theoretically. Microfoundations are, in this sense, a call to action on action on this generally ignored dimension of our scholarship. Hence microfoundations thinking can help us do better and more practically important research by forcing us to look across levels of analysis.

What does this rather philosophical discussion imply for microfoundations? It implies that microfoundations is not just about aggregation, nor is aggregation the only essential element. Microfoundations can serve as base from which we can look at questions from a different perspective. Rather than looking for the gaps in existing narrow theories at a single level of analysis, microfoundations motivate us to look at how theories at different level of analysis differ in their conclusions (and how they relate).

The idea of political microfoundations of strategic management builds on one of the most fundamentals principles in systems dynamics[6], namely that the underlying structure of a system will determine the behaviours we see in that system. Figure 1 presents a stylized set of bridges or aggregations. Each higher level of analysis is made up of a functional aggregation of lower-level concepts. Devinney[7] call these A-theories, or aggregation theories. There are, however, several key issues with these theories. First, it is important to note the many-to-many relationships in the examples. In other words, a higher-level concept cannot simply be a lower-level concept rephrased. One cannot simply have I1 ˇ O1; additional information must be meaningfully added for a new higher-level concept to arise. It is entirely conceivable that what are known as "multiple realizations" can arise[8] —

[5] I. Lakatos, *Falsification and methodology of scientific research programmes*. In I Lakatos & A. Musgrave (Eds.) *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge 1970, p. 170-196.

[6] J. Forrester, *Principles of systems (2nd ed.).,* OR: Productivity Press, Portland 1968.

[7] T.M. Devinney, *Is microfoundutional thinking critical to management thought and practice?* "Academy of Management Perspectives", 2013, 27, p.81-84.

[8] L. Shapiro, *Multiple realizations.*, 'Journal of Philosophy', 2000, 97, p. 635–654.

meaning that many different combinations of I's might lead to the same O's, and many different combinations of O's might lead to the same S's.

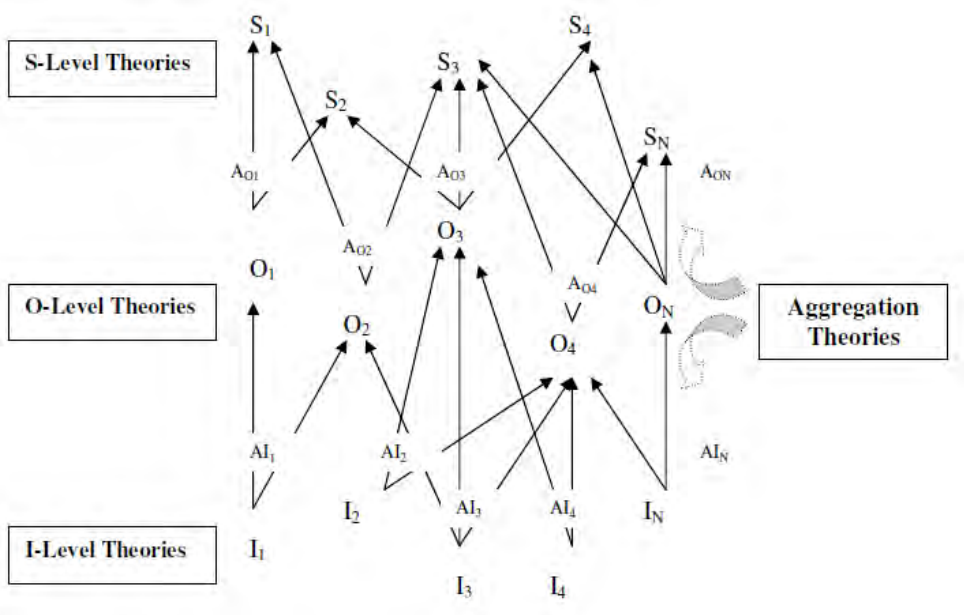


Figure 1 Microfoundations as I-Level Theories, O-Level, and Theories S-Level Theories Bridges

Source: T.M. Devinney, *Is microfoundutional thinking critical to management thought and practice?,* "Academy of Management Perspectives" 27 2013, p. 83.

Strategic management is concerned with the creation, identification, and exploitation of those sources of competitive heterogeneity that result in high levels in appropriable value creation. Yet many of the casual linkages between the strategic management process and value creation are unclear. In particular, how do organizational politics affects value creation?

Our focus is on strategic level where there is some meshing of the strategic and organization levels of influence, but exactly how these works has been generally underspecified in the extant research in management. This discussion reveals on intellectual and scientific opportunity that has immense importance to fields of strategic management and organizational behaviour studies. We can see this by just posing a question about the implications of organizational politics findings at the level of strategic analyses.

Simplified assumptions about strategic management, which dominate in current research, highly limits predictive power of obtained results[9][10].

[9] M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998.

[10] M. Bratnicki, J.B. Gabryś, *Developing a model of corporate entrepreneurship.*, In: M. Terzioovski (Ed.). *Energizing management through innovation and entrepreneurship. European research and practice*, Rutledge, London/New York 2009, p. 6-27.

We believe that there exist a necessity for radical shift in the approach to the new avenues of solving regularities in collected empirical materials as well as for the new perspective on strategic management. To overcome these weaknesses we propose to take under consideration a few obvious facts: (1) into strategy making process there are involved groups with different priorities and preferences, (2) members of strategic processes have different perspectives on surrounding reality, based on personal attitudes and values, (3) problem solving is accompanied by growing opposition, (4) conditions and strategic factors comes into existence that we little know about and criteria for organization's success could radically change at any time. It focus our attention to the issues of influencing persons or groups behaviours, power allocation, creating and sustaining systems of influence and to other political behaviours. From complexity theory perspective[11] the dynamics of strategic management results from activities in social networks, which spontaneously self-organize themselves as an effect of member's mutual interactions, as well as using it to conflict solving, reconciling contradicting interests, barging, negotiating etc. The above reasoning bring us to the field of organizational politics as an immanent attribute of organization.

The dominant theory of human behaviour is rational choice. However, rational choice theorists typically dismiss cases of other-regarding behaviour as isolated exceptions to the general rule of self-interest. Empirical evidence indicates that people pursue both self and altruistic interests[12]. Any relationship can be dominated by self-interest at one time or in one context and by altruism at another time and space[13]. For effective development of strategy, we need to relinquish the idea that politics is a rational process – that we can control it – since to many factors influence organizational effectiveness, and small, seemingly inconsequential events can have a major impact. "Rationality is always political (…) The idea of rationality is as much a resource to be used in organizational politics as a descriptive term describing the aim of organizations"[14].

Organizational theorists have long recognized the potential inherent in organizational design[15], and organizational activities for nonprogrammable decisions. Thompson and Tuden[16] developed a widely referenced typology identifying the conditions under which decision-making processes would vary. They suggested that without consensus among those making deci-

[11] R.D. Stacey, *Complexity and creativity in organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco 1996.

[12] P. Lawrence, *Toward a unified theory of organizational life.*, Harvard Business School Press, Boston 2007.

[13] M.A. Koorsgaard, B. Melino, *Beyond the individualistic self: A framework for prosocial motives and judgments*, In H.A. Wayment, J.J. Bauer (Eds.), The quiet ego: Research and theory on the benefits of transcending egoistic self-interests., American Psychological Association, Washington 2007.

[14] G. Morgan, *Images of organization*, Sage , Beverly Hills 1986, p.195.

[15] H. Mintzberg, *Organizational power and goals: A skeletal theory*. In D.E. Schendel, C.W. Hofer (Eds.), Strategic Management: A new view of business policy and planning, Little Brown, Boston 1979, p.64-80.

[16] J.D. Thompson, A. Tuden, St*rategies, structures and processes of organizational decision*. In J.D. Thompson, P.B. Hammond, R.W. Hawkes, B.H. Junker, A. Tuden (Eds.), *Comparative studies in administration.*, University of Pittsburgh, Pittsburgh 1959.

sions on either approaches or consequences, or both, decisions will depart from rational models. Salancik and Pfeffer[17] stated that "…no- bureaucratic decision mechanisms are required to solve differences in preferences and beliefs about what actions will produce what outcomes."

Everything that happens is not always comprehensive, intended, and under human control. Because social conflicts are complex, some solutions produce outcomes that are unintended or accidental transactions often produce compromises and win-lose outcomes. Joint – not individual – valuations are required among transacting parties. We also acknowledge an important caveat. While the term strategic management may imply deliberate managerial action, strategic management can also be an emergent process that arises from informal or unplanned interactions of participants in organizations. These informal emergent processes also influence an organization's ability to manage strategically. We turn to this next.

3. MOVING FROM THE NEGATIVE TO THE POSITIVE

Despite the negative tone and feel to the discussion of organizational politics, there is a small but growing belief that a more positive approach to political behavior is possible and worthwhile. Malan and Bredemeyer[18] argue that the best of politics is about working to achieve consensus, to effectively align organizational members through integration of interests, and persuasion and influence. Egan[19] refers to positive politics as a process where players lobby for the agendas that they believe will advance the organizational effectiveness. Block[20] describes positive politics as enlightened self-interest that begins with articulating a compelling, lofty, and strategic vision. Pettigrew[21] lays out a position in which politics is about setting goals, and generating support for achieving them and managing the distribution of resources. Political behaviors that are associated with positive organizational politics are: serving a positive vision of the future, achievement oriented, collaboration and trust building, and working to ethical standards[22].

Positive political behaviors will positively impact the strategic management process (A), while negative politics will negatively impact success (B) as shown in Figure 2. To define organizational politics as positive or nega-

---

[17] G.R. Salancik, J. Pfeffer, *The bases and uses of power in organizational decision making: The case of the university*. Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p. 454.

[18] R. Malan, D. Bredemeyer, *Organizational Politics. Architect Competency Elaboration*. Architecture resources for enterprise advantage, 2002, 10/21/02, p. 10. [http://www.bredemeyer .com/papers.htm].

[19] G. Egan, *Working the shadow side: A guide to positive behind – the – scenes management*. CA: Jossey – Bass, San Francisco 1994.

[20] P. Block, *The empowered manager: Positive political skills at work*. Jossey-Bass, San Francisco 1991.

[21] A. M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making*. Tavistock, London 1973.

[22] R. Kurchner-Hawkins, R. Miller, *Organizational politics: Building positive political strategies in turbulent times*. In: E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics*, p. 328-351. Edward Elgar, Cheltenham 2006.

tive, it is to distinguish political means and ends. Specifically, the relationship between sanctioned behavior and negative outcome and non-sanctioned behavior and positive outcome (relationships C and D respectively in Figure 2. require managerial attention. This brings us to assumption, which is that effective management of organizational politics is necessary for effective strategic management and that this involve the proactive use of positive political tactics and the minimization of negative politics.

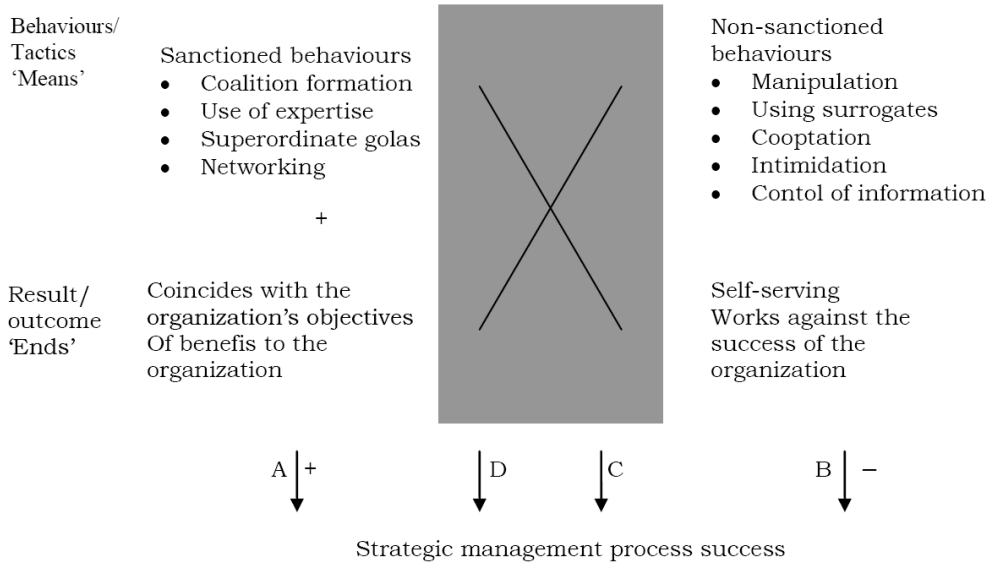


Figure 2. Separating political means and ends

Source: J. Gunn and S. Chen, *A micro-political perspective of strategic management*. In: E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), Handbook of organizational politics, Edward Elgar, Cheltenham 2006, p. 224.

Following these ideas, we propose, that positive organizational politics is (1) an exercise of power and influence that primary occurs outside of formal organizational processes, systems, routines and practices, (2) based upon influence tactics designed to further self and/or organizational interests, (3) aimed at reconciling potentially competing interests, (4) strategic and focused on achievements, (5) optimistic approach that has at its core a belief in a positive vision of the future. This working definition increases the opportunity to view the politics as a force for organizational effectiveness, as a way to influence organizations positively and bring about productive change.

The gap between strategic management theory and practice will continue while we design strategic management processes based on outdated assumptions of rationality and the inherent negativity of political behavior, which suggests that enforcing rational processes would help to control poli-

tics, restore rationality and result in successful strategic management. A strategic management process that has been designed from a political perspective recognizes instead that individuals and groups will pursue their own interests.

In this environment, consensus among organizational members is not given, it must be nurtured and developed. Hence, a strategic management process is needed that recognizes that organizational politics is an ongoing activity requiring continual facilitation of strategy creation, and the process itself requires management. Thus a key strategic management activity is the deliberate encouragement of existing and new coalitions to generate debate and bring issues out into the open for challenge and debate. Furthermore, the use of networks and personal relationships can overcome resistance to creative ideas in a way that rational argumentation is unlikely to achieve. Finally, strategic management activities must establish organizational context in which employees have the opportunity to debate, understand and contribute to the ongoing development of strategic intent and organizational identity.

4. EXPANDING THE ROLE OF STRATEGIST: A THOUGHT EXPERIMENT

The aim of this section is to get insight into the foundations of solid power position, defined as a chance to influence other people which is than a requisite for them to formulate and implement strategy well. The question to be answered reads: what are the roots of strategist power, that is, what are the qualities of strategist power is based on? The assumption behind this question mentioned above is that strategists are supposed to be engaged in the game of organizational politics.

We now ask readers to suspend disbelief and engage with us in a brief thought experiment that stakes out the roles playing by strategic managers. This thought experiment is based in part on the theory of organizational power. We use its terminology where similar concepts are not commonly used in the strategic management literature.

Organizational politics is like a coin with two sides[23], one of them representing the influence tactics displayed by actors in the organizations and the other representing the perception and evaluation of those behaviours by the organization members who are the targets of it. The latter equals attributed power. To the degree that intended targets attribute a fair amount of power to an actor, the influence attempts displayed by strategist will be appreciated, invoking true commitment rather than sheer or – ever worse – flat resistance.

Politics that constitutes a positive force in the organization, encompassing room for influence attempts as well as positive reactions to those attempts. Having, developing and maintaining the reliable power position therefore may be called a prerequisite for successful endeavours taking on

[23] E. Vigoda, A. Cohen, *Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study*. "Journal of Business Research", 2002, 55, p. 311-324.

organizations. This applies to strategists no less than it does to other people in and around organizations. Acknowledging that politics is part and parcel of strategic management processes, we argue that actively gaining power and subsequently used it to further strategic goals by strategists is not avoidable or even desirable. Therefore, exploring the types of power available for strategists may be very helpful for better understanding strategic managers' roles.

First, visualize a Table 1 of power bases relevant for managers. Due to a sheer fact that categorizations developed for formal leaders are unestrictly applicable to strategists, we simply assume that these categorizations may serve as a suitable starting point for a discussion of strategists' power bases. Table 1 is an overview of models of power bases of managers as they are found in social psychological and other literature. The first column presents an integrated summary of these models, resulting in a synoptic model of eight items: expert power, referent power, formal power, network/information power, means of exchange, reward power, coercive power and rational persuasion.

Next, replicate Table 1 by redressing the synoptic model in such a way that it can serve as a tool for describing strategists' power positions in different positive organizational politics archetypes. In this step, the different strategist power positions are adapted to planning, learning, improvising and entrepreneurial archetypes on strictly theoretical grounds. The result is a recalibrated model consisting of 4 strategist power bases. This theoretical step is explained as follows: (1) planning archetype refers to formal and reward power, (2) learning archetype links with expert power and rational persuasion, (3) improvising archetype contains referent and coercive power, and (4) entrepreneurial archetype reflects network/information power and means of exchange.

In the third thought experiment step each of these four power bases is elaborated in detail. The strategic planists' power is reflection of formal, hierarchical power of top management teams to the other organizational members. They use its existing formal power structure to develop strategic plans and ensure its perfect realization. Specifically, they build and maintain both political access to powerful organizational members as well as support of internal and external stakeholders. According to their formal authority, they make explicit use of rewards consisting of material and psychological components. Psychological rewarding mainly implies recognition of the proven effort of individuals and/or teams regarding strategic planning, recognition of the individual qualities of organizational members and trust in their capabilities. In other words, strategist's reward power can be defined as the possibility to provide material and psychological rewards to organizational members by recognizing and respecting their efforts and capabilities which, in exchange, stimulates them to behave in the direction desired by the strategist.

Table 1. Power bases relevant for managers

Summary	French and Raven (1959)	Pettigrew (1975)	Harrison (1991)	Mulder et al. (1986)	Benfari et al. (1986)
			Attributes		
Expert power	* Expert			* Expert power	* Expert
Referent power	* Referent	* Assessed stature	* Personal and professional assessed stature	* Referent power	* Referent
					* Affiliation
Formal power	*Legitimate	* Political access and sensitivity	*Access to powerful members of the organization	* Formal power	* Authority
		* Group support	* Support of internal and external power groups		* Group power
			Dependencies		
Network/ information power		* Control over information	* Control over information	* Upward influence	* Information
				* Outward influence	
Means of exchange		* Expertise	* Expertise	* Expertise	
			* Ability to develop mutually beneficial exchanges with powerful members		
Reward power	* Reward			* Sanction power	* Reward
Coercive power	* Coercive			* Sanction power	
			Abilities		
Rational persuasion				* Reciprocal open consultation	

Note: The first column summarizes the elements found in the models displayed in the other columns; empty cells reflect non-correspondence between those models.

Source: A.I. Boogers-van Griethuijsen, B. J.M. Emans, J. I. Stoker and A. M. Sorge. *Twelve foundations for the power position of consultants*., In E. Vigoda- Gadot & A. Drory (Eds.), Hadbook of organizational politics, Edward Elgar, Cheltenham 2006., p.316.

Expert power is the main power base of learning strategist. From strategic management view point, organization's stakeholders value two kinds of expertise. They first value knowledge about and/or experience in the same type of industry and, second, they value expertise that is focused on knowledge about and/or experience with the content of the strategic project. Obviously, these kinds of expertise are not mutually exclusive. The strength of expert power varies with the extend of the knowledge the power holder (strategist) possesses. We extend this statement, stressing that demonstrated as well as the perceived expertise is relevant to the strength of strategist's expert power. However, when stakeholders attribute to much expertise to strategist, they are, as a consequence, passive and docile.

We also agreed with the notion that rational persuasion skills are important as a learning strategist power base. Concerning persuasive skills, an obvious distinction should be made between the effective use of these skills, which leads to successful influence attempts (persuasive skills as influence tactics), and the recognition of the strategist's persuasive skills by internal and external stakeholders (persuasive skills as a power base). Referring to the latter, persuasive skills include showing organization's stakeholders advantages of the proposed organization's strategies, using content-related arguments to promote the strategic changes, making use of examples of other strategic change projects to promote the strategic changes, and making sure that organizational members conclude by themselves what is best for their organization. Organization's stakeholders recognise and value these skills, and therefore attribute power to the strategist.

Improvisational strategist perspective readily describing strategic work conditions in terms of assessed professional status affiliation and coercive power bases. Professional status symbols reflecting a certain image are important level of strategist's effectiveness. They can be used at either increase or reduce the distance between the strategist and organization's stakeholders. Both increasing and reducing distance can create a strategist power position by impression management methods of working[24][25].

We also recognize the importance of immaterial coercive power using content-related negative feedback and process-related negative feedback. The former involves the ability of improvisational strategists to point out weak characteristics of both the organization and the individual stakeholders. In order to create a solid starting point for strategic change, improvisational strategists ask some critical questions to show the strategic challenges and, in consequence, to establish a sense of urgency. Additionally, the process-related negative feedback stimulates organization's stakeholders to participate in strategy creation, and, more important, to have them hold on to their commitment to it. This is in line with argument of

[24] A.J. DuBrin, *Impression management in the workplace: Research, theory and practice*, Routledge, New York/Oxon 2011.

[25] P. Rosenfeld, R.A. Giacalone, C.A. Riordan, *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice. (2nd edition)*, Routledge, London/New York 2001.

French and Raven[26] that coercive power stems from the expectations of organizational members that they will be punished by the power holder if they fail to conform to influence attempts, Summarizing, coercive power of strategist consists of two parts: power desired from the recognition of content-related negative feedback, and power derived from the willingness of organization's stakeholders to prevent process related negative feedback.

The final positive organizational politics archetype in this thought experiment is the entrepreneurial one. More specifically, the three categories of power bases (personal power, network power and means of exchange) appeared to play important role in the entrepreneurial strategist activities. Power derived from personality is an important power base. In general, personal characteristics that add to the strategist's personal power are being a charismatic and visionary person, being open and calm, especially in difficult situations, willing to cooperate with organization's stakeholders and showing interest and commitment to the opportunities exploration and exploitation. We also agree with the nation that trust is an important indication of power based on personality.

We define strategists' network contacts as valuable possibilities to get to know relevant people inside and outside organization. Organization's stakeholders are sometimes impressed by the outside contacts of the strategist, even without the necessity to meet these contacts themselves. In sum, network contacts of the strategist valued by organization's stakeholders are important power base useful for recognizing and exploiting entrepreneurial opportunities.

Entrepreneurial strategists used knowledge and information as a means of exchange. They provided organization's stakeholders with means of exchange to get them participate and support their strategic entrepreneurship project. In other words, ability to develop mutually beneficial exchanges with powerful stakeholders is a power base critical for creating and discovering entrepreneurial opportunities. To sum up, knowledge and information are recognized as means of exchange that strategist can for the benefit of support for the strategic entrepreneurship project and can therefore be considered as the foundation of their power position in and around the organization.

In its positive form, organizational politics may be an extra force that enables strategic management. Thus, being politically active is one of the core responsibilities of strategists. More precisely, a political active strategist plays a paradoxical role. On the one hand, political activities enable strategist to get thing done and to promote intended strategic developments. On the other hand, those activities induce organization's stakeholders to perceive the strategic project as a political game, whereas that perception, in turn, tends to reduce the willingness of these stakeholders to join the project. In sum, the power games seem to be both a requirement and an impediment for strategic management. Far from being a paradox in itself, strategist power reduces the paradox inherent in political activities

[26] J.R.P. French, B. Raven, *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959, p.150-167.

displayed by strategists. It paves the way. The study of strategists' politics, thus enlarge our understanding of strategic management in general.

The previous thought experiment provides the foundation upon which we examine what could be the strategist role research, by helping us to identify the presently "nonbarking areas" of strategic management research. We start with strategic rationality as a jumping point for illustrating the current and potential boundaries of strategic management research with the much emphasized rational decision-making. We than move toward the greater breadth by addressing, in turn, strategist's power- based, the relatively understudied organizational politics domain. These steps are critical to resolving the "political dimension" problem in strategic management research, and hence, to reemphasizing managerial agency, as we discuss in regards to strategist political roles.

This thought experiment help illustrate the importance for strategic managers, of recognizing current or prospective strategist role heterogeneity and of considering both the rational and political sides when making strategic choices. By necessity, we have ignored many vital research areas in strategic management. Each of these areas of study – along with many others – is important to strategic management research. We can say only that we were constrained by space limits but that we tried, imperfectly, to emphasize those areas of study that would be affected most directly by our proposal for expanding the recognized boundaries of mainstream strategy management research by adding organizational politics perspective, in hope of bringing organizational power back to a more central position in the field.

Cleary, however, viewing strategic management from a broader perspective requires a shift in mind-set, from focusing solely on the rationality to focusing also on the organizational politics and from an emphasis on negative organizational politics to an equal emphasis on positive organizational politics. Political microfoundations of strategic management, similar to critical perspectives – attempt to shift our attention from " functionalist" and "managerialist" approaches to deeper concerns about power in organizations, recognizing not only different epistemologies but different politics as well. There are obstacles to such a shift, but it would likely spur knowledge generation.

5. DISCUSSION

This proposal to consider organizational politics as a microfoundation in strategic management does not create a new microfoundations, nor does it aim to do so. Organizational politics is already being investigated with considerable excitement by multiple communities of scholars. Yet it is important to identify and name this movement, because doing so opens up new opportunities that tend to be overlooked when different communities of scholars who study the same political processes and behaviours do so in separate silos.

Our discussion suggests that organizational politics enables and constraints strategic management. As we see it, positive organizational politics is a logic for (not against) organizational effectiveness. We do not claim that everyone is always guided by a collective standard of positive political behaviour. However, organizational members are not self-sufficient, independent actors, and organization is not the summation of its participants. Organizational politics represents a socially constructed microfoundation of strategic management.

Many of variables reported here to be related to positive organizational politics may be associated with key elements of perceived organizational support[27] and positive organizational scholarship[2829]. This is a potentially insight in that there has been some discussion about the need to developing an organization-level model of organizational politics[30]. Accordingly, it seems that the focus on perceived organizational support and positive scholarship as a potential means of reducing negative organizational politics might be a fruitful area for future research.

The power bases of strategists play a role similar to the role played by procedural and interactional justice. These are two phenomena that are highly relevant for understanding organizational politics as they tend to justify the outcomes of strategic decisions in the eyes of involved organization's stakeholders, irrespective of the actual contents of those decisions. This is accomplished through a strict obedience to formally institutionalized and agreed-upon decision-making rules (procedural justice) and/or through the use of a decent and friendly ways of approaching the organization's stakeholders concerned (interactional justice). For strategists who make influence attempts vis-à-vis people in and around organizations, this means that they may enhance the responsiveness to those attempts by carefully following the rules of procedural and interactional justice. We can conclude that similar effects can be produced by building and maintaining power bases alongside actually making power attempts. Viewed this way strong power bases can attenuate the casual selection between political behaviour displayed by strategists on the one hand, and resistance evoked by the perception of organizational politics on the other. As yet, this conclusion, however pertinent it may be, is evidently a somewhat crude one. It would merit further investigation into to what extent specific power bases are invoked and combined, when strategists practice specific influence styles and tactics.

---

[27] J. Lee, R. Peccei,. *Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics*. "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2011, 84, p. 686-702.

[28] T.P. Searle, J.E. Barbuto, *A multilevel framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership*. 'Journal of Leadership and Organizational Studies', 2013, 20, p. 274-286.

[29] P. Zbierowski, *Pozytywna orientacja organizacji wysokiej efektywności*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

[30] R.L. Dipboye ,J.B. Foster, *Multilevel theorizing about perceptions of organizational politics*. In. F.J. Yammarino, F. Dansereau (Eds.), *The many faces of multi-level issues*, Emerald Group Publishing, Bingley 2002, p. 255-270.

To recap, the relatively sparse political-side work to date indicates that superior rationality is not always as important as previously supposed and may, in many context, be necessary for high organizational effectiveness. In this paper we provide some ideas – certainly not exhaustive – on ways forward the follow directly from expanded boundary model for strategic management research. This (and surely other) new path can bring political value creation for organization's stakeholders back where it should be – under the strategic management research umbrella. We think this approach will potentially restore the strategy discipline's early momentum regarding knowledge generation and insights for practitioners.

Brown, Kornberger, Clegg and Carter have examined discursive construction of creative identities as effects of power[31]. Tuori and Vilen take a discursive view on organizational creativity and examine subject positions and power relations within a discourse on creativity[32]. Following their ideas, we may understand a strategic management as a discoursive constructions itself negotiated through various discoursive practices. The discourse on strategic management refers to valuing strategic ways of thinking and acting that are appropriate to a challenge or opportunity presented. In a similar manner, we suggest apply the concept of discourse to explore subject positions of strategists as embedded in power relations in the context of strategic management. This discourse on strategic management can be seen as formed through discoursive practices in which particular subjects, i.e., organization's stakeholders are identified. Such discourse is closely entangled with power relations, meaning that strategists as subjects are constructed in power relations governed by discourses on strategic management. Thus, strategic management discourse produce subject positions that is to say positions within the discourse from which strategists understand themselves and act – producing their power. By studying how power operates in and through strategic management discourse we examining organizational realities; how some formal and informal hierarchies are connected to the discourse on strategic management. In addition, it would have been interesting to look in more detail at how the strategists' power positions and power relations are (re)formed in micro-level discoursive practices and to provide a more complex view of the dynamics in strategic management. However, this has not been the focus of the paper.

Everything starts with by knowing the organizational politics, however, and ever at this basic level we still have much work to do. Research on organizational politics thus present opportunities for researchers across a wide spectrum of interests. It is a movement that has not yet be identified and formulated clearly enough to crystallize around a common agenda, but we seem to getting closer. If this essay can help identify, focus and encourage research on organizational politics, it has met its goal. If so, that might

[31] A.D. Brown, M. Kornberger, S.R. Clegg, C. Carter, 'Invisible Walls' and 'Silent Hierarchies': *A case study of power relations in an architecture firm*. "Human Relations", 2010, 63, p.525-549.

[32] A. Tuori, T. Vilén, *Subjective positions and power relations in creative organizations: Taking a discursive view on organizational creativity*. "Creativity and Innovation Management", 2011, 20, p.90-99.

prove to be very fruitful indeed. Of course, the reader may question the reasonableness of seeking inspiration in such source. Errors etc. remain our own.

REFERENCES

[1] Abell P., Felin T., Foss N.J., *Building microfoundations for routines, capabilities, and performance link.* "Managerial and Decisions Economics", 2008, 29, p. 489-502.

[2] Barney J., Felin T., *What are microfoundations*, "Academy of Management Perspectives", 2013, 27, p. 138-155.

[3] Block, P. *The empowered manager: Positive political skills at work*. Jossey-Bass, San Francisco 1991.

[4] Boogers-van Griethuijsen A.I., Emans B.J.M., Stoker J.I., Sorge A.M., *Twelve foundations of power position of consultants*. In E. Vigoda-Gadot, A. Drory (Eds.), *Hadbook of organizational politics.*, Edward Elgar, Cheltenham 2006, 313-327.

[5] Bratnicki M., Gabryś J.B.*, Developing a model of corporate entrepreneurship.*, In: M. Terzioovski (Ed.). *Energizing management through innovation and entrepreneurship. European research and practice,* Rutledge, London/New York 2009, p.6-27.

[6] Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998.

[7] Brown A.D., Kornberger M., Clegg S.R., Carter C., *'Invisible Walls' and 'Silent Hierarchies': A case study of power relations in an architecture firm.* "Human Relations", 2010, 63, p.525-549.

[8] Devinney T.M., *Is microfoundutional thinking critical to management thought and practice?* "Academy of Management Perspectives", 2013, 27, p.81-84.

[9] Dipboye R.L., Foster J.B., *Multilevel theorizing about perceptions of organizational politics*. In. F.J. Yammarino, F. Dansereau (Eds.), *The many faces of multi-level issues*, Emerald Group Publishing, Bingley 2002, p. 255-270.

[10] DuBrin A. J., Im*pression management in the workplace: Research, theory and practice.*, Routledge, New York/Oxon 2011.

[11] Egan, G., *Working the shadow side: A guide to positive behind – the – scenes management.* CA: Jossey-Bass, San Francisco 1994.

[12] Forrester J., *Principles of systems (2nd ed.),* OR: Productivity Press, Portland 1968.

[13] French J.R.P, Raven B., *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor 1959, p.150-167

[14] Gavetti G., Greve H., Levinthal D., Occasio W., *The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects*. "Academy of Management Annals", 2012, 6, p.1-40.

[15] Koorsgaard M.A., Melino B., *Beyond the individualistic self: A framework for prosocial motives and judgments.*, In H.A. Wayment, J.J. Bauer (Eds.), *The quiet ego: Research and theory on the benefits of transcending egoistic self-interests.*, American Psychological Association, Washington 2007.

[16] Kurchner-Hawkins, R., Miller, R., *Organizational politics: Building positive political strategies in turbulent times.* In: E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics*, p. 328-351.Edward Elgar, Cheltenham 2006.

[17] Lakatos I., *Falsification and methodology of scientific research programmes*. In I Lakatos & A. Musgrave (Eds.) *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge University Press, Cambridge 1970, p. 170-196.

[18] Lawrence P., *Toward a unified theory of organizational life.*, Harvard Business School Press, Boston 2007.

[19] Lee J., Peccei R.,. *Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics*. "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 2011, 84, p.686-702.

[20] Malan R., Bredemeyer D., *Organizational Politics. Architect Competency Elaboration.* "Architecture resources for Enterprise Advantage, 2002, 10/21/02, p. 10. (http://www.bredemeyer.com/papers.htm).

[21] Mintzberg H., *Organizational power and goals: A skeletal theory*. In D.E. Schendel, C.W. Hofer (Eds.), *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Little Brown, Boston 1979, p.64-80

[22] Morgan G., *Images of organization*, Sage , Beverly Hills 1986.

[23] Pettigrew A. M., *The Politics of Organizational Decision-Making.* Tavistock, London 1973.

[24] Rosenfeld P., Giacalone R.A., Riordan C.A., *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice. (2nd edition),* .Routledge, London/New York 2001.

[25] Salancik G.R., Pfeffer J., T*he bases and uses of power in organizational decision making: The case of the university.* Administrative Science Quarterly, 1974, 19, p.453-473.

[26] Searle T.P., Barbuto J.E., *A multilevel framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership*. 'Journal of Leadership and Organizational Studies', 2013, 20, p.274-286.

[27] Shapiro L., *Multiple realizations.*, 'Journal of Philosophy', 2000, 97, p.635–654.

[28] Stacey R.D., *Complexity and creativity in organizations*, ; Berrett-Koehler, San Francisco 1996.

[29] Thompson J.D., Tuden A., St*rategies, structures and processes of organizational decision*. In J.D. Thompson, P.B. Hammond, R.W. Hawkes, B.H. Junker, A. Tuden (Eds.), *Comparative studies in administration.*, University of Pittsburgh, Pittsburgh 1959.

[30] Tuori A., Vilén T., Su*bjective positions and power relations in creative organizations: Taking a discursive view on organizational creativity.* "Creativity and Innovation Management", 2011, 20, p.90-99.

[31] Vigoda E., Cohen A., *Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study*. "Journal of Business Research", 2002, 55, p.311-324.

[32] Winter S.G., *Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities.*, "Academy of Management Perspectives", 2013, 27, p. 120-137

[33] Zbierowski P., *Pozytywna orientacja organizacji wysokiej efektywności*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

STRESZCZENIE

Polityczne podstawy zarządzania strategicznego

Podczas gdy politykowanie jest powszechnie uznawane za proces występujący na różnych poziomach zarządzania, niewiele aktualnie wiadomo na temat zarówno czynników powodujących zaangażowanie strategów, jak i różnic w źródłach władzy rozpatrywanych z tego punktu wiedzenia. W niniejszym studium wyjaśniamy koncepcję politycznych mikropodstaw zarządzania strategicznego. Zidentyfikowaliśmy kluczowe wymiary politykowania organizacyjnego, a mianowicie stronę pozytywną i stronę negatywną. Scharakteryzowaliśmy również cztery role stratega z punktu wiedzenia archetypów pozytywnego politykowania organizacyjnego: planistyczną, uczenia się, improwizowania i przedsiębiorczą. Opracowanie zakończono dyskusją dotyczącą głównych wniosków, a także pożądanymi kierunkami przyszłych badań oraz wskazówkami praktycznymi

SUMMARY

Political microfoundations of strategic management

While politics are known to be prevalent at managerial levels, there is currently little insight into what drives strategists to engage in organizational politics and whether there are power base differences in this respect. In the current study we explore the concept of political micro- foundations of strategic management. We identify key dimensions of organizational politics will consist of positive and negative politics. Then, we describe four roles of strategist in positive organizational politics archetypes context: planning, learning, improvising, and entrepreneurial. The paper ends with the discussion of the main findings and their implications for future research and practice.

Katarzyna Piórkowska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?

WSTĘP

Badacze poszukują w coraz większym stopniu sposobów implikacji pojęcia *micro-foundations* do teorii zarządzania na poziomie makro[1], również do teorii zarządzania strategicznego[2]. *Micro-foundations* odnoszą się w głównej mierze do zasobów ludzkich i uważa się, iż właściwe mikropodstawy teorii zarządzania strategicznego powinny zawierać elementy zarządzania motywacją, poznawcze aspekty funkcjonowania członków organizacji, elementy teorii celów, ekonomii behawioralnej, czy też psychologii społecznej. Kluczowym powodem, dla którego cele strategiczne organizacji przyczyniają się do kreowania i utrzymywania wartości firmy, do trwałej konkurencyjnej różnorodności, w odniesieniu do *micro-foundations*, jest fakt, iż strategiczne cele organizacji oddziałują na kreowanie wartości zakorzenionych w motywacjach pracowników a to rzuca nowe światło na relacje pomiędzy kreowaniem wartości, strategicznym przywództwem i celami strategicznymi.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji *micro-foundations* w odniesieniu do jej istoty, zastosowania i punktów krytycznych oraz próba od-

[1] Poziom mikro w literaturze przedmiotu oznacza głównie odniesienie się w wyjaśnianiu zjawisk do poziomu jednostki, natomiast poziom makro – to poziom analizy z punktu widzenia całej organizacji.

[2] Wiele międzynarodowych konferencji i publikacji poświęconych jest temu zagadnieniu. Przykładowo:
(1) Strategic Management Call for Proposals (2014) for a special conference on „*Micro-foundations for strategic research: embracing individuals*".
(2) Journal of Management Studies Call for Papers for a special issue on "*Micro-foundations of Organizational Routines and Capabilities"*.
(3) Strategic Management Journal Call for Papers for a special issue on "*Psychological Foundations of Strategic Management*".

powiedzi na pytanie: czy koncepcja *micro-foundations* jest tylko kolejną figurą retoryczną *figurae ad delectandum* bądź *figurae sententiarum* w zarządzaniu? Artykuł ma charakter teoriopoznawczy a zastosowaną metodą są badania literaturowe.

MICRO-FOUNDATIONS – ISTOTA ORAZ PUNKTY ODNIESIENIA

Micro-foundation stanowi często teoretyczne wyjaśnienie zjawisk na wyższym poziomie epistemologicznym przy zastosowaniu konstruktów niższego poziomu. Wiele zjawisk naukowych jest tłumaczonych na poziomie zagregowanym i wpływa na zjawiska z niższych poziomów epistemologicznych. Według N.J. Foss'a *micro-foundations* stanowią *„podstawy czegoś, podstawy zagregowanych koncepcji i/lub relacji pomiędzy zagregowanymi zmiennymi*" (Foss 2010, s. 12). Koncepcja wywodzi się z ekonomii i prób wyjaśniania zjawisk mikro- i makroekonomicznych podobnymi kategoriami (co nie skończyło się powodzeniem) oraz z prac naukowych ekonomistów i socjologów propagujących redukcjonizm w opisywaniu i wyjaśnianiu zjawisk (zob. Menger 1883, Mises 1949), gdzie redukcjonizm ten rozumiany jest jako proces wyjaśniania konkretnego zjawiska przy pomocy zjawiska bardziej podstawowego.

P. Abel, T. Fellin i N. Foss proponują zastosowanie *micro-foundations* w zarządzaniu strategicznym i analizie organizacyjnej (Abel, Felin, Foss 2008; Felin, Foss 2005; Felin, Foss 2006; Felin, Foss 2009; Felin, Foss 2011; Foss 2010) odnosząc je do „działań jednostek i interakcji między nimi" (Felin, Foss 2009, s. 162). Przykładowo, zjawisko konkurencyjnych działań na poziomie organizacji może być opisane zjawiskiem konkurencyjnych działań członków tych organizacji. W zarządzaniu strategicznym obserwuje się również próby wyjaśniania na poziomie mikro- (*explanans*) następujących zjawisk (*explananda*): przywłaszczania wartości (Coff 1999, Barney 2001), wartości zasobów (Foss, Foss 2005; Lippman, Rumelt 2003), przepływu wiedzy (Grandori, Kogut 2002; Eisenhart, Santos 2002; Foss 2010), implementacji strategii (Barney 2001), różnorodności organizacyjnej (Felin, Hesterly 2007; Gavetti 2005), zdolności dynamicznych (np. systemy pamięci transakcyjnej jako *micro-foundation* zdolności dynamicznych: Argote, Ren 2012), czy też dynamiki konkurencyjnej (Teece 2007, Foss 2010). Jedną z prób wyjaśnienia różnych wyników działalności organizacji jest różnorodność organizacyjna determinowana heterogenicznymi rutynami i zdolnościami (Felin, Hesterly 2007). Jednakże, źródło tej różnorodności może być ulokowane na poziomie jednostki, kiedy to jednostki dokonują samo-selekcji w stosunku do konkretnych firm bądź kiedy menedżerowie dokonują selekcji pierwotnej. Słabe mechanizmy selekcji wewnętrznej oznaczają reaktywność organizacji. W zestawieniu z siłą selekcji zewnętrznej ujawniają sytuacje, gdzie ma miejsce proste dopasowanie oraz selekcja najlepiej dostosowanych. Z kolei silne selektory wewnętrzne ujawniają się większą kreatywnością, która w kontakcie ze słabymi selektorami zewnętrznymi umożliwia kształtowanie środowiska zewnętrznego, a przy silnych selektorach zewnętrznych generuje środowiska koewolucji sprzyjające

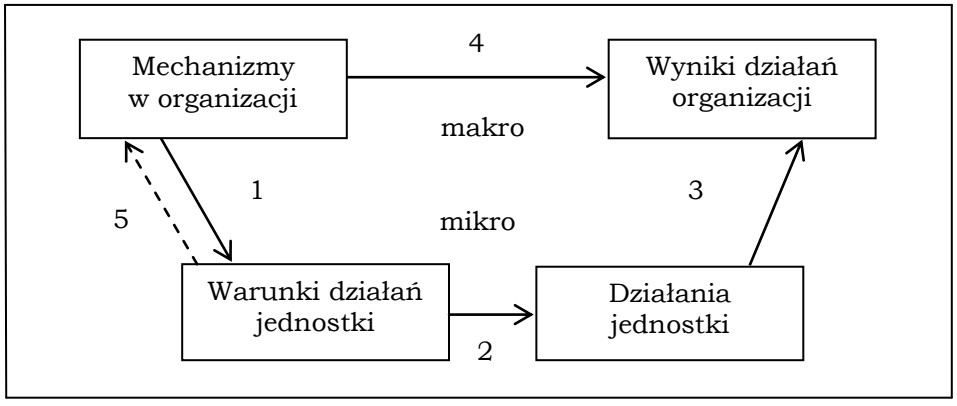
żywotności organizacji. Selekcja wewnętrzna jest procesem, w którym pojawiają się oddolne inicjatywy, ale i rutyny konkurujące o zasoby i uwagę ze strony menedżerów pełniących rolę agentów ewolucji. Menedżerowie dokonują selekcji próbując przewidzieć przyszłe kierunki rozwoju technologii, konkurencji i popytu na rynku. Z uwagi na ograniczoną racjonalność ich decyzje mogą oczywiście okazać się nietrafne (zob. Stańczyk-Hugiet 2013, Hodgson 2008). Organizacyjne zdolności mogą być wyjaśniane na poziomie organizacji - zakłada się wówczas, iż umiejętności jednostek mają charakter stały. Z drugiej strony, umiejętności jednostek charakteryzują się dużą różnorodnością. T. Felin, N.J. Foss, K.H. Heimeriks, T.L. Madsen proponują trzy kategorie *micro-foundations* w celu wyjaśniania zdolności i rutyn organizacyjnych: jednostki, procesy, struktury (Felin i in. 2012, s.1351-1374). Pierwsza kategoria dotyczy zachowań jednostek (np. zachowania przedsiębiorcze) zakorzenionych w psychologii jednostki i jej motywacji, druga – procesów, które wpływają na określone zdolności i rutyny, natomiast kategoria struktur odnosi się do kontekstu, w którym określone zdolności i rutyny rozwijają się. Odnosząc się do zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, podkreśla się w kontekście *micro-foundations* rolę menedżerskiej interwencji (menedżerskiego oddziaływania na zdolności w różnych przekrojach zarządzania) (Foss 2010, s. 15).

J.S. Coleman argumentuje (Coleman 1990, s. 3), co przemawia za zasadnością wykorzystywania *micro-foundations*, iż wewnętrzna analiza zachowań systemu w kontekście działań i orientacji niższego szczebla systemu cechuje się większą stabilnością i ogólnością niż wyjaśnienia na poziomie całego systemu. Ponieważ zachowanie systemu jest *de facto* rezultatem działań jego poszczególnych części, wiedza na temat, jak działania poszczególnych części przyczyniają się do charakteru zachowania całego systemu cechuje się większą przewidywalnością niż wiedza na temat relacji pomiędzy ogólnymi charakterystykami całego systemu. Konsekwentnie, J.S. Coleman postuluje model wyjaśniania nauk społecznych w oparciu o relacje pomiędzy poziomami mikro- i makro-.

MICRO-FOUNDATIONS NARZĘDZIEM WYJAŚNIANIA ZJAWISK NA POZIOMIE MAKRO

Koncepcja *micro-foundations* odnosi się, w morfologii pojęciowej, do *multi-level theory*, ponieważ dotyczy analizy co najmniej dwóch poziomów epistemologicznych i ma na celu wyjaśnienie w jaki sposób koncepty z wyższych poziomów analizy wywodzą się z działań jednostek i ich interakcji. Budowanie takich mikro podstaw dla zagregowanych konstruktów, jednakże, niesie za sobą ogromne wyzwania ze względu na wielość i złożoność wymiarów charakteryzujących poszczególne konstrukty. Rozpatrując przykładowo rutyny – typ rutyn i wymiary je charakteryzujące będą determinować inny (specyficzny) rodzaj *micro-foundation* służący wyjaśnieniu tego zjawiska – chociażby ścisłe, rygorystyczne rutyny *versus* elastyczne będą powiązane z inną charakterystyką motywacji jednostek.

Rysunek 1 przedstawia relacje pomiędzy zjawiskami zachodzącymi na poziomie mikro- oraz makro-.



Rysunek 1. Relacje pomiędzy zjawiskami zachodzącymi na poziomie mikro- oraz makro-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Coleman 1990, Foss 2010.

Strzałka nr 4 ilustruje relacje na poziomie makro-makro, strzałka nr 2 pokazuje relacje na poziomie mikro-mikro, strzałka nr 3 prezentuje relacje na poziomie mikro-makro, strzałka nr 1 natomiast pokazuje relacje na poziomie makro-mikro – uprawnia to do stwierdzenia, że zjawiska organizacyjne (w tym społeczne) można wyjaśniać przy pomocy zjawisk na tym samym poziomie bądź przy pomocy zjawisk na niższym (zdezagregowanym) poziomie. Przykładowo, rozważając rys. 1 w kontekście wpływu strategii organizacji na wyniki jej działalności, strategia organizacji będzie stanowić byt na makro poziomie (umieszczonym w lewym górnym rogu). Próba analizy relacji pomiędzy pewnymi charakterystykami strategii organizacji a wynikami jej działalności, w kontekście *micro-foundations*, wymaga rozważań procesów na poziomie strzałki nr 1, strzałki nr 2, strzałki nr 3 oraz strzałki nr 5. Strategia organizacji poszczególnego poziomu, dany typ strategii, czy dany charakter strategii organizacji wpływa na charakter uwarunkowań zachowań poszczególnych pracowników (strzałka nr 1) determinujących działania jednostek (strzałka nr 2). Konsekwentnie, efekt działań poszczególnych jednostek przyczynia się do określonych wyników działalności organizacji (strzałka nr 3). Przywołując, w celu egzemplifikacji, wybraną postawę społeczną menedżera, można również opisać relacje makro-mikro a nawet makro-mikro-makro w oparciu o rys. 1. Na przykład, postawa indywidualistyczna jednostki jako menedżera może skutkować wyborem takich działań kształtujących strategię przedsiębiorstwa, które przede wszystkim będą służyć realizacji własnych interesów menedżera (menedżeryzm) oraz/albo będzie kształtować strategię indywidualistyczną całej organizacji (strzałka nr 5) nadając jej wówczas charakter wyróżniający ją spo-

śród innych i podporządkowany w głównej mierze interesowi organizacji. W kontekście strategii konkurencji mogłaby to być przykładowo: strategia walki, strategia dyferencjacji, strategia funkcjonalnej odmienności, strategia agresywnych inicjatyw, których to stosowanie jednocześnie kształtuje określone postawy/zachowania społeczne pracowników (strzałka nr 1, strzałka nr 2) (por. Piórkowska 2013).

Koncepcja Colemana, bez wątpienia, ma wiele ograniczeń, chociażby nie brane są pod uwagę relacje wzajemności pomiędzy poszczególnymi bytami i mechanizmami, które mogą występować. Jednakże, stanowi punkt wyjścia do rozważań, czy wyjaśnianie zjawisk na poziomie organizacyjnym może być wyjaśnianie przy pomocy zjawisk na poziomie jednostki, a więc, czy można wyjaśniać zjawiska organizacyjne (na poziomie organizacji) stosując tzw. *micro-foundations* a jeśli tak – to przy jakich założeniach.

MICRO-FOUNDATIONS – OGRANICZENIA I KRYTYKA

G. Hodgson (2012) dokonał krytyki postulatów Abel'a, Felin'a i Foss'a w zakresie implementacji *micro-foundations* do zarządzania strategicznego. Głównymi argumentami, przytoczonymi przez Hodgsona, podkreślającymi niedoskonałość *micro-foundations* w przypadku analizy zjawisk zagregowanych są: a) niepowodzenie próby budowania makroekonomii w oparciu o *micro-foundations* w latach 70-tych, b) niejednoznaczność i sprzeczność pojęciowa (Hodgson 2012, s. 1389). Autor podkreśla, iż założenie o racjonalności jednostki i inne założenia na mikro- poziomie analizy nie dają wskazówek do analizy zjawisk na poziomie makro-, ponieważ nie są wystarczające w wyjaśnianiu społecznych prawidłowości. Założenie, iż organizacje składają się z jednostek i że organizacja nie istnieje bez jednostek, Hodgson zastępuje założeniem, że nie istnieją organizacje bez społecznych relacji. Dodaje również, że jednostka również jest bytem podzielnym pod względem biologicznym, neurologicznym i psychologicznym. Twierdzenie, że nie istnieją przyczynowo-skutkowe mechanizmy wyłącznie na makro- poziomie, zastępuje twierdzeniem, że nie występują przyczynowo-skutkowe mechanizmy wyłącznie na mikro- poziomie. Tezę: wyjaśnianie zjawisk na poziomie organizacyjnym (makro) w zarządzaniu strategicznym powinno być osadzone na wyjaśnianiu zjawisk, które włączają działania jednostki oraz interakcje, Hodgson uzupełnia o relacje społeczne[3]. I ostatecznie, twierdzenie: łączenie metodologicznego indywidualizmu z naciskiem na zjawiska przyczynowo-skutkowe powoduje, iż zarządzania strategiczne powinno mieścić w swoim obszarze rozważania, o wpływie intencjonalnych działań jednostki i interakcji na charakter zjawisk strategicznych, uzupełnia, odwołując się jednocześnie do zbieżnych argumentów F. Hayek'a (1967, s. 70-71), o konieczność zawarcia w rozważaniach wzajemnego oddziaływania działań jednostki i interakcji oraz podkreśla tendencyjność (brak w pojęciu odniesienia do

[3] W odczuciu Autora, interakcje zawierają w sobie relacje społeczne, co podważa zasadność tejże akurat krytyki.

relacji społecznych) określenia 'metodologiczny indywidualizm'[4] (Hodgson 2012, s. 1390-1391; Hodgson 2007). A.P. Kirman w krytyce podąża o krok dalej stwierdzając, że konsekwencją stosowania *micro-foundations* jest rozbicie analizy zjawisk zagregowanych na te, które są oparte na ontologii jednostki, co prowadzi do deprywacji relacji oraz struktur (Kirman 1989), które to noszą w sobie wielobytowość z nieustannie emergentnymi atrybutami i procesami (Humphreys 1997).

Analiza pojęcia *micro-foundations* i prób jego implementacji w opracowaniach naukowych wymaga dalszych dociekań w tym zakresie i odpowiedzi na wiele pytań, w tym między innymi (por. Strategic Management Society…2014):

a) Czego w istocie *micro-foundations* dotyczą?

b) W jakim zakresie *micro-foundations* stanowią naukową wartość dodaną?

c) W jakim zakresie poszczególne *micro-foundations* rozwijają badania w obszarze zarządzania strategicznego?

d) Czy zachowania organizacyjne i/bądź zarządzanie zasobami ludzkimi proponują użyteczne *micro-foundations* dla badań w zarządzaniu strategicznym na poziomie makro?

e) Jak kreowanie wartości jest rozumiane z perspektywy *micro-foundations*?

f) Jaką wartość dodaną stanowią *micro-foundations* w wyjaśnianiu takich zjawisk jak: trwała przewaga konkurencyjna, konkurencyjna różnorodność?

g) W jaki sposób zintegrować źródłowe nauki zarządzania strategicznego: ekonomii i psychologii w oparciu o *micro-foundations*?

h) Czy zjawiska wyjaśniane w behawioralnej ekonomii mogą stanowić *micro-foundation* zarządzania strategicznego?

i) Jaka jest rola poznania i motywacji jednostki oraz grup w sieciach strukturalnych? (badania sieci społecznych wyraźnie przyczyniły się do rozwoju nurtu sieciowego w zarządzaniu strategicznym)

j) Czy przykładowo longitudinalne badania na małej próbie badawczej bądź obserwacje zachowań i interakcji mogłyby stanowić alternatywę dla wielopoziomowego doboru próby? (zjawiska wyjaśniane przy pomocy *micro-foundations* pochodzą nierzadko z różnych warstw epistemologicznych)

Odpowiedź na powyższe pytania wymaga dalszych rozważań i badań w tym obszarze.

[4] Wśród ekonomistów, socjologów i filozofów toczy się wciąż debata o to, która perspektywa poznawcza powinna mieć pierwszeństwo w wyjaśnianiu zjawisk: „metodologiczny indywidualizm" (podkreślający rolę jednostki), „metodologiczny kolektywizm" (podkreślający rolę grup społecznych i relacji społecznych), czy też „metodologiczny strukturalizm" (podkreślający rolę struktur społecznych).

PODSUMOWANIE

Micro-foundations nabierają coraz większego znaczenia w badaniach naukowych w obszarze zarządzania strategicznego. Za główną przesłankę takiego stanu rzeczy uznaje się założenie, iż jednostki oraz relacje pomiędzy nimi mają fundamentalne znaczenie dla kwestii strategicznych. Jednakże, w zagadnieniu tym rysuje się wiele nierozstrzygniętych metodycznych kwestii (a także metodologicznych w kontekście „metodologicznego indywidualizmu") dotyczących chociażby operacjonalizacji pojęcia, agregacji, czy też w ogóle empirycznego pomiaru.

LITERATURA:

[1] Abell P., Felin T., Foss N., *Building Micro-foundations for the Routines, Capabilities and Performance Links*, "Managerial and Decision Economics" 2005, no. 29, s. 489-502.

[2] Barney J.B., *Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, "Academy of Management Review", no. 26, s. 41-54.

[3] Coff R., *When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: Resource-Based Theory and Stakeholder Bargaining Power*, "Organization Science" 1999, no. 10, s. 119-133.

[4] Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass./London 1990.

[5] Eisenhardt K.M., Santos F.M., *The Knowledge-based View: A New View of Strategy*, [w:] Pettigrew A.H., Whittington R. (eds.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London 2002.

[6] Felin T., Foss N., *Individuals and Organizations: Thoughts on a Micro-Foundations Project for Strategic Management and Organizational Analysis*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2006, no. 3, s. 253-288.

[7] Felin T., Foss N., *Organizational Routines and Capabilities: Historical Drift and a Course-Correction Toward Microfoundations*, "Scandinavian Journal of Management" 2009, no. 25, s. 157-167.

[8] Felin T., Foss N., *Strategic Organization: A field in research of Micro-Foundations*, "Strategic Organization", no. 3(4), s. 441-455.

[9] Felin T., Foss N., *The endogenous origins of experience, routines and organizational capabilities: the poverty of stimulus*, "Journal of Institutional Economics" 2011, no. 7(2), June, s. 231-256.

[10] Felin T., Foss N.J., Heimeriks K.H., Madsen T.L., *Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure*, "Journal of Management Studies" 2012, no. 49 (8), December, pp. 1351-1374. [DOI:10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x].

[11] Felin T., Hesterly W.S., *The Knowledge-based View, Nested Heterogeneity, and New Value Creation: Philosophical Considerations on the Locus of Knowledge*, "The Academy of Management Review" 2007, no. 32, s. 195-218.

[12] Foss K., Foss N.J., *Value and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-based View*, "Strategic Management Journal" 2005, no. 26, s. 541-556.

[13] Foss N.J., *Micro-foundations for management research: What, why, and whither?*, "Cuadernos de Economa y Direccion de la Empresa" 2010, s. 11-34.

[14] Gavetti G., *Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development*, "Organization Science" 2005, no. 16, s. 599-617.

[15] Grandori A., Kogut B., *Dialogue on Organization and Knowledge*, "Organization Science" 2002, no. 13, s. 224-232.

[16] Hayek F.A., *Notes on the Evolution of Systems of Rules of Conduct*, za: Hayek F.A., *Studies in Philosophy, Politics and Economics*, Routledge and Kegan Paul, London 1967, s. 66-81.

[17] Hodgson G.M., *Meanings of Methodological Individualism*, "Journal of Economic Methodology" 2007, no. 14(2), June, s. 211-226.

[18] Hodgson G.M., *The Concept of a Routine*, [w:] Becker M.C. (ed.) *Handbook of Organizational Routines*, Edwarg Elgar 2008.

[19] Hodgson G.M., *The Mirage of Microfoundations*, "Journal of Management Studies", Special Issue: Micro-Origins of Organizational Routines and Capabilities, vol. 49, iss. 8, December 2012, pp. 1389-1394. DOI:10.1111/j.1467-6486.2012.01079.x.

[20] Humphreys P., *How Properties Emerge*, "Philosophy of Science" 1997, no. 64 (1), March, s. 1-17.

[21] Kirman A.P., *The Intrinsic Limits of Modern Economic Theory: The Emperor Has No Clothes*, "Economic Journal", no. 99, s. 126-139.

[22] Lippman S.A., Rumelt R.P., *A Bargaining Perspective on Resource Advantage*, "Strategic Management Journal" 2003, no. 24, s. 1069-1086.

[23] Menger C., *Investigations into the Method of the Social Sciences with Special Reference to Economics*, New York University Press, New York 1883.

[24] Mises I.V., *Human Action*, William Hodge, London 1949.

[25] Piórkowska K., *Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji?*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance" 2013, vol. 11, no. 4, part 2, s. 321-329, ISSN 2084-5189.

[26] Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym,* Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[27] Strategic Management Society Call for Proposals for a special conference (2014) on "*Micro-foundations for strategic research: embracing individuals*", [http://copenhagen.strategicmanagement.net].

STRESZCZENIE

***Micro-foundations* w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?**

W artykule przedstawiono koncepcję *micro-foundations* w teorii zarządzania strategicznego. Omówiono istotę oraz punkty odniesienia w koncepcji, zaprezentowano postulowaną w literaturze przedmiotu ideę wykorzystania *micro-foundations* jako narzędzia do wyjaśniania zjawisk na poziomie makro oraz przedstawiono ograniczenia koncepcji i problemy badawcze w tym obszarze.

Słowa kluczowe: *micro-foundations*, zarządzanie strategiczne, „indywidualizm metodologiczny".

SUMMARY

Micro-foundations in strategic management theory

The article presents the concept of micro-foundations in strategic management theory. The essence and points of reference in the concept were described. The idea postulated in the literature due to using micro-foundations as a tool of explaining macro-level phenomena as well as the micro-foundations concept limitations and research problems in this field were also presented.

Key words: micro-foundations, strategic management, 'methodological individualism'.

Zbigniew Matyjas
Uniwersytet Łódzki

Podejście ekonomiczne w zarządzaniu strategicznym

WPROWADZENIE

Zarządzanie strategiczne jako subdyscyplina nauki o zarządzaniu rozwija się w sposób nieprzerwany pod swoją właściwą nazwą od przeszło trzydziestu lat. Jako datę umowną jej początków można przyjąć końcówkę lat siedemdziesiątych XX wieku (Ansoff, 1976), gdy nastąpiło swego rodzaju scalenie dwóch niezależnych do tej pory dyscyplin naukowych: polityki biznesu (*business policy*) oraz ekonomii sektorowej (*industrial organization economics – IO Economics*)[1]. Jak zauważa Porter (1979), obie dyscypliny w istotny sposób przyczyniły się do rozwoju zarządzania strategicznego, przy czym podkreślić należy, iż o ile polityka biznesu została wchłonięta przez zarządzanie strategiczne, o tyle ekonomia sektorowa funkcjonuje jako nadal niezależna dyscyplina z zakresu mikroekonomii stosowanej. Jest ona wciąż rozwijana, dostosowując się do obecnych modeli gospodarczych i biznesowych, jej dorobek może być w dalszym ciągu twórczo wykorzystywany w rozwoju samego zarządzania strategicznego.

Wpływ ekonomii sektorowej na rozwój zarządzania strategicznego jest przedmiotem wielu studiów i analiz w literaturze międzynarodowej, dotyczącej tak samej genezy zarządzania strategicznego (np. Hoskisson et. al., 1999), jak też i roli samej ekonomii sektorowej w jego rozwoju (np. Porter 1981). Tymczasem w literaturze krajowej szczególną popularność zdobył schemat zaprezentowany przez Obłója (1998). Opiera się on na założeniu, iż

[1] Autor przyjmuje takie tłumaczenie dyscypliny *industrial organization economics*, należy zauważyć, iż w języku polskim można również spotkać określenia: ekonomia/ekonomika przemysłu, ekonomia/ekonomika organizacji przemysłowej oraz ekonomia branżowa.

rozwój nauki zarządzania strategicznego odbywał się w ramach czterech[2] szkół strategii: planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej oraz zasobów, umiejętności i uczenia się. Wyraźnie brakuje w tym podejściu jakiegokolwiek zaakcentowania roli i wpływu ekonomii sektorowej na, zwłaszcza wczesny, rozwój zarządzania strategicznego.

Problem ten dotyczy generalnie niemal całej literatury krajowej, co może budzić niejakie zdziwienie, zwłaszcza zważywszy, iż nie ma najmniejszych wątpliwości, że sama problematyka rozwoju nauki o strategii jest doskonale rozpoznana pod względem teoretycznym od początku funkcjonowania tej dyscypliny pod obecną nazwą. Tymczasem to połączenie silnego dorobku badawczego wraz ze stosowanym rygorem typowym dla prowadzenia badań naukowych, charakterystycznym dla ekonomii sektorowej, w dużej mierze pozwoliło na wypracowanie własnych narzędzi oraz metodyki badawczej przez zarządzanie strategiczne (Jemison, 1981).

Obecnie można zaobserwować stopniowe pojawienie się zainteresowania rolą ekonomii sektorowej (i ogólnie czynników ekonomicznej natury) w ramach zarządzania strategicznego. Przykładowo Suszyński (2013) obserwuje zdecydowanie zbyt słabe oparcie się obecnego zarządzania strategicznego w naukach ekonomicznych, pomimo faktu, iż sam rozwój tej dyscypliny wywodzi się wprost z analiz i opracowań w zakresie ekonomii sektorowej. Co więcej, metodyka ekonomii sektorowej może prowadzić do znaczącego wzbogacenia zarządzania strategicznego o przynajmniej dwa podstawowe wymiary: „merytoryczny […] przeważający zakres treści określających proces zarządzania ma charakter *stricte* ekonomiczny, lub też odwołują się one w większym lub mniejszym stopniu do materii ekonomicznej […] metodyczny […] wciąż skromny dorobek zarządzania jeśli chodzi o wykształcenie własnych metod badawczych, rozpowszechnianie się w to miejsce efemerycznych metafor, paradoksów, archetypów […] pozostawia daleko idący niedosyt warsztatowy" (Suszyński, 2013, s. 56).

W ramach zidentyfikowanej przez Nogalskiego (2013) „mapy drogowej" obszarów badawczych prowadzonych w polskich ośrodkach naukowych w obszarze zarządzania strategicznego, niemal brak aspektów ekonomicznych w strategicznych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw, co pozwala na stwierdzenie pewnej luki w pojmowaniu subdyscypliny zarządzanie strategiczne. Co więcej, przedstawiona w tabeli 1 lista wiodących podręczników i monografii z zakresu zarządzania strategicznego (włączono do niej wyłącznie pozycje dokonujące przeglądu historii rozwoju subdyscypliny) wskazuje, iż problematyka ekonomii sektorowej i jej wpływu na zarządzanie strategiczne jest zauważana zaledwie w kilku przypadkach, dodatkowo jest ona wymieniana wespół z innymi dyscyplinami. Wprawdzie miały one wpływ na rozwój zarządzania strategicznego, jednak stawianie ich w jednym szeregu z ekonomią sektorową nie wydaje się być uzasadnione, gdyż ekonomia sektorowa była jedną z zasadniczych podwalin nowej

[2] Lista czterech szkół zaproponowana została w pierwszej edycji książki autorstwa Obłója (1998), kolejna druga edycja (Obłój, 2007) rozszerza listę szkół do sześciu, dokładając szkoły: prostych reguł oraz opcji realnych.

subdyscypliny, podczas gdy inne podejścia miały wpływ znacznie słabszy (Jemison, 1981).

Tabela 1. Przegląd genezy zarządzania strategicznego w wiodących polskich monografiach

Autor	Proponowane szkoły
Gierszewska i Romanowska (1999)	Harvardzka (modele: LCAG, kontyngencyjny, analizy przemysłu); planowania strategicznego; pozycjonowania macierzowego; ilościowa; behawioralna; systemowa; inkrementalistów
Jeżak (1990)	Planowania długookresowego; planowania strategicznego; kontroli strategicznej; zarządzania strategicznego
Krupski (1999)	Za Wawrzyniak (1989): zarządzania przez doświadczenie i intuicję kierowniczą; zarządzania funkcjonalnego; zarządzania marketingowego; zarządzania strategicznego
Obłój (1998)	Planistyczna; ewolucyjna; pozycyjna; zasobów, umiejętności i uczenia się
Obłój (2007)	Planistyczna; ewolucyjna; pozycyjna; zasobów i kompetencji; prostych reguł; realnych opcji
Pierścionek (1998, 2003)	Zarządzanie strategiczne powstało na bazie: ekonomii (teorii rynków, teorii konkurencji, ekonomiki przemysłu, analizy projektów inwestycyjnych); teorii organizacji i zarządzania (teorii behawioralnej, ilościowej teorii zarządzania, podejścia sytuacyjnego); cybernetyki (teorii systemów, teorii gier)
Rokita (2005)	Planowania finansowego; planowania opartego na prognozach; planowania zorientowanego na otoczenie; zarządzania strategicznego
Romanowska (2004, 2009)	Planistyczna; ewolucyjna; pozycyjna; zasobowa
Stabryła (2000)	Planowania długoterminowego, planowania strategicznego; zarządzania strategicznego
Urbanowska-Sojkin i inni (2004)	Za Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998): projektowa; planowania; pozycjonowania; przedsiębiorczości; poznania; uczenia się; władzy; kultury; środowiskowa; konfiguracji
Urbanowska-Sojkin (2011)	Pozycjonowania konkurencyjnego; planowania strategicznego; strategii wyłaniającej się; strategii bazującej na zasobach

Źródło: Z. Matyjas, *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 38-39.

Mając na uwadze powyższe wstępne założenia, podstawowym celem bieżącego opracowania jest przybliżenie znaczenia podejścia ekonomicznego opartego na ekonomii sektorowej dla zarządzania strategicznego wraz ze wskazaniem jego podstawowych uwarunkowań stanowiących niejednokrot-

nie podstawę podejmowania decyzji natury strategicznej w przedsiębiorstwie, zwłaszcza z uwzględnieniem aspektów związanym z mechanizmami konkurowania w ramach sektorów.

1. ROLA EKONOMII SEKTOROWEJ W ROZWOJU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO[3]

Sytuację wczesnego rozwoju zarządzania strategicznego (wtedy jeszcze utożsamianego z polityką przedsiębiorstwa) najlepiej oddają Hambrick i Chen (2008), którzy w swoim opracowaniu na temat metodyki rozwoju zarządzania strategicznego przytaczają opinię jednego z głównych teoretyków nurtu *Business Policy* – D. Gutha, iż „*Business Policy* posiada wszelkie charakterystyki religii. Wiele wierzeń, brak dowodów empirycznych" (Hambrick i Chen, 2008, s. 38). To wyraźnie wskazuje na świadomość braku wiedzy i niedostatek metod empirycznych w tradycyjnym podejściu do strategii, prowadzące do konieczności zapożyczania rygoru naukowego z innych dyscyplin.

Jedną z najistotniejszych z tych dyscyplin była ekonomia sektorowa, kształtowała ona całe podwaliny zarządzania strategicznego. Pomiędzy nią a wczesnym zarządzaniem strategicznym (wówczas określanym mianem polityki przedsiębiorstwa) istniały zasadnicze różnice, szczególnie pod kątem stosowanej metodyki badawczej. Ghemawat (2002) zauważa, że do lat 70-tych XX wieku pojawiły się setki badań potwierdzających słuszność założeń pierwotnego paradygmatu SCP (*structure-conduct-performance*)[4]. Tradycyjny nurt ekonomii sektorowej zajmował się głównie rygorystycznymi badaniami pojedynczych sektorów oraz porównaniami międzysektorowymi. Jednym z podstawowych założeń powyższej teorii było istnienie barier wejścia – czynników chroniących uczestników sektora przed wejściem podmiotów zewnętrznych. Teoretycy nurtu zakładali, że uczestnicy sektora w świadomy sposób zmierzają do inwestowania w bariery wejścia i dążą do sytuacji oligopolistycznej (a więc ograniczającej konkurencję).

Należy zaznaczyć, iż w późniejszym stadium ewolucji ekonomii sektorowej doszło do, przynajmniej częściowego, odejścia od podstawowych założeń modelu SCP na rzecz heterogeniczności firm w sektorze. Również rozwój dynamiki konkurencyjnej (Matyjas, 2013), zakładającej, iż działania strategiczne pewnych firm mogą doprowadzić do działań odwetowych podejmowanych przez inne firmy, doprowadził do przełamania początkowych stereotypów nurtu *IO Economics*. Wynikało to w dużej mierze z dostrzeżenia znaczenia działań strategicznych podejmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, które w efekcie wpływają na strukturę sektora (a więc wpływ ma charakter obustronny – zarówno struktura sektora determinuje działania

[3] Z uwagi na charakter bieżącego opracowania oraz chęć zachowania maksymalnej spójności i zwięzłości rozważań, Autor nie decyduje się na nadmierne przybliżanie całości koncepcji ekonomii sektorowej i jej roli w kształtowaniu zarządzania strategicznego odsyłając do wskazanej w tekście literatury przedmiotu.

[4] Będzie omówiony bliżej w kolejnym punkcie opracowania.

firm, jak też strategie przedsiębiorstw zmieniają strukturę sektora). Ilustrację powyższej koncepcji stanowi rysunek 1.

Ekonomia sektorowa w swojej pierwotnej koncepcji (paradygmacie SCP) wzbogaciła rozwój zarządzania strategicznego głównie o silne oparcie w naukowej metodologii i prawidłowym wnioskowaniu. Jej założenia pozwalały na zwiększenie wiedzy strategów na temat uwarunkowań rządzących grą konkurencyjną w sektorze. Tym niemniej kierunek ten miał wiele ograniczeń dla jego bezpośredniego zastosowania w pierwotnej formie dla celów budowania strategii. Porter (1981) uważa, iż wynikało to m.in. z powodu: innego nastawienia do kwestii barier wejścia (ekonomiści byli raczej zainteresowani dobrem publicznym – a więc obniżeniem barier wejścia, całkowicie odmienny pogląd prezentowali w tej sprawie praktycy), różnych poziomów analizy (*BP* analizowało głównie poziom pojedynczej firmy, *IO* – poziom sektora) oraz statycznej perspektywy analiz sektorowych oraz jej zdeterminowanego charakteru (*IO Economics* zakładała, że struktura sektora jest czynnikiem egzogenicznym – z góry narzuconym i niezmiennym).

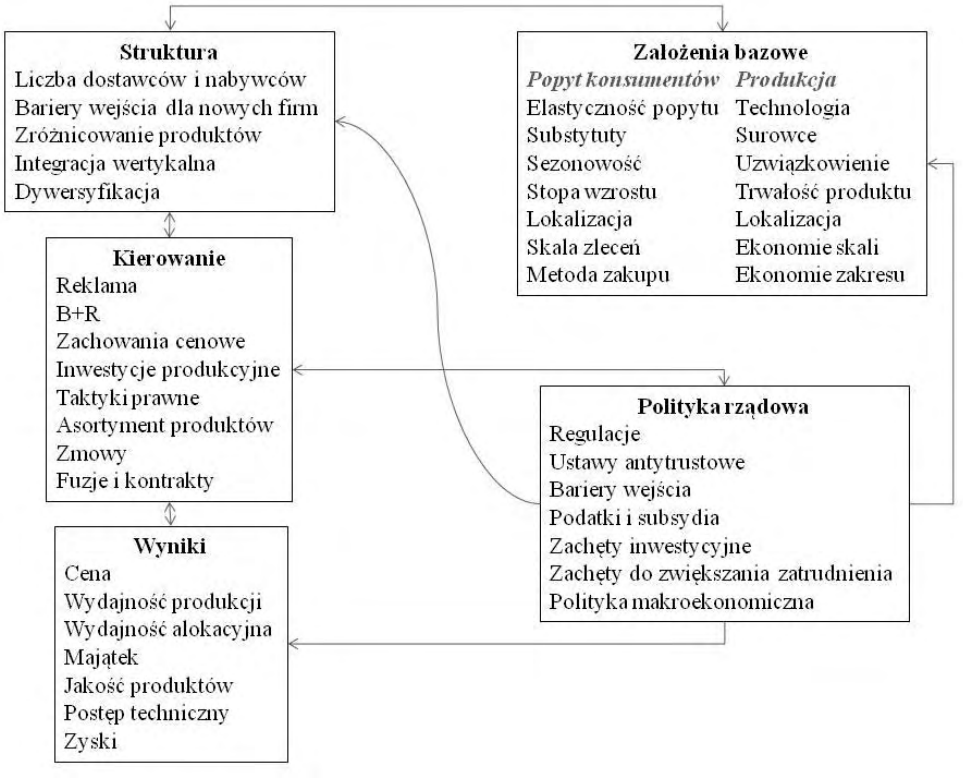
Rysunek 1. Nowa wersja paradygmatu ekonomii sektorowej

Źródło: Porter (1981), s. 616.

2. WPŁYW PARADYGMATU STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE NA ROZUMIENIE STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW

Ekonomia sektorowa jako dyscyplina naukowa w pierwszym okresie swojego rozwoju bazowała wyłącznie na paradygmacie SCP (*structure-conduct-perfomance*, struktura-kierowanie-wyniki), znanym również jako koncepcja Baina/Masona (Bain, 1956; Mason, 1939), którego centralnym zagadnieniem była relacja pomiędzy działaniami i wynikami firm, a strukturą sektora, w którym one działają. W późniejszym okresie rozwoju paradygmat ten podlegał zmianom, które w zasadniczym stopniu wpłynęły nie tylko na rozwój ekonomii sektorowej, lecz również zarządzania strategicznego. Jego znaczenie jest szczególnie istotne w sektorach charakteryzujących się niedoskonałymi warunkami konkurencyjnymi, będących w opozycji wobec klasycznej sytuacji „konkurencji doskonałej", dobrze i szeroko rozpoznanej w ramach nauki mikroekonomii. W rzeczywistości gospodarczej

większość sektorów jest zbliżonych do warunków konkurencji niedoskonałej, stąd duża aplikacyjność modelu struktura-kierowanie-wyniki dla wielu sektorów i przedsiębiorstw.



Rysunek 2. Paradygmat Struktura-Kierowanie-Wyniki (SCP)

Źródło: Carlton i Perloff (2005), s. 4.

Logika paradygmatu SCP zaprezentowana została na rysunku 2, jego podstawowym założeniem jest przekonanie, iż na wynik (*performance*) przedsiębiorstw w sektorze mają wpływ podejmowane przez nie decyzje (*conduct*), które z kolei warunkowane są w dużej mierze strukturą (*structure*) sektora, w którym firmy działają. To podstawowe założenie modelu prowadziło, zdaniem Portera (1981), do przekonania, iż tak naprawdę na poziom rentowności firmy w sektorze wpływają głównie czynniki natury sektorowej, kształtujące jego strukturę. Wpływ czynników związanych ze strategiami firm był uznawany jako mało istotny, z uwagi na jego dużą zależność od samej struktury sektora. To z kolei prowadziło do przekonania, iż tak naprawdę znaczenie mają wyłącznie czynniki natury sektorowej, stąd jeżeli firma zamierza poprawić swoją rentowność, wówczas powinna wybrać takie środowisko do prowadzenia biznesu (taki sektor), które charakteryzuje się

wysokim poziomem atrakcyjności. Podejście ekonomii sektorowej znacznie odbiegało w swojej istocie od logiki zarządzania strategicznego, kładącego zdecydowany nacisk na znaczenie strategii przedsiębiorstw, które mogły w niemal dowolny sposób kształtować swoje wyniki poprzez realizowane przez siebie strategie.

Po pierwszych pionierskich opracowaniach Masona (1939), Bain (1956) doprecyzował poszczególne składowe paradygmatu, na który, jego zdaniem, składają się następujące czynniki:

- **struktura** (*structure*) – odnosząca się do struktury sektora. Zwykle przyjmuje się, iż składają się na nią takie zmienne, jak: liczba dostawców i nabywców, bariery wejścia dla nowych firm, zróżnicowanie produktów, zakres integracji wertykalnej, dywersyfikacja. Zmienne te mogą być dalej dzielone na: wewnętrzne zmienne strukturalne (zdeterminowane naturą produktów oraz dostępnej technologii w sektorze) oraz zależne zmienne strukturalne (zdeterminowane przez firmy bądź rządy);

- **kierowanie** (*conduct*) – czynniki odnoszące się do działań natury strategicznej podejmowanych przez firmy w sektorze. Obecnie rozumie się przez nie strategie firm, mogące polegać na: reklamie, nakładach na działalność badawczo-rozwojową, zachowaniach cenowych, inwestycjach produkcyjnych, taktykach prawnych, asortymencie produktów, zmowach, czy też fuzjach i kontraktach;

- **wyniki** (*performance*) – rozumiane z reguły jako ekonomiczny, czy też wręcz finansowy wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa w sektorze. Mogą przybierać postać takich zmiennych, jak: cena, wydajność produkcji, wydajność alokacyjna, majątek, jakość produktów, postęp techniczny, czy ostatecznie najbardziej popularny zysk. Pomimo występujących teoretycznie w modelu wielu różnych potencjalnych możliwości, w badaniach empirycznych zwykle przyjmuje się jedną z dwóch miar: zyskowności, bądź też marży.

Poza wspomnianymi powyżej istnieją jeszcze dwa dodatkowe obszary mające wpływ na warunki funkcjonowania paradygmatu. Pierwszym z nich jest polityka rządowa, która może w znacznym stopniu wpłynąć na warunki funkcjonowania sektora, zwłaszcza poprzez możliwość aktywnego kształtowania barier wejścia do sektora. Zwykle rozważane są następujące składowe polityki rządowej: regulacje, ustawy antytrustowe, bariery wejścia, podatki i subsydia, zachęty inwestycyjne, zachęty do zwiększania zatrudnienia, polityka makroekonomiczna. Drugim z obszarów mających potencjalny wpływ na funkcjonowanie paradygmatu są założenie bazowe z zakresu popytu konsumentów oraz działań dostawców, obie te grupy mogą wywrzeć istotny wpływ na warunki funkcjonowania sektora. Do grupy czynników z zakresu popytu konsumentów zaliczyć można: elastyczność popytu, substytuty, sezonowość, stopę wzrostu, lokalizację, skalę zleceń oraz metodę zakupu. Grupa czynników z zakresu działań dostawców zawiera takie zmienne, jak: technologię, surowce, uzwiązkowienie, trwałość produktu, lokalizację, ekonomie skali oraz ekonomie zakresu. Wszystkie te zmienne, oddziałujące na poziomie polityki rządowej, popytu konsumentów oraz dzia-

łań dostawców mogą również zmienić warunki konkurowania w sektorze, co z kolei umożliwia im wpłynięcie na wyniki firm.

Paradygmat SCP wywarł daleko idące konsekwencje odnośnie mechanizmów pojmowania logiki funkcjonowania sektorów, ponadto miał istotny wpływ na kilka dyscyplin, spośród których dużym beneficjentem była, co zrozumiałe, ekonomia sektorowa, drugim największym zaś – zarządzanie strategiczne. W ramach tego paradygmatu, jak też i całej ekonomii sektorowej, prowadzone były badania w nieco innych obszarach badawczych, spośród których wiele było w sposób ścisły powiązanych z dalszym rozwojem zarządzania strategicznego. Na uwagę zasługują m.in. teoria kosztów transakcyjnych (Williamson, 1989), integracja wertykalna (Perry, 1989), czy też międzysektorowe badania porównawcze w zakresie struktur i wyników tych sektorów (Schmalensee, 1989).

3. MODELE DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W RAMACH EKONOMII SEKTOROWEJ – PRZEGLĄD

Jednym z podstawowym czynników z zakresu ekonomii sektorowej, silnie oddziałujących na rozwój zarządzania strategicznego, było wypracowanie listy działań strategicznych przedsiębiorstw funkcjonujących w określonych sektorach[5]. Poniżej krótki przegląd wypracowanych w ramach ekonomii sektorowej działań, w znaczący sposób wpływający na postrzeganie potencjalnych strategii konkurowania i rozwoju przedsiębiorstw w dyscyplinie zarządzania strategicznego:

- **zaangażowanie strategiczne** jest pierwszym z omawianych działań w ramach strategicznego zaangażowania przedsiębiorstw. Następstwem ich zastosowania jest bądź poprawa pozycji i sytuacji przedsiębiorstwa, bądź też pogorszenie sytuacji konkurenta/konkurentów. Na poziomie ogólnym można je podzielić na następujące cztery kategorie (Besanko et. al., 2004):
  - Top Dog (zwycięzca) – potwierdzenie dominacji w sektorze (pozycji konkurencyjnej), wymuszenie cofnięcia na rywalach;
  - Lean and Hungry Look (biedactwo) – czynna uległość wobec działań rywala, postawa celem uniknięcia konfliktu;
  - Puppy-Dog Ploy (taktyka szczeniaka) – obłaskawianie zwycięzcy i zadowalanie się resztką rynku;
  - Fat-Cat Effect (efekt szychy) – dbanie o własne interesy z dużą dozą pewności siebie, jednoczesna skłonność do podziału rynku z konkurentem.

[5] Z uwagi na zakres opracowania Autor nie będzie zajmował się dokonywaniem rozróżnienia pomiędzy różnymi typami sektorów, które są przedmiotem odrębnych i zaawansowanych badań w ramach ekonomii sektorowej. Bliżej na temat różnic pomiędzy sektorami - Matyjas, 2013.

- **polityka cenowa** to jedna z podstawowych kategorii decyzji strategicznych opracowanych w ramach ekonomii sektorowej. Może ona być prowadzona zarówno tak, aby poprawić pozycję konkurencyjną firmy, jak również po to, żeby pogorszyć pozycję rywali. Jest to zgodne z ogólnym zasadami zaangażowania strategicznego. Najogólniej polityka cenowa przedsiębiorstwa może być rozumiana w dwojaki sposób:
  - jako metoda dyskryminacji cenowej (Varian, 1989): doskonałej dyskryminacji cenowej (każdy z klientów ma ustaloną maksymalną cenę, jaką jest skłonny zapłacić za produkt), cen nieliniowych (cena produktu zmniejsza się wraz ze skalą zakupów) oraz dyskryminacji cenowej trzeciego stopnia (różnicowanie ceny produktu dla różnych grup odbiorców);
  - mechanizm wykorzystania tzw. cen drapieżnych, przez które rozumie się zastosowanie szczególnie niskich poziomów cen mających na celu osłabienie konkurentów w sektorze, które może w efekcie prowadzić do ich eliminacji z rynku. Zgodnie z klasycznymi modelami zastosowanie cen drapieżnych może przybierać postać jednego z trzech działań (Ordover i Saloner, 1989): celem ustalenia reputacji (przyczyną wdrożenia na jednym z rynków jest poinformowanie rywali na innych rynkach, iż firma jest gotowa prowadzić agresywną politykę w celu ochrony swojej pozycji), asymetrycznych ograniczeń w dostępie do zasobów finansowych (strategia głębokich kieszeni) oraz na podejściu sygnalizowania drapieżnych cen (firma stosująca to podejście sugeruje rywalowi, iż sytuacja na rynku jest niekorzystna);
- **inwestycje w pozycję rynkową** to kolejny typowy zakres działań związany koniecznością wydatkowania środków finansowych celem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Może to przybierać postać inwestycji, gdy firma zwiększa swoje zaangażowanie w środki trwałe, bądź kapitał intelektualny, lub też może przybierać postać nakładów przesuwających krzywą popytu przedsiębiorstwa zgodnie z logiką konkurencji monopolistycznej, gdy przesunięta krzywa popytu jest odwrotnie proporcjonalna do ceny, co jest ucieczką od charakterystyki rynku doskonale konkurencyjnego. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na możliwość poprawy pozycji konkurencyjnej firmy jest inwestowanie przez firmę w zwiększenie kosztów zamiany dla konsumenta (Farrel, 2007), głównie poprzez jego usytuowanie w tzw. pozycji *lock-in* (zablokowanej);
- **przeciwdziałanie wejściom do sektora** to ważna kategoria czynników zwiększających przewagę przedsiębiorstwa w sektorze, jest to związane z mechanizmami blokującymi wejście nowych konkurentów do sektora. Bain (1956) zidentyfikował trzy potencjalne możliwości w zakresie wejścia nowej firmy do sektora: zablokowanie wejścia, pogodzenie się z wejściem oraz odstraszanie przed wejściem, koncepcja ta została bezpośrednio zaimplementowana do literatury zarządzania strategicznego przez Portera (1994), który w ramach analizy pięciu sił za kluczowych

parametr określający zagrożenie ze strony nowo wchodzących podmiotów uznaje ich wysokość. Zazwyczaj do typowych strategii odstraszania zalicza się (Waldman i Jensen, 2007): ceny ograniczone (firma celem odstraszenia przed wejściem do sektora ustanawia cenę, będącą najwyższym dopuszczalnym poziomem ceny zniechęcającej nowego gracza do wejścia do sektora), ceny drapieżne, nadmiar mocy produkcyjnej, ekonomię judo (polegającą na wykorzystaniu specyficznej sytuacji, w ramach której nowo wchodzący wybiera taką pozycję rynkową, której nie opłaca się bronić firmie zadomowionej w sektorze, Gelman i Salop, 1983) oraz multiniszowość (zajęcie wszelkich dostępnych nisz w sektorze, Mainkar et. al., 2006).

- **innowacje w działaniach przedsiębiorstw** to kolejny mechanizm działań strategicznych, jego logika polega na zastosowaniu przez firmy działań natury innowacyjnej, których efektem powinna być z reguły ucieczka od konkurencji poprzez ustanowienie nowej pozycji konkurencyjnej, bądź też rozerwanie zasad działania sektora swoim nowym podejściem strategicznym. Innowacje mają szczególne znaczenie w ramach schumpeterowskiego modelu konkurencji sektorowej (Carlton i Perloff, 2005);

- **działania kooperacyjne** to kolejny typ działań strategicznych firm płynących ze zrozumienia sektorowych uwarunkowań. Jako główny formę działań w tym zakresie literatura ekonomii sektorowej opisuje specyficzną formę porozumienia pomiędzy firmami w sektorze – kartel. Jest to takie porozumienie przedsiębiorstw (czy też państw), w którym firmy „wyraźnie koordynują swoje działania cenowe i produkcyjne" (Carlton i Perloff, 2005, s. 122). Kartel może w praktyce przybierać dwie formy: jawnej zmowy oraz cichej zmowy. W USA i Unii Europejskiej zawieranie jawnych zmów pomiędzy firmami z tego samego sektora jest zabronione prawnie. Co nie oznacza, iż w praktyce nie ma karteli. Poza cichymi zmowami istnieje szereg innych metod, które są traktowane jako formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze;

- **decyzje właścicielskie** to ostatni typ działań, mający w pierwszym rzędzie wpływ na strukturę właścicielską firmy. Do klasycznych rozważanych metod zaliczyć należy ekonomiczne przesłanki: dywersyfikacji, integracji wertykalnej, integracji horyzontalnej oraz fuzji i przejęć.

PODSUMOWANIE

Podejście ekonomiczne wywarło bardzo istotny wpływ na rozwój zarządzania strategicznego, zwłaszcza w jego pierwszym etapie, gdy kształtowały się podwaliny samej dyscypliny naukowej. Wpływ ten jest od wielu lat przedmiotem poważnych studiów i analiz w literaturze międzynarodowej, jest on natomiast co najwyżej wspominany w krajowej literaturze przedmiotu.

Ekonomia sektorowa w znaczny sposób rozwinęła sposób myślenia i działań strategicznych, zwłaszcza w ramach uwarunkowań sektorowych. Jej wpływ był równie, o ile nie bardziej istotny dla dorobku empirycznego zarządzania strategicznego – wszak większość prowadzonych do dzisiaj badań jest opartych na wypracowanej w ramach ekonomii sektorowej metodyce prowadzenia badań naukowych.

Wobec powyższego podstawową przesłanką opracowania niniejszego artykułu była próba zwiększenia zainteresowania krajowego środowiska naukowego problematyką ekonomicznego podejścia w zarządzaniu strategicznym, które winno być, zdaniem Autora, nie tylko przedmiotem przyszłego dyskursu naukowego, lecz również elementem włączanym do zagadnień dydaktycznych w ramach nauczania przedmiotu zarządzanie strategiczne. Tym bardziej zważywszy na obecne odseparowanie procesów nauczania przedmiotów z zakresu nauk ekonomicznych od nauk w zakresie zarządzania, gdzie tradycyjne kursy ekonomii koncentrują się bądź na kwestiach makroekonomicznych, bądź też na nadmiernie przeteoretyzowanych koncepcjach z zakresu mikroekonomii. Rozszerzanie zakresu przedmiotowego zarządzania strategicznego o nadmierny zestaw narzędzi i analiz z zakresu ekonomii sektorowej wydaje się być problematyczny w realizacji, tym niemniej może on być przynajmniej traktowany jako twarde, ekonomiczne rozszerzenie podstawowych zagadnień strategicznych w ramach zaawansowanych kursów na studiach magisterskich (również doktoranckich). Podejście to zostało zastosowane od roku akademickiego 2012/13 w ramach specjalności „Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa" na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie zespół pracowników Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem pod kierownictwem prof. Jana Jeżaka (włączając w to również autora pracy), zaproponował studentom znaczne rozszerzenie zakresu zarządzania strategicznego w postaci dodatkowych kursów specjalistycznych, jednym z nich jest kurs „ekonomii sektorowej".

LITERATURA:

[1] Ansoff H.I. (red.), *From strategic planning to strategic management*, John Wiley and Sons, New York 1976.

[2] Bain J.S., *Barriers to new competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1956.

[3] Carlton D.W., Perloff J.M., *Modern Industrial Organization*, Pearson, Addison Wesley, 2005.

[4] Farrell J., Klemperer P., *Coordination and Lock-in: Competition with Switching Costs and Network Effects*, [w:] Armstrong M., Porter R.H. (red.), *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 3, Elsevier North Holland, Amsterdam, 2007, ss. 1967-2072.

[5] Gelman J., Salop S., *Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition*, Bell Journal of Economics, vol. 14, 1983, ss. 315-325.

[6] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999.

[7] Hambrick D.C., Chen M.-J., *New academic field as admittance-seeking social movements: the case of strategic management*, Academy of Management Review, 33, 2008, ss. 32-54.

[8] Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D., *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*, Journal of Management, vol. 25, 1999, ss. 417-456.

[9] Jemison D.J., *The Importance of an Integrative Approach To Strategic Management Research*, Academy of Management Review, vol. 6, 1981, ss. 601-608.

[10] Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990.

[11] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1999.

[12] Mainkar A.V., Lubatkin M., Schulze W.S., *Toward a Product-Proliferation Theory of Entry Barriers*, Academy of Management Review, vol. 31, 2006, ss. 1062-1075.

[13] Mason E.S., *Price and production policies of large scale enterprises*, American Economic Review, vol. 29, 1939, ss. 61-74.

[14] Matyjas Z., Wzorce *konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

[15] Mintzberg H., Alstrand B., Lampel J., *Strategy Safari. A Guided Tour through The Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, London 1998.

[16] Nogalski B., *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2013.

[17] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.

[18] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

[19] Ordover J.A., Saloner G., *Predation, Monopolization, And Antitrust*, [w:] R. Schmalensee, R.D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*. Vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam, 1989, ss. 537-596.

[20] Perry M.K., *Vertical Integration: Determinants and Effects*, [w:] R. Schmalensee, R.D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*. Vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam, 1989, ss. 183-258.

[21] Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.

[22] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.

[23] Porter M.E., *The Structure within Industries and Companies' Performance*, The Review of Economics and Statistics, vol. 61, 1979, ss. 214-227.

[24] Porter M.E., *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, Academy of Management Review, vol. 6, 1981, ss. 609-620.

[25] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

[26] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. 1, PWE, Warszawa 2004.

[27] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. 2, PWE, Warszawa 2009.

[28] Schmalensee R., *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, [w:] R. Schmalensee, R.D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*. Vol. 2, Elsevier North Holland, Amsterdam, 1989, ss. 951-1009.

[29] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.

[30] Suszyński C., *O ekonomizacji strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2013.

[31] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

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

[33] Varian H.R., *Price Discrimination*, [w:] R. Schmalensee, R.D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*. Vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam, 1989, ss. 597-654.

[34] Waldman D.E., Jensen E.J., *Industrial Organization. Theory and Practice*, Pearson, Addison Wesley, 2007.

[35] Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.

[36] Williamson O.E., *Transaction Cost Economics*, [w:] R. Schmalensee, R.D. Willig (red.), *Handbook of Industrial Organization*. Vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam, 1989, ss. 135-182.

STRESZCZENIE

Podejście ekonomiczne w zarządzaniu strategicznym

Podstawowym celem artykułu jest przybliżenie znaczenia ekonomicznych podstaw zarządzania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem ich roli na rozwój tej dyscypliny naukowej, znaczenia paradygmatu structure-conduct-performance oraz wpływu teoretycznych przesłanek działań strategicznych przedsiębiorstw wypracowanych w ramach ekonomii sektorowej.

Słowa kluczowe: ekonomia sektorowa, zarządzanie strategiczne, paradygmat structure-conduct-performance

SUMMARY

Economic approach in strategic management

The main aim of the article is to present the importance of the economic basis for strategic management, with particular emphasis on their role in the development of the discipline, the importance of structure-conduct-performance paradigm and the impact of the theoretical models of strategic activities of companies developed within the industrial organization economics.

Key words: industrial organization economics, strategic management, structure-conduct-performance paradigm

Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje

ZAGADNIENIA WSTĘPNE

Dominująca aktualnie szkoła zasobowa zarządzania strategicznego[1] ma wiele źródeł. Współcześnie uważa się, że tę pierwszoplanową pozycję zawdzięcza temu, że:

1. Otoczenie jest coraz bardziej turbulentne, a więc coraz mniej przewidywalne. Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności sprzyja endogenicznemu podejściu do zarządzania strategicznego. Ponieważ nie można sensownie zrealizować ważnego etapu planowania strategicznego –prognozowania otoczenia**,** firmy powinny koncentrować się na sobie, tzn. na celowym kształtowaniu zasobów własnych i/lub załatwianiu sobie dostępu do zasobów obcych. Ostatecznie prowadzi to do filozofii konkurowania na zasoby, a strategie skoncentrowane są na rozwijaniu niepowtarzalnych zasobów i systemów działania. Decyzje dotyczące wyboru kombinacji produkt – rynek schodzą na poziom taktyczny.

[1] Boyd B.K., Haynes K.T., Hitt M.A., Bergh D.D., Ketchen Jr D.J.., *Contingency Hypotheses Management Research: Use, Disuse Or Misuse,* "Journal of Management" published online 23 August 2011. Autorzy po zanalizowaniu prawie 2000 publikacji w wydawnictwach amerykańskich z zakresu badań empirycznych dotyczących zarządzania doszli do wniosku o całkowitej supremacji ujęć zasobowych zarządzania strategicznego w ostatnim dwudziestoleciu.

2. Z teorii elastyczności organizacji wiemy, że do szybkiego i efektywnego wykorzystywania okazji niezbędne są redundancje zasobów (nadmiary ponad bieżącą działalność operacyjną). Stąd zasoby, ich rodzaje, poziomy, struktura i konfiguracja stają się kluczową kategorią organizacji i zarządzania strategicznego.
3. Zasoby jako wielkości wyjściowe do budowy strategii mają w porównaniu do wielkości opisujących rynki i produkty następującą przewagę: otóż z tych samych zasobów można wygenerować wiele produktów i rynków. Odwrotnie planując od z góry przyjętych produktów i rynków dochodzi się w zasadzie do bardzo ograniczonego zestawu niezbędnych zasobów.

Szkoła zasobowa zarządzania strategicznego ma wiele nurtów, odmian i preferencji. Z RBT *(Resource-Based Theory*) wiadomo, że podstawowe dziedziny aktywności przedsiębiorstwa w sferze zasobów to:

- planowanie pozyskiwania lub/i dostępu do zasobów (w horyzoncie przekraczającym planowanie rynków),
- monitorowanie rynków zasobów,
- nabywanie zasobów lub/i uzyskiwanie dostępu do zasobów,
- budowanie (od wewnątrz) zasobów (akumulowanie zasobów),
- planowanie i efektywne wykorzystywanie zasobów,
- kontrola w zakresie wyżej wymienionych funkcji.

Jednakże w wielu nurtach szkoły zasobowej różnie podchodzi się do problemu treści strategii organizacji oraz metod jej generowania. W niektórych z nich akcentuje się silny związek z wykorzystywaniem okazji, co daje podstawę nawet do wyodrębniania nowych szkół zarządzania strategicznego, jak na przykład szkoły prostych reguł K.M. Eisenhardt i D.N. Sulla[2]. We własnych ujęciach szkoły zasobów już dawno przyjąłem, że rozwój organizacji poprzez wykorzystywanie okazji nie musi mieć charakter emergentny ale może mieć charakter planowy. Planowane wykorzystywanie okazji jest możliwe tylko poprzez planowanie nadmiaru zasobów (ponad potrzeby bieżącej eksploatacji). Celem artykułu jest sumaryczne zaprezentowanie podstaw konstrukcji modelu zasobowego podejścia do planowanego wykorzystywania okazji, integrujące wiele szczegółowych wątków zagadnienia zawartych w kilkudziesięciu już różnych publikacjach wydanych w ostatnich dziesięciu latach.

[2] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa, 2007, s. 148.

1. SZKOŁY, TEORIE I KONCEPCJE BĘDĄCE *PER SE* PODSTAWĄ MODELU

Podstawą modelu zasobowego podejścia do planowanego wykorzystywania okazji, jest przede wszystkim wspomniana wyżej *Resource-Based Theory*, w tym przewidywane kierunki jej rozwoju[3]. Wśród nich należy wyróżnić dalsze poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej wynikającej z pozycji heterogenicznych zasobów. RBT eksponuje przede wszystkim dwa procesy: nabywania i akumulowania zasobów, które współzawodniczą ze sobą o miano decydujących. Drugim, po nabywaniu i akumulowaniu zasobów priorytetowym zagadnieniem RBT są niewątpliwie problemy uzyskiwania przewag konkurencyjnych przez firmy z tytułu ponadprzeciętnych zdolności wykorzystania zasobów: do pozyskiwania innych zasobów, do oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, wprowadzania tych wyrobów i usług na rynek i w ogóle do wykorzystywania okazji rynkowych. Zagadnienia te znalazły swoje odzwierciedlenie w kilku nurtach i koncepcjach, powstałych po pierwotnym RBV i teraz stanowią immanentną część RBT. Należą do nich : nurt badań nad możliwościami dynamicznymi organizacji, nad konkurencją opartą na kompetencjach, a także na wiele innych szczegółowych koncepcji, jak np.: *Competence-Based Management* oraz *Distinctive Competencies*. Integralnym, choć trochę autonomicznym obszarem RBT, jest niewątpliwie koncepcja firmy opartej na wiedzy, jako na specyficznym niematerialnym zasobie. Według niektórych autorów, w ogóle istotą podejścia zasobowego, jest właśnie koncepcja firmy opartej na wiedzy. Według Barney'a, Ketchen'a i Wright'a najważniejsze kierunki koncentrują się wokół pięciu zagadnień: powiązań z innymi perspektywami, procesów pozyskiwania i rozwoju zasobów, tzw. mikro założeń RBT dotyczących przede wszystkim problemów zarządzania zasobami ludzkimi, relacji pomiędzy RBT a zagadnieniami zrównoważonego wzrostu oraz wokół kwestii metod i pomiarów stosowanych w teorii zasobowej[4].

O ile RBV ze swej istoty koncentruje się na zasobach, o tyle potencjał szkoły prostych reguł dotyczy przede wszystkim identyfikacji i wykorzystywania okazji, które są drugą, tytułową kategorią inkryminowanego modelu. Cztery z pięciu prostych reguł K.M. Eisenhardt i D.N. Sulla obejmujących strategiczne zachowanie organizacji w turbulentnym, niepewnym, nieprzewidywalnym otoczeniu – dotyczy wprost wykorzystywania okazji. Niezależnie od tego w literaturze przedmiotu są różne teoretyczne ujęcia dotyczące okazji, które obejmują przede wszystkim: definicje okazji, rodzaje okazji, cykl życia okazji oraz sposoby uwzględniania okazji w planowaniu strategicznym. Tym zagadnieniom poświęciłem kilka swoich publikacji[5].

---

[3] R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji, 2012 nr 4.

[4] Barney J., Ketchen Jr D.J., *Wright M. The Future of resource-based Theory: Revitalization or Decline?,* "Journal of Management" published online 10 march 2011.

[5] między innymi: R. Krupski, *Elementy koncepcji zarządzania okazją w organizacji* [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty-Metody-Zastosowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

Kolejną inspiracją w konstrukcji modelu była koncepcja elastycznej organizacji, szczególnie w zakresie elastycznej strategii. Zaproponowana przeze mnie koncepcja elastycznej strategii integrowała w ramach wyróżnionych mechanizmów elastyczności różne podejścia strategiczne związane z redundancją zasobów, wykorzystywaniem okazji i prostymi regułami – w jeden spójny system prowadzący do definicji strategii jako – przyjętych przez firmę ograniczeń nałożonych na mechanizmy elastyczności[6].

Ważnymi źródłami inspiracji była również szkoła przedsiębiorczości zarządzania strategicznego w tej jej części, która dotyczy rozwoju organizacji przez wykorzystywanie okazji oraz przez konflikty, zderzanie ze sobą przeciwstawnych koncepcji decyzyjnych (rozpropagowane w naszej literaturze przez prof. M. Bratnickiego).W tym ostatnim zakresie inspirował również model dialektyczny teorii zmian w wydaniu Van de Vena i Poola oraz teoria chaosu jako część teorii złożoności, szczególnie w postaci koncepcji zarządzania na krawędzi chaosu[7]. Wszystkie one stworzyły metodyczną podstawę budowy modelu planowanego wykorzystywania okazji, w postaci dialektycznej triady[8]:

teza: przedsiębiorstwa rozwijają się w oparciu o plan strategiczny,

antyteza: podstawą rozwoju przedsiębiorstw jest wykorzystywanie okazji,

synteza: treścią strategii powinno być tworzenie warunków do wykorzystywania okazji.

2. Model planowanego wykorzystywania okazji. Poziom strategiczny i operacyjny

Strategia w języku okazji, to długofalowy plan organizacji, zawierający między innymi[9]:

- ustalenia jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwo będzie identyfikowało jako okazje (czyli przyjęcie filtru oraz przestrzeni okazji),
- ustalenia jakiego rodzaju zdarzenia we wnętrzu przedsiębiorstwa (najczęściej mające charakter innowacji), będą identyfikowane jako okazje,
- zamiary w zakresie kształtowania redundancji zasobów własnych i systemu dostępności do zasobów obcych, który umożliwi wykorzystywanie okazji,

---

[6] R. Krupski, *Planowanie strategiczne z okazją w tle* [w:] J. Rokita, W. Grudzewski (red.) *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, GWSH, Katowice 2007.

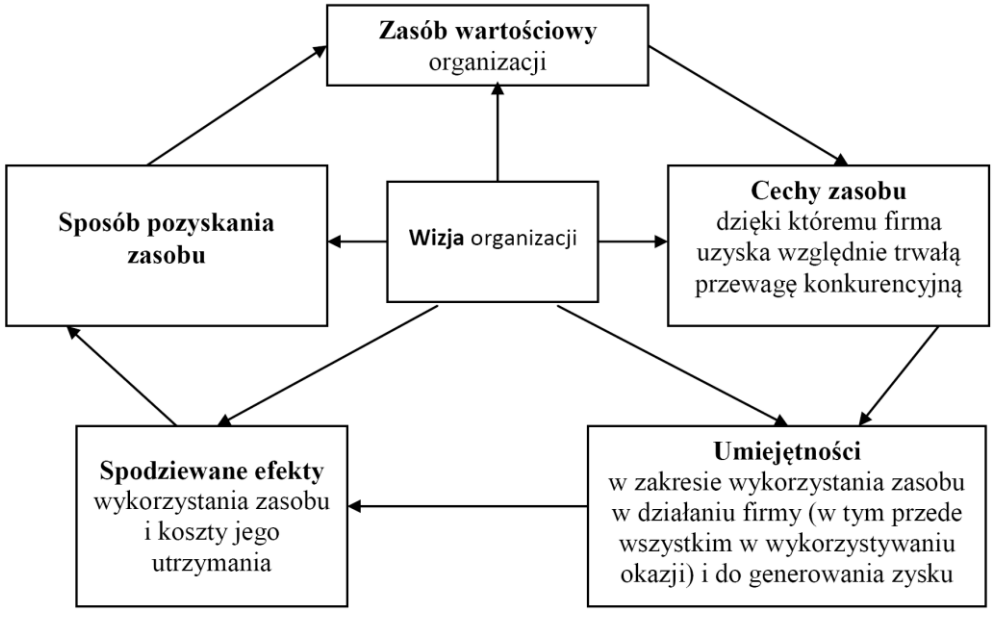
[7] Brown S., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge. Strategy as a structured chaos,* Harvard Business School Press, Boston, 1998.

[8] R. Krupski w: R. Kupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji,* PWE, Warszawa 2009, s. 2005.

[9] Ibidem s. 2009.

- rozwiązania w zakresie „organizacji w ruchu" (systemy procedur na różne okazje, symulacji, generowania pomysłów, itp.).

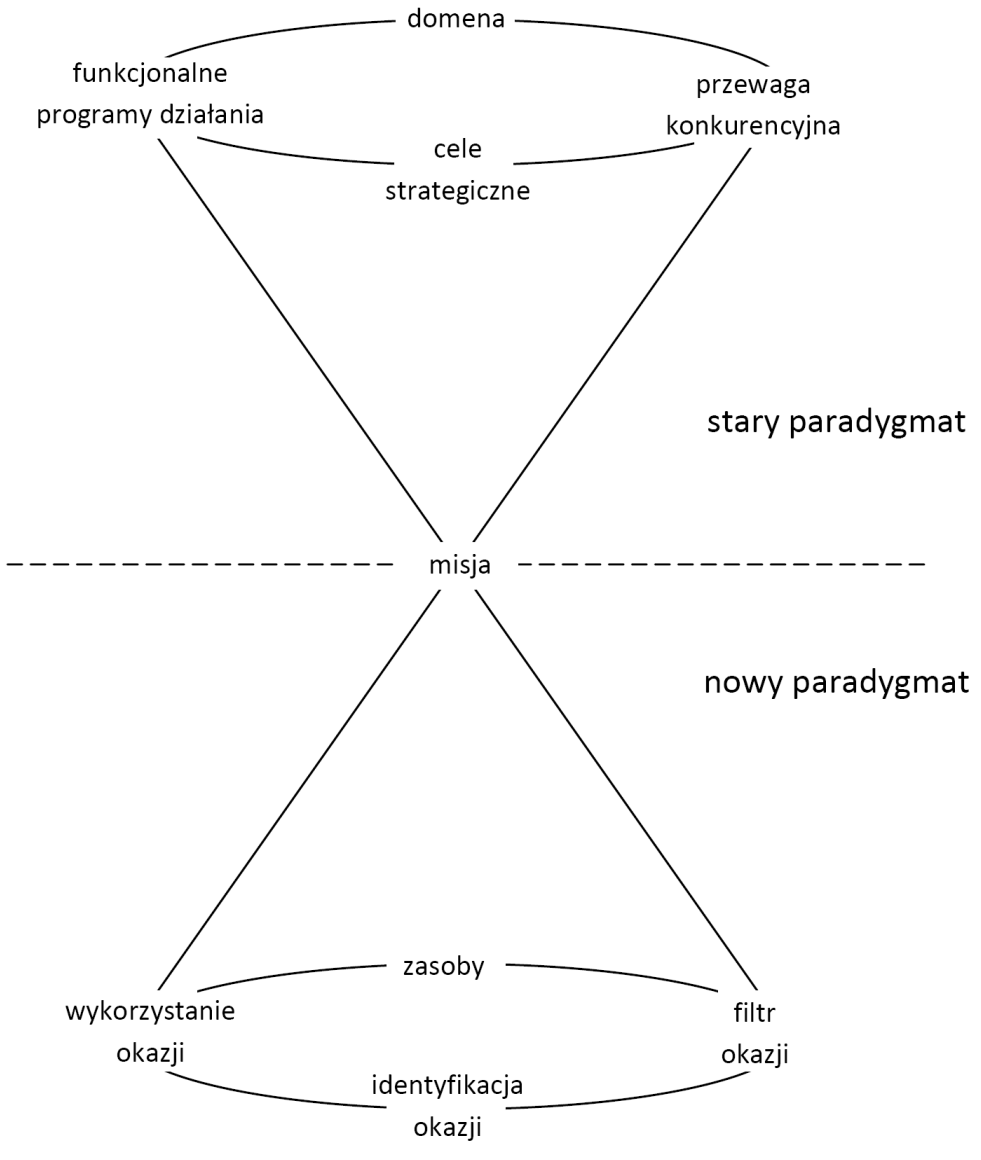
Na rysunku 1. Przedstawiono model strategii firmy w języku zasobów.



Rysunek 1. Identyfikacja strategii firmy w języku zasobów

Źródło: R. Krupski w: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 175.

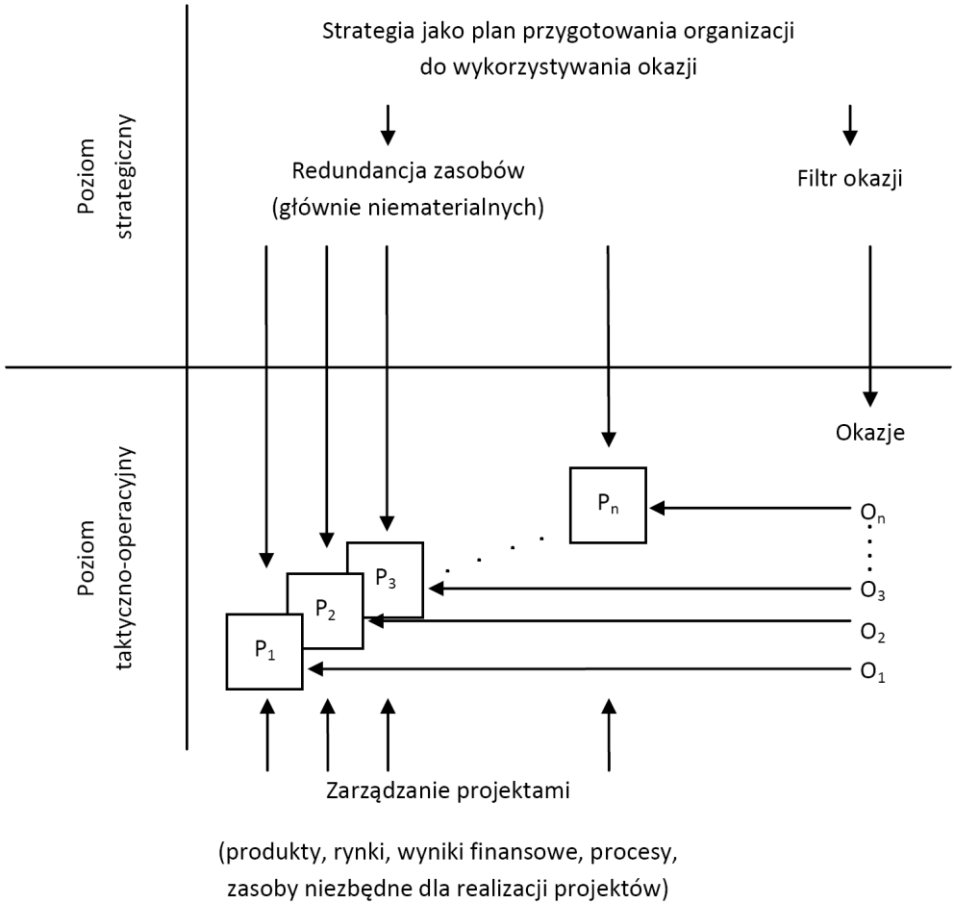
Na rysunku 2 przedstawiono model planowanego wykorzystania okazji w konfrontacji z klasycznym modelem strategii w kategoriach produktów i rynków.



Rysunek 2. Stożki dwóch różnych paradygmatów dotyczących treści strategii

Źródło: R. Krupski w: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 210

Ostatecznie na rysunku 3 przedstawiono model planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje.



Rysunek 3. Model planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje

Źródło: R. Krupski, *Dyskusja o treści strategii,* Przegląd Organizacji 2010, nr 6.

Elementami modelu na poziomie strategicznym są nadmiary zasobów (ponad poziom konieczny dla realizacji bieżącej działalności) niezbędne do wykorzystywania okazji oraz filtr okazji. Obie te kategorie są przedmiotem planowania strategicznego. Na poziomie taktyczno-operacyjnym zidentyfikowane okazje są inspiracją do uruchomiania projektów związanych z wykorzystywaniem okazji. Dalsze czynności wynikają już z kolejnych etapów realizacji projektów, czyli: definiowania projektu, organizowania zespołu projektowego, określania struktury projektu, planowania przebiegu projektu, planowania zasobów projektu, organizowania wykonawstwa projektu, wykonawstwa projektu, kontroli przygotowania i wykonawstwa projektu, koordynacji przygotowania i wykonawstwa projektu oraz zamknięcia projektu, zgodnie z modelem decyzyjnym zarządzania projektami[10].

[10] M. Trocki., B. Grucza, K. Ogonek., *Zarządzanie projektami,* PWE, Warszawa 2003.

Drugi podstawowy element poziomu strategicznego w modelu planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje (rys. 3) – to filtr okazji. Może nim być misja firmy, proste zasady (reguły) Eisenhardt[11], a także własna propozycja już dość dawno przedstawiona na konferencji na ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w 2006 roku – jako przestrzeń różnych zdarzeń, które można interpretować w kategoriach okazji, przydatna w procesach monitorowania otoczenia[12].

3. STRUKTURALIZACJA MODELU POPRZEZ BADANIA EMPIRYCZNE

Wydedukowany model, choć na podstawie nie tylko studiów literaturowych i własnych pomysłów, wymagał uszczegółowienia. Przede wszystkim należało ustalić rodzaje zasobów, których nadmiary powinny być przedmiotem planowania strategicznego. Ich identyfikację przeprowadzono na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2005 roku. Celem badań było określenie oryginalności zasobów (w kontekście potencjalnych trwałych przewag konkurencyjnych) oraz ważności tych zasobów w procesach wykorzystywania okazji i unikania zagrożeń[13]. Z badań wynikło, że najbardziej oryginalne zasoby – to nieformalne relacje organizacji z otoczeniem. Najważniejsze dla wykorzystywania okazji okazały się zasoby: nieformalne relacje z otoczeniem, wiedza i technologie informacyjne. Najważniejsze natomiast dla unikania zagrożeń okazały się kolejno: wiedza, postawy i zachowania pracownicze oraz niesformalizowane relacje z otoczeniem. Generalny wniosek wynikający z badań, mogący być podstawą dla strukturalizacji inkryminowanego modelu jest taki, że przedmiotem planowania pozyskiwania lub/i kształtowania nadmiarów – powinny być zasoby niematerialne. Nie jest to zaskoczeniem ponieważ już od jakiegoś czasu uważa się, że głównym źródłem przewagi konkurencyjnej są trudno uchwytne, trudno mierzalne, a w związku z tym trudne do skopiowania – zasoby niematerialne. Późniejsze badania przeprowadzone w latach 2012 – 2013, dotyczące użyteczności zasobów, już bardziej ustrukturalizowane, oparte na pomiarze tej cechy zasobów według idei wielowymiarowej analizy porównawczej, generalnie potwierdziły poprzednie ustalenia. Według tych badań najbardziej użyteczne dla wykorzystywania okazji są: relacje nieformalne z otoczeniem oraz wiedza, a najbardziej użyteczne dla unikania zagrożeń są: postawy

[11] Zagadnie nie rozwinięto w: R. Krupski, *Proste zasady jako substytuty strategii organizacji* [w:] *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania* (red. H. Kościelniak) Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Częstochowa 2013.

[12] W artykule nie przedstawiono tej koncepcji ze względów edytorskich. Szczegóły w: Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu,* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna*, Akademia Ekonomiczna, Poznań, 2006.

[13] R. Krupski, *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (red. J. Skalik), Wyd. Akademii Ekonomicznej Wrocław 2006.

i zachowania pracownicze oraz wiedza[14]. W innych badaniach starano się zidentyfikować skalę w ogóle orientacji zasobowej przedsiębiorstw w Polsce, co niekoniecznie potwierdzałoby skalę działań według opisywanego modelu (planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje), ale ją uprawdopodobnia. Z badań przeprowadzonych w latach 2010-2011 wynika, że orientację zasobową ma już ok. 1/3 przedsiębiorstw[15]. Z badań tych wynika również, że im większa turbulencja otoczenia tym większy odsetek firm ma orientacje zasobową. Oczywiście nie zawsze orientacje zasobową można kojarzyć z przyjętym modelem rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wykorzystywanie okazji. Jednakże jeszcze inne badania empiryczne dotyczące wprost wykorzystywania okazji przeprowadzone w 2004 roku wykazują, że ok. 50% firm małych i średnich rozwija się przez wykorzystywanie okazji[16]. Potwierdzeniem obiektywności uzyskanych wyników są badania przeprowadzone przez zespół prof. K. Krzakiewicza. Według nich metodą przedsiębiorczą, a więc przez wykorzystywanie okazji, rozwija się właśnie ok. 50% firm (w tym również dużych)[17]. Prezentowane wyniki badań empirycznych po pierwsze uzasadniają konieczność budowania modeli strategii rozwoju firm poprzez wykorzystywanie okazji, a po drugie dowodzą o konieczności strategicznego planowania zasobów niematerialnych i uczynienia z nich głównego elementu strategii organizacji działającej w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu.

4. DALSZY ROZWÓJ MODELU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO I TAKTYCZNO-OPERACYJNEGO Z PERSPEKTYWY ZASOBOWEJ UWZGLĘDNIAJĄCY OKAZJE ORAZ DODATKOWO – ZAGROŻENIA

Prezentowany model planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje doczekał się dalszego rozwinięcia. W swojej rozprawie habilitacyjnej M. Otola rozwinęła go o unikanie zagrożeń, co jest naturalną konsekwencją słynnego klasycznego ujęcia planowania strategicznego SWOT. Model w tej nowej postaci prezentuje rysunek 4. Tak jak wykorzystywanie okazji może być dobrze ustrukturalizowane według metody zarządzania projektami, tak rozwiązywanie problemów związanych z unikaniem zagrożeń można rozwiązywać zgodnie z koncepcją zarządzania ciągłością działania przedsiębiorstwa (Business Conti-

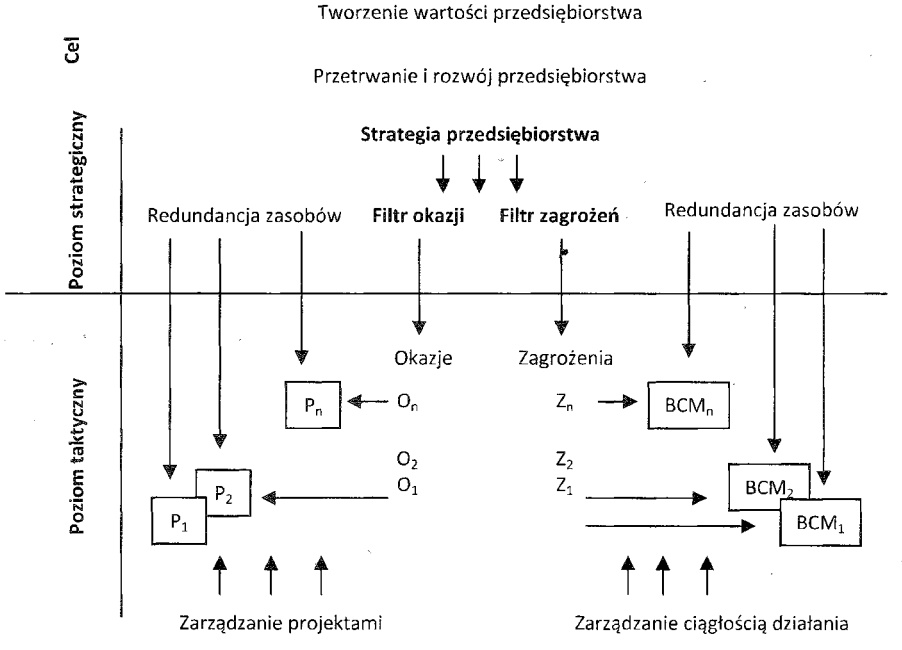
[14] R. Krupski, M. Osyra, *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań* (red. J. Rokita), GWSH, Katowice, 2013.

[15] R. Krupski, Orientacja *zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Praca Naukowa, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011; zdecydowana supremacja orientacji zasobowej wynika z badań prof. A. Zakrzewskiej-Bielawskiej przeprowadzonych w przedsiębiorstwach sektora high-tech w Polsce – por. A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.

[16] R. Krupski, *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 2005 nr 3.

[17] K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, J. Kraśnik, *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 2006 nr 2.

nuity Management – BCM). Koncepcja ta jest określana jako holistyczny proces zarządzania, który ma na celu identyfikację potencjalnego wpływu zakłóceń na przedsiębiorstwo i stworzenie warunków budowania odporności na nie oraz zdolności skutecznej reakcji w zakresie ochrony kluczowych interesów właścicieli, reputacji oraz marki przedsiębiorstwa, a także wartości osiągniętych w jego dotychczasowej działalności[18] lub, że jest to akt przewidywania incydentów, które wpływają destrukcyjnie na kluczowe funkcje i procesy przedsiębiorstwa, stąd ich diagnoza pozwala na reakcję w zaplanowany i sprawdzony uprzednio sposób[19]. Głównym celem koncepcji BCM jest dostarczenie przedsiębiorstwom rozwiązań które umożliwiają poprawę ciągłości ich działania w sytuacji zaistnienia zagrożenia.



Legenda: projekty P_1, P_2,..., P_n, związane z wykorzystywaniem okazji O_1, O_2,..., O_n; działania BCM_1, BCM_2,..., BCM_n, związane z reakcją na zagrożenia Z_1, Z_2,..., Z_n

Rysunek 4. Model planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje i zagrożenia

Źródło: M. Otola, *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku,* Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013 s. 144 na podstawie R. Krupski, *Dyskusja o treści strategii,* Przegląd Organizacji 2010, nr 6.

[18] *Business Continuity Management*, Part I: Code Practice, British Standard Institution, London 2006.

[19] M. Gallagher, *Business Continuity Management. How to Protec your Company from Danger*, Pearson Education Limited, Great Britain 2003.

PODSUMOWANIE

Badania empiryczne dotyczące skali orientacji zasobowej przedsiębiorstw pośrednio potwierdzają użyteczność modelu planowania strategicznego i taktyczno-operacyjnego z perspektywy zasobowej uwzględniający okazje. Jednak nie wszystkie jego elementy zostały zweryfikowane w praktyce. Przede wszystkim w badaniach nie zostały zweryfikowane jednoznacznie relacje pomiędzy orientacją zasobową a wykorzystywaniem okazji. Nie przeprowadzono również badań związanych z filtrem okazji. Wyznacza to więc kierunki dalszych badań w zakresie budowy i rozpropagowania modelu strategicznego planowania w przedsiębiorstwie, ukierunkowanego na wykorzystywanie okazji i ewentualnie unikania zagrożeń, w konwencji zasobowej.

LITERATURA:

[1] Boyd B.K., Haynes K.T., Hitt M.A., Bergh D.D., Ketchen Jr D.J.., *Contingency Hypotheses Management Research: Use, Disuse Or Misuse,* "Journal of Management" published online 23 August 2011,

[2] *Business Continuity Management, Part I: Code Practice,* British Standard Institution, London 2006.

[3] Brown S., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge. Strategy as a structured chaos,* Harvard Business School Press, Boston, 1998.

[4] Gallagher M., *Business Continuity Management. How to Protec your Company from Danger,* Pearson Education Limited, Great Britain 2003.

[5] Krupski R., *Planowany czy nie planowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego*, Przegląd Organizacji 2005 nr 3.

[6] Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa,* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja* (red. J. Skalik), Wyd. Akademii Ekonomicznej Wrocław 2006.

[7] Krupski R., *Operacjonalizacja strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym otoczeniu* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – analiza krytyczna,* Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.

[8] Krupski R., *Elementy koncepcji zarządzania okazją w organizacji* [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – Metody – Zastosowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

[9] Krupski R., *Dyskusja o treści strategii,* Przegląd Organizacji 2010, nr 6.

[10] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych,* Praca Naukowa, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[11] Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego,* Przegląd Organizacji, 2012 nr 4.

[12] Krupski R., *Proste zasady jako substytuty strategii organizacji* [w:] *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania* (red. H. Kościelniak) Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Częstochowa 2013.

[13] Krupski R., Osyra M., *Użyteczność zasobów niematerialnych w świetle badań empirycznych. Kontekst strategiczny* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań* (red. J. Rokita), GWSH, Katowice, 2013.

[14] Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J. (2006), *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw,* Przegląd Organizacji nr 2.

[15] Otola M., *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku,* Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.

[16] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami,* PWE, Warszawa 2003.

[17] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii,* Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.

STRESZCZENIE

Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje

Celem artykułu jest sumaryczne zaprezentowanie podstaw konstrukcji modelu zasobowego podejścia do planowanego wykorzystywania okazji, integrujące wiele szczegółowych wątków zagadnienia zawartych w kilkudziesięciu już różnych publikacjach wydanych w ostatnich dziesięciu latach. Model na poziomie strategicznym obejmuje redundancje zasobów oraz filtr okazji. Elementy modelu zostały zidentyfikowane na podstawie badań empirycznych. Z badań wynika, że planowanie powinno przede wszystkim obejmować zasoby niematerialne, takie jak wiedza i niesformalizowane relacje z otoczeniem.

Słowa kluczowe: strategia, zasoby, okazje, zagrożenia

SUMMARY

The concept of an enterprise's strategy from the perspective of a resource-based view oriented to occasions

The aim of the article is to comprehensively present the basics of the model of the resource-based view towards the planned usage of occasions integrating many detailed issues in this field published in last year's. The model at the strategic level includes resources redundancy and occasions filter. The model elements were identified on the basis of empirical research. According to the research results, planning ought to include mainly intangible resources like knowledge and not-formalized relationships with environment.

Key words: a strategy, resources, occasions, threats.

Katarzyna Bratnicka
Wojciech Dyduch[1]
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar

WPROWADZENIE

Zarówno zarządzanie strategiczne jak i przedsiębiorczość skupione są na wzroście, tworzeniu wartości i bogactwa i powinny być w jednakowym stopniu w zasięgu troski organizacji (Krupski, 2013). Z przeprowadzonych kilka lat temu badań wynika, że co druga organizacja w Polsce rozwija się nie w oparciu o strategię ale o okazje (Krzakiewicz, Cyfert i Kraśnik 2006). Z tego punktu widzenia istotne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące natężenia przedsiębiorczości organizacyjnej w wymiarze strategicznym, co odzwierciedla częstotliwość zdarzeń przedsiębiorczych oraz zakres w jakim ogólny zbiór działań jest innowacyjny, ma charakter proaktywny i wiąże się z podejmowaniem i akceptowaniem ryzyka porażki (Lumpkin, Dess 1996).

Podejmowanie prawidłowych decyzji odnośnie rozwoju organizacji wymaga oszacowania aktualnej sytuacji oraz wygenerowania nowych i użytecznych idei dotyczących szybkości, kierunku, form zmian strategicznych realizowanych w celu wykorzystania przedsiębiorczych szans (Andriopoulos i Dawson, 2011) Dlatego też, jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się w dwudziestym pierwszym wieku obszarów badań nad przedsiębiorczością jest przedsiębiorczość strategiczna. Perspektywa przedsiębiorczości strategicznej jest całkiem świeża zarówno dla teoretyków, jak i dla praktyków zarządzania. Badacze przedsiębiorczości strategicznej integrują

[1] Artykuł jest wynikiem badań finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki (projekt pt. "Twórczość i przedsiębiorczość w organizacjach", nr grantu 2011/01/B/HS4/01075). Autorzy są wymienieni w porządku alfabetycznym, zaś ich wkład w opracowanie niniejszego artykułu jest równy.

dorobek przedsiębiorczości oraz zarządzania strategicznego w celu studiowania przyczyn, skutków, mechanizmów poszukiwania szans oraz poszukiwania przewagi konkurencyjnej (Siren, Kohtamäki i Kuckertz, 2012). Literatura przedmiotu dotycząca pojmowania i zawartości tego konstruktu ma przede wszystkim charakter teoretyczny. Przebadanie przez Lien, Filalotcheva i Piesse (2011) dwustu pięciu firm tajwańskich pozwoliło stwierdzić pozytywny wpływ zespolenia wyszukiwania szans (mierzonego nakładami na badania i rozwój) z eksploatowaniem szans (mierzonego dywersyfikacją) na efektywność organizacji mierzoną wskaźnikiem Tobina Q (wartością rynkową odnoszoną do wartości księgowej). Inaczej mówiąc, synergia strategiczna uzyskiwana dzięki przedsiębiorczości przynosi pożądane efekty organizacyjne, stąd warto bliżej przyjrzeć się koncepcji strategicznej przedsiębiorczości.

1. TEORETYCZNE PODSTAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI STRATEGICZNEJ

Przedsiębiorczość strategiczna, będąca połączeniem zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości (Schendel, Hitt 2007), stara się dostarczać odpowiedzi na pytanie w jaki sposób tworzyć i utrzymywać przewagę konkurencyjną, jednocześnie poszukując i wykorzystując szanse (Hitt, Ireland, Simon, Trahms 2011). Zatem głównym zadaniem przedsiębiorczości strategicznej jest wzmacnianie zachowań nastawionych na jednoczesne poszukiwanie przewagi i poszukiwanie szans, tworzących wartość dla jednostek, organizacji czy społeczeństw. Przedsiębiorczość strategiczna skupia się na działaniach nakierowanych na wykorzystywanie bieżącej przewagi i poszukiwanie nowych szans tworzących wartość w długim okresie czasu. Koncepcja przedsiębiorczości strategicznej jest opisywana poprzez teoretyczne rozważania i badania empiryczne wskazujące w jaki sposób nowe przedsięwzięcia mogą osiągnąć sukces rynkowy, a istniejące przedsiębiorstwa stać się bardziej przedsiębiorczymi.

Przedsiębiorczość strategiczna cechuje się realizowaniem innowacji na dużą skalę albo ważnymi, które mają służyć przewadze konkurencyjnej. Innowacje te mogą skutkować nowym biznesem uruchamianym dla organizacji (Morris, Kuratko i Covin 2008). Jako, że innowacja może pojawić się w strategii organizacji, oferowanych produktach, obsługiwanych rynkach, sposobach zorganizowania, czy modelu biznesu, pojawiają się różne formy przedsiębiorczości strategicznej: odnowa strategiczna, ustawiczna regeneracja, ponowne zdefiniowanie domeny, odmłodzenie organizacyjne, rekonstrukcja modelu biznesu (Bratnicki 2002).

Współczesne organizacje działają w warunkach nieokreśloności, w konkurencyjnym otoczeniu, które może być opisane za pomocą takich czynników jak wzrost natężenia ryzyka, ograniczona zdolność przewidywania, płynne granice organizacyjne i sektorowe, potrzeba odrzucenia tradycyjnych zasad zarządzania, czy wreszcie tworzenie struktur, które umożliwiają przeprowadzanie zmian strategicznych. Współczesne otoczenie poddane jest działaniom czterech istotnych sił: zmiany, złożoności, chaosu i sprzeczności. Zasadniczym wyzwaniem zarządzania strategicznego w tej

nowej rzeczywistości jest osiąganie przez organizacje przewagi konkurencyjnej, która nie może opierać się na szybkich i trwałych rozwiązaniach, lecz na optymalnej koncepcji biznesu i odpowiedniości zasobów oraz ich alokacji (Bettis, Prahalad 1995).

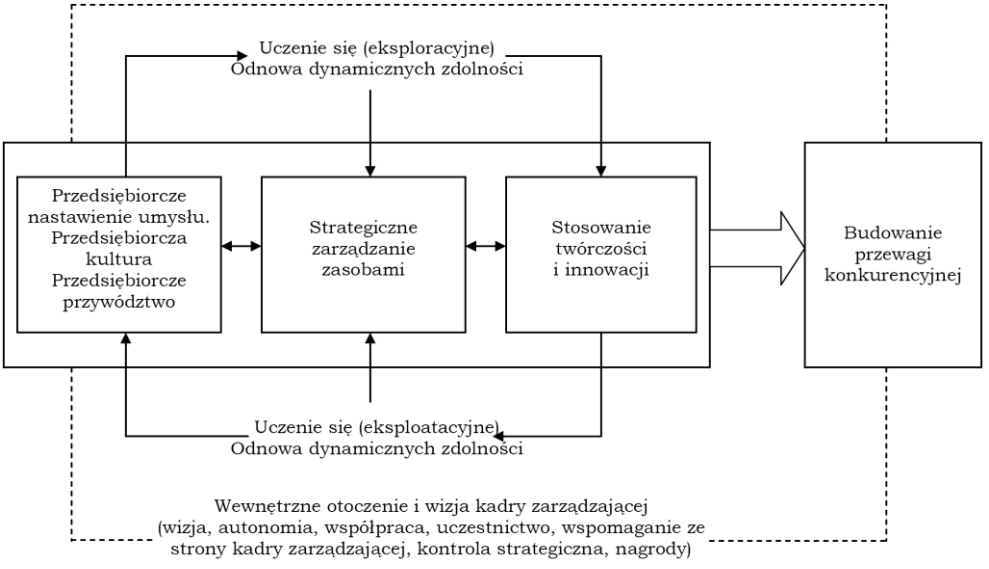
Zarządzanie strategiczne staje się procesem, który koncentruje swoją uwagę w coraz większym stopniu na przedsiębiorczych działaniach organizacji. Integracja tych dwóch pojęć przekłada się na przedsiębiorczość strategiczną, polegającą – mówiąc najogólniej – na włączaniu organizacyjnych zdolności i kompetencji w proces poszukiwania, podejmowania i wykorzystywania szans znajdujących się w otoczeniu (Shane 2003). W celu wzmacniania przedsiębiorczości strategicznej, można wskazać na kilka działań menedżerskich pomocnych w tym procesie. (Morris i Kuratko 2002, s. 161): (a) stworzenie przedsiębiorczej wizji, (b) wzmocnienie postrzegania szansy, (c) instytucjonalizowanie zmian, (d) silną motywację rozwijania innowacyjnych zachowań, (e) inwestowanie w zasoby ludzkie, (f) dzielenie się odpowiedzialnością, ryzykiem i nagrodami z pracownikami, (g) uznanie możliwości porażki.

Ostatnio podjęta próba ustrukturalizowania dotychczasowego dorobku w dziedzinie przedsiębiorczości strategicznej obejmującego piętnaście modeli doprowadziła do zrozumienia, że przedsiębiorczość strategiczna jest nośnikiem strategicznej zręczności, elastyczności, innowacyjności (Kraus, Kauranen i Reschke, 2011). Dotychczasowy dorobek naukowy w tej dziedzinie daje możliwość przyjęcia różnych perspektyw badawczych jako podstawy do rozważań o strategicznej roli twórczości organizacyjnej (Bratnicki, Bratnicka 2011, s. 35-37). Każda z nich operuje specyficznymi założeniami podstawowymi, wskazuje na swoiste wyzwania dla kadry zarządzającej i podpowiada rozwiązania uznane za najbardziej prawidłowe. Owe kwestie zarysowują pola decyzji zespalających kluczowe sprzeczności twórczości strategicznej i budujących menedżerską infrastrukturę służącą podejmowaniu twórczych wyborów w kontekście przedsiębiorczości strategicznej. Spośród dwunastu zaprezentowanych perspektyw teoretycznych wybraliśmy podejście zasobowe, teorię wyboru strategicznego i teorię społeczno-poznawczą jako podstawę analiz roli twórczości w przedsiębiorczości strategicznej.

W przypadku przedsiębiorczości instytucjonalnej mamy do czynienia ze zmianami infrastruktury instytucjonalnej jako swoistej konstrukcji społecznej obejmującej aspekty normatywne, poznawcze i regulacyjne (Sminia, 2011). Taka przedsiębiorczość instytucjonalna oznacza wprowadzanie do otoczenia organizacji nowych praktyk – a przynajmniej nowych sposobów działania – co z kolei zmienia działalność wielorakich organizacji. Organizacja w tym celu generuje nowe praktyki i wzmacnia czynniki ułatwiające zmianę, a zwłaszcza mobilizuje popleczników przeobrażeń. Zreferowana koncepcja przedsiębiorczości instytucjonalnej wiąże twórczość z przedsiębiorczością, ale nie wyjaśnia co dzieje się w organizacji budującej twórczy potencjał oraz kompetencje do wykorzystania tego potencjału. Więcej światła rzuca na te procesy dotychczasowy dorobek w obszarze przedsiębiorczości strategicznej.

2. MODELE STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

W tej części przedstawimy syntetycznie modele strategicznej przedsiębiorczości, które w ostatnim czasie pojawiły się w literaturze przedmiotu. W szczególności skupimy uwagę na modelu przedsiębiorczości z kontekstem obustronności, modelu wejścia-procesu-wyjścia, a także modelu faz przedsiębiorczości strategicznej. Założenia tych modeli będą podstawą do operacjonalizacji opisywanej przez nas koncepcji.



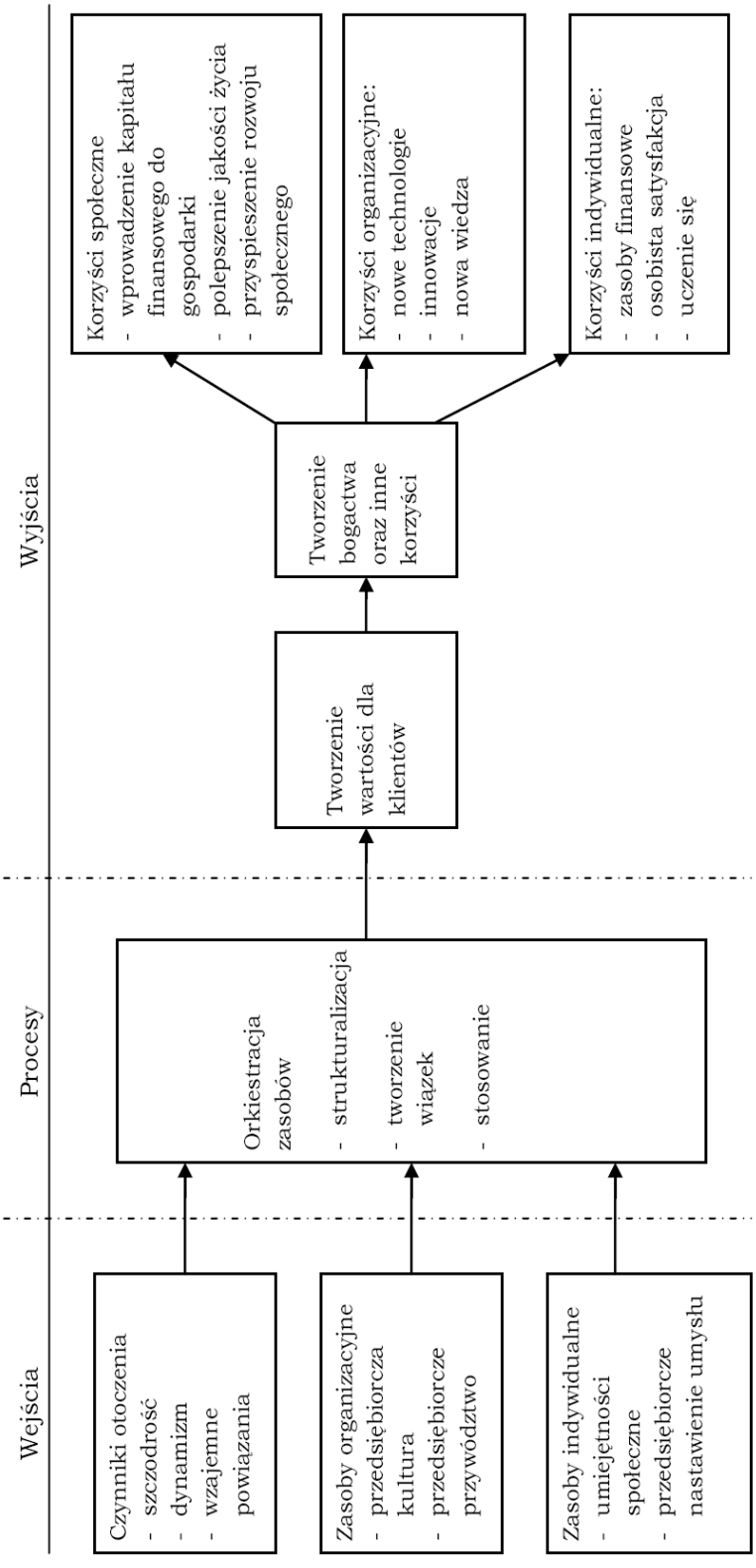
Rysunek 1. Model przedsiębiorczości strategicznej

Źródło: L.P. Kyrgidou i M. Hughes, 2010, Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European Business Review,* 22:53.

Kyrgidou i Hughes (2010) dokonali krytycznego przeglądu literatury dotyczącej przedsiębiorczości strategicznej i zaproponowali model, który zobrazowano na rysunku 1. U podstaw dynamiki przedsiębiorczości strategicznej jest współewoluowanie elementu przedsiębiorczego, nastawienia na wynajdywanie szans (przedsiębiorcze nastawienie umysłu uczestników organizacji na tworzenie i wykorzystywanie szans, przedsiębiorcza kultura organizacyjna sprzyjająca elastyczności, twórczości oraz ustawicznej innowacji, przedsiębiorcze przywództwo) z elementem strategicznym ukierunkowanym na przewagę konkurencyjną budowaną wokół zarządzania zasobami (tworzeniu wiązek zasobów, rekonfigurowanie zasobów, rozwijanie zasobów, pozyskiwanie zasobów, pozbywanie się zasobów). Interakcja tych dwóch składników wymaga warunków sprzyjających równoczesnemu realizowaniu zachowań przedsiębiorczych i zachowań strategicznych. Potrzebne są wizja rozwojowa posiadana przez kadrę zarządzającą i podzielana przez

innych, a także projekt organizacji sprzyjający obustronności, a więc: autonomii, współpracy, głębokiego zaangażowania i uczestnictwa w procesach, wspomagania przez kadrę zarządzającą kontroli strategicznej wspartej odpowiednim wynagradzaniem skierowującym uwagę uczestników organizacji bardziej na długofalowe tworzenie wartości, niż na bieżący zysk. Tak zarysowany kontekst organizacyjny sprzyja również procesom organizacyjnego uczenia się leżącym źródeł tworzenia dynamicznych zdolności organizacji. Eksploracyjne uczenie się odzwierciedla kreowanie nowych, unikalnych wglądów oraz wiedzy i wiąże się z eksperymentowaniem przez organizację z wiedzą i zasobami w celu znalezienia nowych sposobów działania. Proces ten opiera się na dodatnich sprzężeniach zwrotnych uruchamiających nowe inicjatywy zwiększające przedsiębiorczość strategiczną. Natomiast w eksploatacyjnym uczeniu się występują sprzężenia zwrotne ujemne, dzięki którym postępują usprawnienia działalności bieżącej oraz rozwiązywanie aktualnych problemów. W konsekwencji, procesy organizacyjnego uczenia się pozwalają przezwyciężyć ograniczenia trwałości, gdyż dzięki nim organizacja może utrzymywać proces tworzenia wartości w dłuższym horyzoncie. Wpleciona w uczenie się dla tworzenia dynamicznych zdolności organizacji jest twórczość, która jest stosowana w celu wykorzystywania szans, a zwłaszcza uzyskania innowacji zarówno radykalnych, jak i stopniowych. Zaangażowanie w proces innowacji wymaga przeglądu zasobów. Co więcej, zasoby są ważne jak wkład w proces innowacji i może się zdarzyć, że zanim innowacja wygeneruje przewagę konkurencyjną, konieczne będzie użycie odmiennego od dotychczasowego zbioru zasobów. Ogólniej mówiąc, przedsiębiorczość strategiczna jako proces może wymagać wzajemnego dostosowania się jego składników wtedy, gdy przynajmniej jeden komponent ulegnie zmianie. Podsumowując, organizacja, która przedsiębiorczo wynajduje szanse, strategicznie zarządza zasobami, uczy się i buduje zdolności dynamiczne, stosuje twórczość dla innowacji i ma wizję rozwojową oraz kontekst sprzyjający dwustronności zachowań, dynamicznie integruje te elementy w celu uformowania i wykorzystania przewagi konkurencyjnej – jest organizacją przedsiębiorczą strategicznie.

Strategiczna przedsiębiorczość obejmuje pełny zestaw decyzji i działań niezbędnych do wyszukiwania szans oraz ich wykorzystywania za pomocą tworzenia i utrzymywania przewag konkurencyjnych w celu tworzenia wartości dla klientów i bogactwa dla interesariuszy (Hitt, Irleand, Sirmon i Trahms, 2011). Efektywność tego procesu wymaga zbilansowania charakterystycznego dla przedsiębiorczości poszukiwania szans z typowym dla zarządzania strategicznego poszukiwaniem przewagi konkurencyjnej. Wyważanie obydwu rodzajów zachowań przebiegu w obrębie czterech kluczowych wymiarów: (1) przedsiębiorczego nastawienia umysłu, kultury organizacyjnej i przywództwa menadżerskiego, (2) strategicznego zarządzania zasobami organizacyjnymi, (3) stosowania twórczości, (4) rozwoju innowacji (Irleand, Hitt i Sirmon, 2003). Sama twórczość jest w tym modelu wykorzystywana głównie do wypracowywania zarówno radykalnych, jak i cząstkowych innowacji.



Rysunek 2. Model przedsiębiorczości strategicznej w kategoriach wejście-proces-wyjście

Źródło: M.A. Hitt, R.D. Irleand, D.G. Sirmon i C.A. Trahms 2011. Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. Academy of Management Perspectives, 25:60. Modyfikacja polegająca na uszczegółowieniu poszczególnych składników modelu.

Warto przyjrzeć się bardziej dynamicznemu, wielopoziomowemu i o szerszym zakresie modelu przedsiębiorczości (Hitt, Irleand, Sirmon i Trahms, 2011). Całość – zobrazowana na rysunku 2. – obejmuje trzy wymiary: układy zasobowe, procesy orkiestracji zasobów oraz efekty. Wejścia w omawianym modelu znajdują się na trzech poziomach. Czynniki otoczenia obejmują szczodrość, która wspomaga pozyskiwanie zasobów, jak również identyfikowanie szans; dynamizm wprawdzie stanowiący źródło niepewności i niejednoznaczności w procesie podejmowania decyzji strategicznych, ale pozytywnie wpływający na podejmowanie śmiałych przedsięwzięć i na innowacje; wzajemne powiązania, gdzie poprzez sieci i kapitał społeczny buduje się nowe zdolności organizacji i przezwycięża braki zasobowe. Na poziomie zasobów indywidualnych ważną rolę odgrywają umiejętności społeczne leżące u podstaw kapitału społecznego; przedsiębiorcze nastawienie umysłu odzwierciedlające czujność wobec szans, rozumowanie wobec logiki opcji realnych, pasję rozpoznawania szans, a także twórczość w odkrywaniu szans i w kształtowaniu zdolności konkurencyjnych.

W końcu wkłady w przedsiębiorczość strategiczną mogą przybrać formę zasobów organizacyjnych, a w szczególności kultury organizacyjnej i przywództwa menadżerskiego. Po przebadaniu stu osiemnastu przedsiębiorstw unaoczniono, że czynnikami najsilniej oddziaływującymi na przedsiębiorczość organizacyjną jest przywództwo kadry zarządzającej i tworzona przez nią kultura organizacyjna (Kantur i Say, 2011). Wzmiankowane relacje znalazły też swoje miejsce w referowanym modelu przedsiębiorczości strategicznej.

Przedsiębiorcza kultura sprzyja podejmowaniu ryzyka, tolerowaniu niepowodzeń, uczeniu się, ustawicznej zmianie, a także tworzeniu nowych idei. Przedsiębiorcze przywództwo zachęca do tworzenia i wykorzystywania szans, do zachowań zmierzających ku szansom i do zachowań zorientowanych na przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorcze przywództwo wpływa na formowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej między innymi twórczości innych osób i grup osób. Zaś kultura przedsiębiorcza oddziałuje na przyjęte decyzje i zachowania liderów a w tym na generowanie twórcze idei. Tak, czy inaczej twórczość jest niezbywalnym wkładem indywidualnym oraz organizacyjnym w procesy orkiestracji zasobów. Rzecz w tym, aby przedsiębiorcza kultura organizacyjna i przedsiębiorcze przywództwo kadry zarządzającej stanowiły organizacyjny kontekst dla uczestników organizacji posiadających przedsiębiorcze nastawienie umysłu budowane wokół twórczości.

Orkiestracja zasobów dotyczy działań podejmowanych przez kadrę zarządzającą w celu ułatwienia wysiłków w zakresie efektywnego zarządzania zasobami organizacji. Przebiega ona trojako. Po pierwsze, dokonywana jest strukturalizacja zasobów, która znajduje wyraz w pozyskiwaniu i gromadzeniu zasobów oraz pozbywaniu się zasobów nieprzydatnych dla realizacji strategii. Po drugie, tworzone są związki zasobów tak, aby ustabilizować istniejące zdolności organizacji, wzbogacić je, a także zbudować i nowe zdolności. Po trzecie, następuje wykorzystanie (*leveraging*), czyli mobilizowanie zasobów po to, aby ukształtować pożądane konfiguracje zdolności; koordynowanie owych konfiguracji oraz ich wykorzystanie dla potrzeb zrealizowania strategii konkurencyjnej, strategii przedsiębiorczej, czy też dla

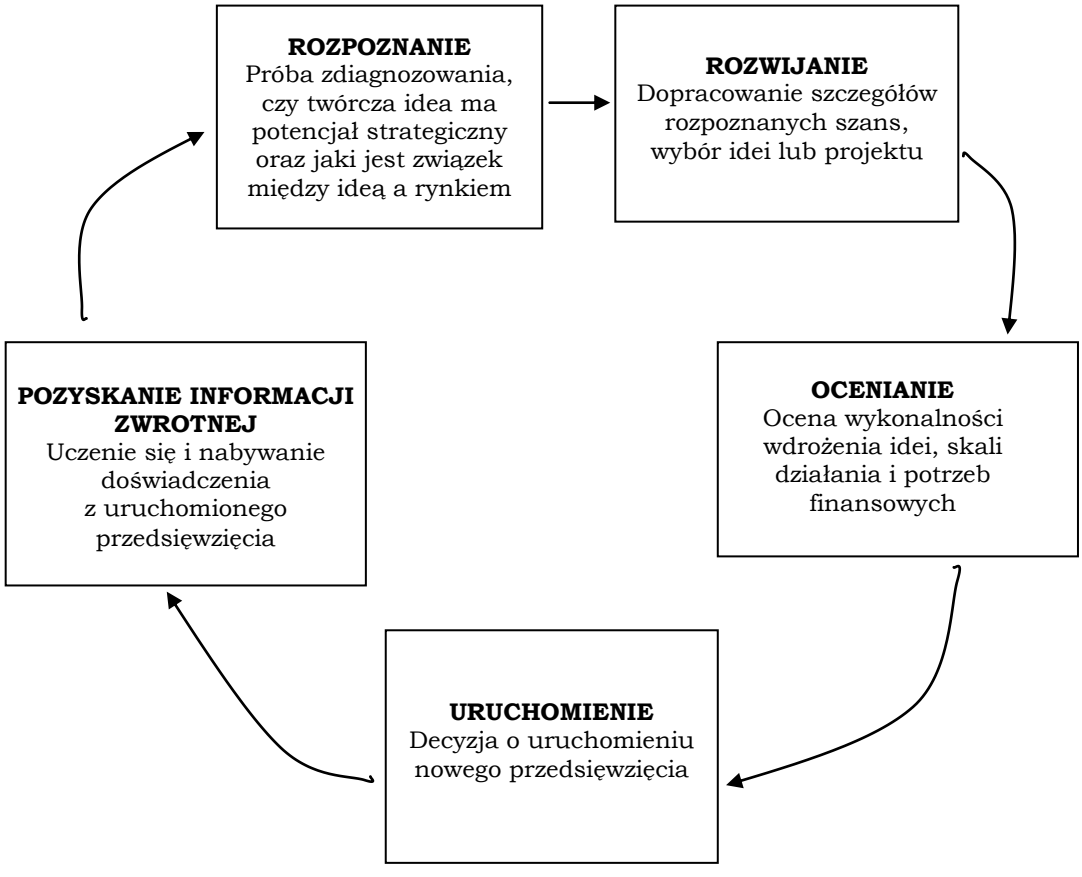
wykorzystania szans rynkowych. Oczywiście te różne rodzaje działań kadry zarządzającej muszą obejmować całość i być zharmonizowane.

Procesy i działania składające się na przedsiębiorczość strategiczną przynoszą wielorakie rezultaty. Przede wszystkim tworzona jest nowa wartość dla klientów i budowana jest względnie trwała przewaga konkurencyjna, a w ślad za tym powstaje bogactwo finansowe, społeczno-emocjonalne, osobista szczęśliwość oraz następuje ożywienie działalności gospodarczej (na przykład, nowe miejsca pracy, postęp techniczny, czy też rozwój ekonomiczny). Konkretniej mówiąc, efekty przedsiębiorczości strategicznej są zlokalizowane na trzech poziomach: indywidualnym, organizacyjnym i całego społeczeństwa. Korzyści osobiste polegają na otrzymywaniu zasobów finansowych, osobistej satysfakcji wraz z samorealizacją oraz uczeniu się bardziej dokładnego rozpoznawania, oceniania i wykorzystywania szans biznesowych. Główne korzyści organizacyjne znajdują wyraz w nowej technologii i innowacji stanowiących podstawę wprowadzenia nowych produktów generujących wartość dla klientów, a także nowej wiedzy dającej się przekształcić na nowe szanse rynkowe. W końcu przedsiębiorczość strategiczna przynosi ze sobą korzyści społeczne takie, jak wprowadzenie kapitału finansowego jako nośnika rozwoju ekonomicznego, polepszenie jakości życia i przyśpieszenie rozwoju społecznego dzięki zaangażowaniu się w działanie społecznie odpowiedzialne (służeniu całej gamie interesariuszy).

Pewne założenia i elementy procesu strategicznej przedsiębiorczości można znaleźć w modelu wyróżników wyjątkowych organizacji, o wysokim poziomie przedsiębiorczości na poziomie strategicznym (Smith, Collins, Clark 2005). Są to wysoka efektywność finansowa i pozafinansowa, innowacyjna kultura, która poprzez wzmocnienie pozytywnie umożliwia uczestnikom osiąganie nadzwyczajnych wyników. Kolejne wyróżniki to przedsiębiorczy przywódca i kadra zarządzająca zorientowana na rozwój, a także promująca poczucie celu i scalanie uczestników organizacji wokół jej wizji, misji, celów i wartości. Dalej opisywane zmienne to strategia zorientowana na wzrost i innowacje, pomagająca w procesie podejmowania decyzji i podejmowania działań skoncentrowanych na dążeniu do celu i realizacji wizji. Kolejnym filarem przedsiębiorczości strategicznej są wyjątkowi ludzie, których wiedza ekspercka, umiejętności, wyobraźnia i pomysły stanowią kluczowe kompetencje organizacji dla poszukiwania i strategicznego wykorzystywania szans. Ostatnimi elementami w tym modelu są płaska i prosta struktura, oraz zbiór procesów nastawionych na realizację wizji i misji oraz zarządzanie poprzez wartości.

Według ostatnio przedstawionych konceptualizacji, przedsiębiorczość strategiczna to proces polegający na efektywnym przekształceniu innowacji na sprawdzający się w warunkach rynkowych pomysł lub usługę. W modelu tak rozumianej przedsiębiorczości strategiczna przedstawiono cykl pięciu faz (Bilton i Cummings 2010, s. 112): (a) fazy rozpoznania, polegającej na uświadomieniu sobie, że dany pomysł ma potencjał; (b) fazy rozwoju, polegającej na przygotowaniu do przekształcenia pomysłu w potencjalny produkt lub usługę; (c) fazy oceny, która ma dać ostateczną odpowiedź, czy innowację warto wprowadzić na rynek, (d) właściwej fazy opracowania, która wymaga pracy i pilności, (e) fazy wdrożenia produktu na rynek. Tworzą

one kompletny cykl przedsiębiorczości strategicznej, przy czym rozpoznanie i rozwinięcie mają charakter dyletancki, wypracowanie i uruchamianie odzwierciedlają pilność, zaś oceniane leży pośrodku (rys. 3).



Rysunek 3. Fazy cyklu przedsiębiorczości strategicznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation.* John Wiley and Sons, Chichester 2010, s. 107-126.

Faza rozpoznania służy temu, aby uwzględniając idee i zdarzenia uznać, że coś ma potencjał strategiczny a także zidentyfikować związek pomiędzy innowacją a rynkiem. Rozwijanie to dopracowanie szczegółów rozpoznanych szans na drodze eksperymentowania, korzystania z doświadczeń oraz wiedzy specjalistycznej. Idee i projekty są wybierane z punktu widzenia ich spójności z charakterem organizacji, zatrzymania wytworzonej wartości, trudności do naśladowania albo zastąpienia, czy też możliwości organizacyjnego wsparcia. W czasie oceniania podejmowane są decyzje dotyczące

dalszego rozwoju pomysłu na podstawie własnego przekonania jak i opinii innych osób. Efektem jest ocena wykonalności projektu, potrzebna skala działania oraz możliwość finansowania. Pozytywny wynik oceny decyduje o przejściu do fazy uruchomienia nowego przedsięwzięcia. Uruchomienie przedsięwzięcia jest źródłem informacji zwrotnej, uczenia się i nabywania doświadczenia, które są wykorzystywane w kolejnych cyklach przedsiębiorczości strategicznej.

Dokonując pewnych uogólnień oraz czyniąc pewne założenia na potrzeby spójnego modelu teoretycznego można stwierdzić, że konstrukt przedsiębiorczości strategicznej charakteryzowany jest przez następujące zachowania i działania uczestników organizacji: (a) podejmowanie nowatorskich działań na zasadzie eksperymentowania bez względu na brak pełnej analizy i całkowitej wiedzy w celu wykorzystania nadarzających się okazji, (b) staranne i konsekwentne wdrażanie nowych idei mimo związanej z tym ciężkiej pracy, (c) rozpatrywanie idei i zdarzeń pod kątem potencjalnych powiązań pomiędzy innowacją a rynkiem, (d) rozwijanie rozpoznanych szans pod warunkiem cenności strategicznej idei i projektów, czyli zgodności ze stylem zarządzania organizacją, możliwości zawłaszczania wytworzonej wartości, trudności w substytucji i naśladowaniu, możliwości organizacyjnego wsparcia, (e) staranne planowanie szczegółów skutecznego i ekonomicznego wykorzystania pozytywnie ocenionych szans, (f) uruchamianie nowych przedsięwzięć w sposób zdyscyplinowany, dbając o szczegóły wykonania.

Z jednej strony przedsiębiorcy określani są jako ludzie, którzy w sposób niestandardowy, niezobowiązujący i mało sformalizowany poszukują interesujących pomysłów, co zdarza się z fazie rozpoznania. Poszukują szans i odkrywają potrzeby rynku poprzez podróżowanie, sprawdzanie różnych opcji i bawienie się pomysłami. Z drugiej strony to osoby, które muszą wykazać się szczególną uwagą i dbałością o wszystkie elementy procesu wprowadzania nowego produktu, który niesie ze sobą potencjał sprawdzenia się i osiągnięcia rynkowego sukcesu, co odbywa się w fazie wdrożenia.

Wynika stąd, że przedsiębiorczość strategiczna, rozumiana jako wprowadzenie innowacji na rynek w celu uzyskania wartości i zmiany rynku, to konstrukt, który jest targany sprzecznościami. Przedsiębiorczość, definiowana jako proaktywne poszukiwanie szans, wprowadzanie innowacji na rynek przy akceptacji ryzyka porażki (Bratnicki, 2003) wymaga na poziomie strategicznym pogodzenia sprzeczności między dyletanctwem a pilnością. Z jednej strony przedsiębiorcy określani są jako ludzie, którzy w sposób niestandardowy, niezobowiązujący i mało sformalizowany poszukują interesujących pomysłów. W sposób amatorski poszukują szans i odkrywają potrzeby rynku poprzez podróżowanie, sprawdzanie różnych opcji i bawienie się. Z drugiej strony to osoby, które muszą wykazać się szczególną uwagą i dbałością o wszystkie elementy procesu wprowadzania nowego produktu, który niesie ze sobą potencjał sprawdzenia się i osiągnięcia rynkowego sukcesu. Zatem przedsiębiorczości strategicznej z jednej strony potrzebne jest amatorstwo wiążące się z oportunistycznym dążeniem do wykorzystania nadarzających się szans, co znajduje wyraz w robieniu czegoś impulsywnie, bez przemyślenia i starannej analizy, wyłącznie dla samego działania i eks-

perymentowania przy pomocy intuicji i własnego osądu. Na drugim krańcu przedsiębiorczości strategicznej znajduje się profesjonalizm charakteryzujący się starannym i konsekwentnym działaniem, wytrwałością w przygotowywaniu przedsięwzięć, pracowitością, dbałością, wykorzystywaniem doświadczenia i wiedzy specjalistycznej w działaniu. Pogodzenie tych sprzeczności w efekcie doprowadza do komercjalizacji twórczej idei.

W niniejszym fragmencie przedstawiliśmy koncepcję strategicznej przedsiębiorczości, opisaliśmy jej najważniejsze modele, wraz ze zmiennymi i występującymi sprzecznościami. W kolejnej części opisane zostaną badania empiryczne sprawdzające wykorzystanie koncepcji strategicznej przedsiębiorczości w warunkach praktyki gospodarczej.

3. EMPIRYCZNE SPRAWDZENIE KONCEPCJI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI STRATEGICZNEJ

3.1. Metodyka badawcza

W celu empirycznego sprawdzenia konstruktu przedsiębiorczości strategicznej, zdecydowano się zebrać dane z organizacji za pomocą kwestionariusza ankiety[2]. Poszczególne, zidentyfikowane teoretyczne elementy konstruktu przedsiębiorczości strategicznej, a także sprzeczności obecne w wymiarach przedsiębiorczości strategicznej zostały zoperacjonalizowane do postaci zmiennych, których wielkość była oceniana za pomocą stwierdzeń w kwestionariuszu ankiety. Zadanie respondentów polegało na ocenie każdego stwierdzenia odnoszącego się do zjawiska w badanej organizacji na siedmiopunktowej skali Likerta (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, do 7 – zdecydowanie zgadzam się). Konstrukt strategicznej przedsiębiorczości został opisany przez siedem stwierdzeń. W kolejnej części kwestionariusza przedstawione zostały stwierdzenia charakteryzujące sprzeczności w wymiarze strategicznej przedsiębiorczości. Część ta została skonstruowana w taki sposób, aby respondent ocenił sprzeczność za pomocą dwóch stwierdzeń (dwie sprzeczne sytuacje w jednym zjawisku). W ostatniej części kwestionariusza zawarto osiem stwierdzeń opisujących efektywność funkcjonowania organizacji, dotyczących zarówno wyników finansowych (ocena rentowności sprzedaży, kapitału własnego, aktywów) jak i innych (ocena wzrostu zatrudnienia, wzrostu udziału w rynku). W tej części kwestionariusza wykorzystano zmodyfikowane stwierdzenia z narzędzia Antoncica i Hisricha (2003) do badania subiektywnie ocenianej efektywności. Całość narzędzia badawczego domknęła metryczka.

W pierwszym etapie postępowania badawczego, w roku 2011 przeprowadzono badania pilotażowe, które objęły grupę 18 menedżerów uczęszczających na studia podyplomowe. Badania te miały na celu sprawdzenie poprawności konstrukcji kwestionariusza ankietowego, a także uzyskanie informacji zwrotnej co do jasności, przejrzystości i właściwego zrozumienia

[2] Szczegółowy opis metodyki badawczej oraz pełne wyniki badań przedstawione zostały w: W. Dyduch: *Twórcza strategia organizacji*. Wyd. UE Katowice, Katowice 2013.

stwierdzeń opisujących wymiary i sprzeczności twórczej strategii oraz efektywności. W drugim etapie wykorzystano technikę, za pomocą której respondenci samodzielnie wypełniali elektroniczną wersję zmodyfikowanego w pierwszym etapie kwestionariusza ankiety. Odnośnik do kwestionariusza został przedstawiony w piśmie wprowadzającym rozesłanym drogą elektroniczną do ponad 2000 przedstawicieli kadry zarządzającej szczebla strategicznego z województwa śląskiego. Zwrotnie otrzymano 606 kwestionariuszy wypełnionych przez właścicieli bądź prezesów firm, które spełniały kryteria przydatności do dalszych analiz empirycznych.

W celu sprawdzenia hipotez badawczych w roku 2012 zostały przeprowadzone właściwe badania empiryczne na podstawie danych uzyskanych z 606 organizacji działających na terenie województwa śląskiego. Wybór regionu podyktowany był faktem jego ciągłych przemian z obszaru, na którym niegdyś dominował przemysł ciężki, na obszar związany z usługami, zarządzaniem wiedzą, twórczymi przemysłami i rozwijaniem aglomeracji przedsiębiorczości opartej na szansach. Województwo śląskie, poprzez relatywnie niższą niż w innych regionach atrakcyjność turystyczną skupia się na bardziej intensywnym poszukiwaniu szans w biznesie. Najwyższa w Polsce gęstość zaludnienia, wysoki wskaźnik urbanizacji, duża liczba konsumentów, dogodne połączenia komunikacyjne a także relatywnie wysoka liczba zakładanych małych i średnich przedsiębiorstw to tylko niektóre z uwarunkowań powodujących, że wykorzystanie szans, a także przełożenie innowacji na rynek może mieć w na tym obszarze szczególne znaczenie[3].

Spośród 606 organizacji włączonych do próby badawczej, 50,5% były to organizacje małe[4], 16,1% średnie, zaś 33,4% stanowiły organizacje duże. Najwięcej, bo 18,2% badanych przedsiębiorstw działa w usługach, 16% zajmuje się handlem hurtowym i detalicznym, 11,1% przetwórstwem przemysłowym, 10,7% budownictwem, 9,7% zaś działalnością finansową i ubezpieczeniową. Udział pozostałych branż wynosi poniżej 10%. Próba badawcza obejmowała organizacje biznesowe, działające w sektorze prywatnym. Taki dobór próby podyktowany był założeniem łatwiejszego śledzenia drogi innowacji, które następnie zostaną zrealizowane na rynku. Zebrane dane poddano analizie, w której wykorzystano metody i narzędzia statystyczne dostępne w oprogramowaniu IBM SPSS 20 oraz Mplus 3.0.

W celu sprawdzenia czy obecny w praktyce gospodarczej wymiary konstruktu strategicznej przedsiębiorczości pokrywają się z wymiarami zaproponowanymi w warstwie teoretycznej, zastosowana została analiza czynnikowa. W drugim etapie weryfikacji wymiarów zastosowano współczynnik rzetelności. W celu określenia poziomu przedsiębiorczości strategicznej w badanych organizacjach, zanalizowano i zinterpretowano wielkości statystyk opisowych. W kolejnym etapie określono poziom przedsiębiorczości strategicznej w zależności od zmiennych kontrolnych takich jak wielkość, wiek i branża działalności badanych organizacji. Do dalszych analiz podzielono zmienne kontrolne na bardziej precyzyjne kategorie. Wielkość organi-

[3] [www.gospodarka.silesia-region.pl], dostęp w marcu 2012 r.

[4] Podczas konferencji Institute for Small Business and Entrepreneurship 2013 wywiązała się dyskusja, czy w mikroorganizacjach można w ogóle mówić o twórczości organizacyjnej i przedsiębiorczości organizacyjnej, sugerując, że są to zbyt małe podmioty badawcze.

zacji ujęto w trzech kategoriach: a) organizacje małe, b) organizacje średnie i c) organizacje duże. Wiek organizacji podzielono z kolei na okresy a) poniżej 5 lat, b) 5-13 lat, c) 14-22 lat i d) powyżej 22 lat istnienia. W zakresie sektora działalności wybrano tylko te branże, które były reprezentowane przez ponad 50 przedsiębiorstw w próbie badawczej czyli przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, handel hurtowy i detaliczny, działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz pozostała działalność usługowa.

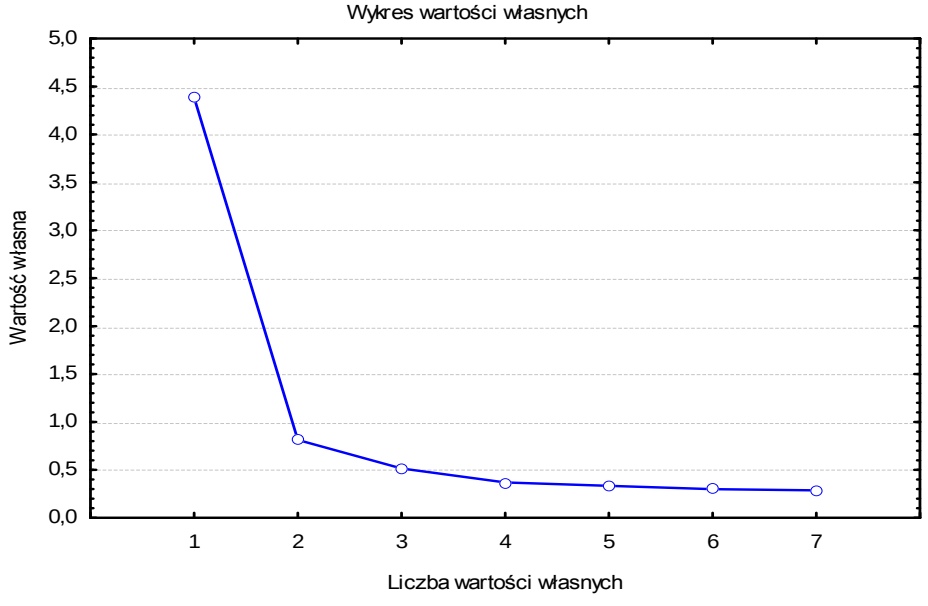
Aby opisać sprzeczności w wymiarach przedsiębiorczości strategicznej, zastosowano metodę obliczania stopnia zespolenia sprzeczności za pomocą siatki sprzeczności (Bratnicki 2001). Każda sprzeczność została oceniona w kwestionariuszu przez dwa stwierdzenia, tworzące dwie współrzędne. Oceny stwierdzeń w kwestionariuszu zbudowanym w ten sposób mogą być w następnym kroku naniesione na układ współrzędnych, gdzie wartości na osiach reprezentują natężenie danej sprzeczności w każdym z wymiarów przedsiębiorczości strategicznej. Na osiach przedstawione są wartości skali ocen od 1 do 7. Stopień godzenia sprzeczności w wymiarze przedsiębiorczości strategicznej obliczany jest jako odległość od prawego górnego rogu siatki (punkt o współrzędnych (7; 7) – ocena najlepsza) do punktu o współrzędnych odpowiadających ocenie respondenta (punkt o współrzędnych (x;y)).

Do zbadania zależności między przedsiębiorczością strategiczną a efektywnością wykorzystano analizę korelacji. Do oceny efektywności wybrano miary finansowe, obiektywne, jak również szereg miar subiektywnych badających wiedzę i odczucia kadry zarządzającej na temat mierników efektywności. Wśród miar finansowych znalazły się podstawowe wskaźniki rentowności, a więc przede wszystkim rentowność sprzedaży (ROS) określając kondycję przedsiębiorstwa w zakresie urzeczywistniania innowacji i wprowadzania z sukcesem na rynek produktów i usług, ale też rentowność aktywów i rentowność kapitału własnego.

3.2. Konstrukt strategicznej przedsiębiorczości

W celu sprawdzenia dopasowania danych empirycznych do konstruktu teoretycznego przeprowadzono analizę czynnikową. Wartość statystyki KMO jest bardzo wysoka i wynosi 0,902 co oznacza, że można dla tych danych stosować analizę czynnikową. Struktura korelacji między zmiennymi opisanymi za pomocą stwierdzeń w kwestionariuszu jest dobrze wyjaśniona (rysunek 4).

Czynnik	Wartość własna	% wyjaśnienia wariancji	Skumulowana wartość własna	Skumulowany % wyjaśnienia wariancji
1	4,384	62,635	4,384	62,635
2	0,813	11,609	5,197	74,244



Rysunek 4. Analiza czynnikowa dla przedsiębiorczości strategicznej

Zarówno kryterium wartości własnych, jak i osypiska wskazuje, że istnieje tylko i wyłącznie jeden wymiar przedsiębiorczości strategicznej. W przypadku przyjęcia kryterium Jolliffe i zdecydowania się na dwa wymiary, układ czynników będzie wyglądał jak w tabeli 1. W lewej kolumnie znajdują się ponumerowane stwierdzenia opisujące dane zmienne wg kolejności ich pojawiania się w kwestionariuszu ankiety. W drugiej i trzeciej kolumnie przedstawione są wartości ładunków dla poszczególnych czynników.

Tabela 1. Analiza czynnikowa z kryterium Joliffe

Przedsiębiorczość strategiczna	Czynnik 1	Czynnik 2
Stwierdzenie 1	0,085	0,884
Stwierdzenie 2	0,457	0,726
Stwierdzenie 3	0,567	0,652
Stwierdzenie 4	0,528	0,632
Stwierdzenie 5	0,730	0,411
Stwierdzenie 6	0,849	0,246
Stwierdzenie 7	0,855	0,182
Wariancja wyjaśniona	2,802	2,395
Udział	0,400	0,342

Na podstawie tabeli 1 można ocenić, że w przypadku przyjęcia kryterium Jolliffe pierwszy wymiar strategicznej przedsiębiorczości, który można nazwać racjonalną oceną możliwości wdrożenia przedsiębiorczej szansy, tworzą zmienne opisane przez stwierdzenia 5-7: a więc ocena zasadności wykorzystania przedsiębiorczej szansy, staranne zaplanowanie szczegółów skutecznego i ekonomicznego wykorzystania pozytywnie ocenionych szans, a także uruchamianie nowych przedsięwzięć w sposób zdyscyplinowany, z dbałością o szczegóły. Drugi wymiar strategicznej przedsiębiorczości (rozpoznanie, wykorzystywanie i rozwijanie przedsiębiorczych szans) tworzyłyby zmienne opisane przez stwierdzenia 1-4, a więc wykorzystywanie nadarzających się okazji, staranne i konsekwentne wdrażanie nowych idei rozpatrywanych pod kątem powiązań z rynkiem oraz cenność strategiczna idei i projektów. Jednak istnienie jednego wymiaru przedsiębiorczości strategicznej potwierdza wartość współczynnika alfa Cronbacha (0,897, zob. tabela 2). Co prawda usunięcie stwierdzenia pierwszego, dotyczącego podejmowania nowatorskich działań i eksperymentowania w związku z nadarzającymi się okazjami poprawiłoby nieznacznie właściwości skali sumarycznej, ale ma to minimalne znaczenie, gdyż i tak wartość współczynnika alfa dla skali przedsiębiorczości strategicznej jest wysoka. Dlatego na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej można stwierdzić, że przedsiębiorczość strategiczna jest konstruktem jednorodnym, opisywanym za pomocą wszystkich siedmiu zmiennych ze skali.

Tabela 2. Analiza rzetelności skali strategicznej przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość strategiczna	Podsumowanie skali: Średnia= 29,4736 Odchylenie standardowe = 6,89964 Alfa Cronbacha: 0,897				
	Średnia skali gdy usunięte pytanie	Wariancja skali gdy usunięte pytanie	Odchylenie standardowe skali gdy usunięte pytanie	Korelacja między pytaniem a wartościami skali sumarycznej (więcej=lepiej)	Alfa gdy usunięte pytanie
Stwierdzenie 1	25,667	36,919	6,076	0,550	0,900
Stwierdzenie 2	25,351	34,446	5,869	0,747	0,877
Stwierdzenie 3	25,243	34,887	5,906	0,788	0,872
Stwierdzenie 4	25,299	35,573	5,964	0,732	0,879
Stwierdzenie 5	25,162	36,013	6,001	0,733	0,879
Stwierdzenie 6	25,083	35,340	5,945	0,711	0,881
Stwierdzenie 7	25,038	35,426	5,952	0,664	0,887

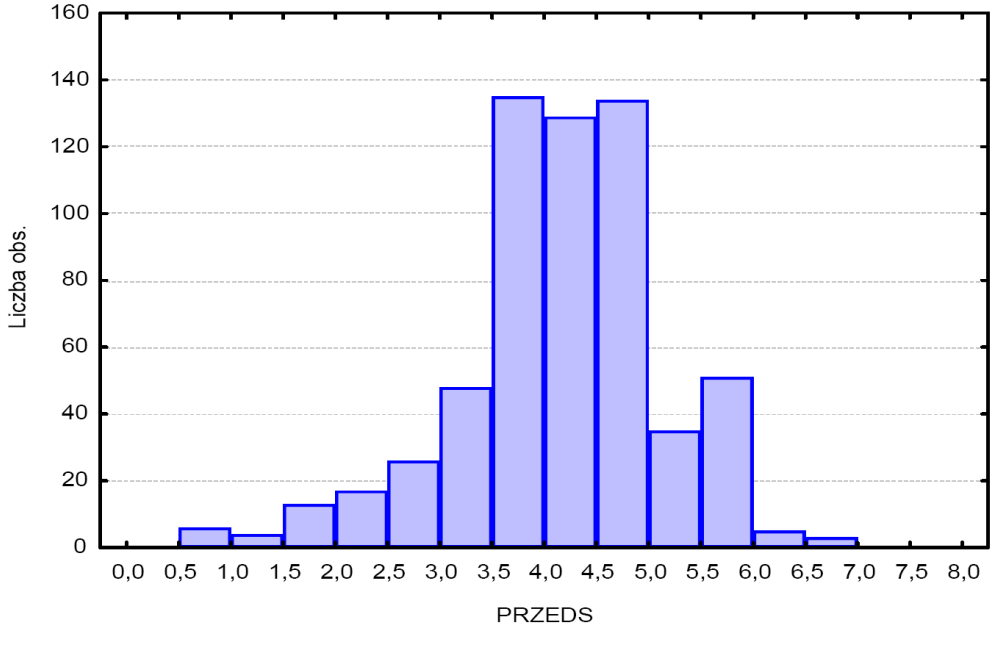
3.3. Pomiar strategicznej przedsiębiorczości

W celu określenia poziomu przedsiębiorczości strategicznej w organizacjach przedstawione zostaną wielkości statystyk opisowych (tabela 3).

Tabela 3. Statystyki opisowe dla przedsiębiorczości strategicznej

	N	Średnia	Odch. stand.	Mediana	Min	Maks	Q25	Q75	Błąd std. średniej
Przedsiębiorczość strategiczna	606	4,21	0,99	4,29	1,00	7,00	3,71	4,71	0,04

Analiza danych w tabeli 3 pozwala zauważyć, że przeciętne poziomy poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości strategicznej w badanych organizacjach mają zbliżone wartości i na siedmiostopniowej skali przekraczają wartość 4. Średnio rzecz biorąc, poziom strategicznej przedsiębiorczości wśród badanych przedsiębiorstw wyniósł 4,21. Przynajmniej 25% przedsiębiorstw miało poziom przedsiębiorczości nie wyższy niż 3,71, przynajmniej 50% nie wyższy niż 4,29. Przynajmniej 75% badanych przedsiębiorstw charakteryzuje się przedsiębiorczością strategiczną na poziomie nie wyższym niż 4,71 (rys. 5).



Rysunek 5. Oceny przedsiębiorczości strategicznej w badanych organizacjach

Warto przyjrzeć się poziomowi poszczególnych wymiarów twórczej strategii w zależności od zmiennych kontrolnych. Na początku wykorzystano korelację tau Kendalla (tabela 4).

Tabela 4. Korelacje tau Kendalla między wymiarami twórczej strategii a zmiennymi kontrolnymi

Tau Kendalla		Korelacja Pearsona	
Zmienna kontrolna	Przedsiębiorczość	Zmienna kontrolna	Przedsiębiorczość
Wiek	-0,03	Wiek	-0,05
ln Wiek	-0,03	ln Wiek	-0,05
Wielkość	0,02	Wielkość	0,04
ln Wielkość	0,02	ln Wielkość	0,02

Wiek – okres istnienia (dane surowe, po wycięciu 5% najdłużej działających firm),

Wielkość – wielkość przedsiębiorstwa – liczba zatrudnionych – po wycięciu 5% przedsiębiorstw o największym zatrudnieniu.

ln Wiek – logarytm naturalny danych surowych okresu istnienia (po wycięciu 5% najdłużej działających firm),

ln Wielkość – logarytm naturalny wielkości przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych – po wycięciu 5% przedsiębiorstw o największym zatrudnieniu).

Przy współczynniku korelacji tau Kendalla wyniki dla zmiennych zlogarytmowanych i surowych są takie same, gdyż współczynnik ten bada zgodność uporządkowania par obserwacji, a logarytmowanie tego uporządkowania nie zmienia. W przypadku wymiarów przedsiębiorczości strategicznej można wywnioskować, że ich poziom w badanych organizacjach nie zależy od takich zmiennych kontrolnych jak wiek czy wielkość organizacji. Oznaczałoby to, że wymiary przedsiębiorczości strategicznej są podobnie oceniane we wszystkich organizacjach, niezależnie od wielkości i wieku, czyli że w pewnym sensie przedsiębiorczość strategiczna jest konstruktem uniwersalnym, zaś jego operacjonalizacja i ocena poszczególnych wymiarów jest średnio rzecz biorąc porównywalna, niezależnie od wieku, wielkości organizacji, czy branży w jakiej działa. Podobne wnioski można wyciągnąć patrząc na wielkości korelacji Pearsona między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a zmiennymi kontrolnymi (tabela 4).

3.4. Zespalanie sprzeczności strategicznej przedsiębiorczości

W celu oceny w jakim stopniu badane organizacje radzą sobie ze sprzecznościami przedsiębiorczości strategicznej, wykorzystano drugą część kwestionariusza przedstawionego w załączniku niniejszej pracy, a także metodę badawczą wykorzystującą siatkę strategiczną. Sprzeczności w wymiarach przedsiębiorczości strategicznej zostały opisane za pomocą zmien-

nych opisujących skrajne postawy przedsiębiorców: pilność i amatorstwo przygotowywania przedsięwzięć. Wartość statystyki KMO dla tej części kwestionariusza jest bardzo wysoka (0,896), co oznacza, że można dla tych danych stosować analizę czynnikową. Zarówno kryterium wartości własnych, jak i osypiska wskazuje, że jest tylko i wyłącznie jeden wymiar dotyczący sprzeczności strategicznych. Wynik testu rzetelności potwierdził przydatność zaproponowanej skali do badania sprzeczności.

Z badań jednoznacznie wynika, że w przypadku sprzeczności strategicznej przedsiębiorczości, zdecydowana większość organizacji znajduje się w środkowym przedziale wartości profilu (między 3 a 6) co oznacza, że zdolność do godzenia sprzeczności w badanych organizacjach jest przeciętna. Jest to stan gotowości strategicznej, oznaczający, że większość organizacji w niektórych przypadkach wpada w pułapkę wybierania skrajnych rozwiązań. Organizacje te mogą albo poprawić stopień godzenia sprzeczności poprzez wzmożony wysiłek, albo wpaść w pułapkę wybierania skrajnych rozwiązań. Szczegółowa analiza poszczególnych sprzeczności, pozwala stwierdzić, że w przypadku przedsiębiorczości strategicznej 22,1% badanych organizacji bardzo dobrze czerpie korzyści płynące z połączenia pilności i improwizacji, starannego przygotowania ze spontanicznym eksperymentowaniem przy przygotowywaniu przedsiębiorczych przedsięwzięć. 69,5% przeciętnie radzi sobie z godzeniem sprzeczności w tym wymiarze, zaś 8,4% wybiera skrajne rozwiązania (tylko pilność, bądź tylko dyletanctwo).

Patrząc na poszczególne kategorie organizacji, można uchwycić pewne niewielkie różnice w stopniu godzenia sprzeczności. Z punktu widzenia statystycznego są one nieistotne, co może oznaczać, że godzenie sprzeczności w wymiarach twórczej strategii ma charakter uniwersalny, a sposób godzenia sprzeczności jest podobny niezależnie od wieku, wielkości i branży organizacji. Poniżej różnice te zostaną zaprezentowane wyłącznie jako dodatkowa informacja.

Jeśli chodzi o narzucenie zmiennej kontrolnej jaką jest wiek organizacji, okazuje się, że organizacje najstarsze godzą najgorzej sprzeczności w zakresie przedsiębiorczości, co oznacza, że trudniej im projektować przedsięwzięcia przedsiębiorcze w oparciu o pilność połączoną z eksperymentowaniem. Z kolei organizacje z przedziału od 14 do 22 lat dobrze wypadły jeśli chodzi o godzenie sprzeczności przedsiębiorczości strategicznej. Być może jest to okres dojrzałości życia badanych organizacji kiedy utrwala się kultura organizacyjna sprzyjająca korzystaniu z wdrażania skrajnych rozwiązań jednocześnie. Generalnie rzecz biorąc, najlepiej z godzeniem sprzeczności we wszystkich wymiarach radzą sobie organizacje duże (niższe wartości średnich), zaś przedsiębiorstwa małe i średnie uzyskały podobne oceny. Ostatnie różnice dotyczą stopnia godzenia sprzeczności w wymiarach twórczej strategii w zależności od sektora prowadzonej działalności – tu okazuje się, że firmy finansowe nie potrafią korzystać ze skrajnych rozwiązań w zakresie przedsiębiorczości strategicznej, wybierając staranne przygotowanie przedsięwzięć.

Warto spojrzeć na to, które skrajności w poszczególnych sprzecznościach twórczej strategii są przez organizacje wybierane. Bliższa analiza ocen poszczególnych skrajnych rozwiązań w zależności od zmiennych kon-

trolnych pozwala na uchwycenie drobnych różnic między poszczególnymi grupami organizacji. Jeśli chodzi o wybory w zależności od wieku organizacji, różnice te nie są statystycznie istotne, oscylują wokół oceny cztery na siedmiostopniowej skali (tabela 5). W każdej grupie wiekowej organizacji nieznacznie wyżej ocenione zostało staranne planowanie nowych przedsięwzięć względem amatorskiego podejścia z improwizacją i eksperymentowaniem. Okazuje się, że badane organizacje także niezależnie od wieku kładą nieznacznie większy nacisk na staranne przygotowanie przedsięwzięć niż na dyletanctwo, a największe różnice w wyborach skrajnych rozwiązań możliwych w ramach tego wymiaru widoczne są w organizacjach średnich i dużych.

Tabela 5. Oceny poszczególnych skrajności w zależności od wieku organizacji

Wiek (lata)	N	Średnia	Odch./Bł. st.		Min	Q25	Med	Q75 / Maks.	
Dyletanctwo, amatorskie podejście, eksperymentowanie w przygotowaniu przedsięwzięć									
Poniżej 5	99	4,09	1,28	0,13	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00
6-13	145	4,01	1,25	0,10	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00
14-22	105	4,15	1,21	0,12	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00
Powyżej 22	75	3,92	1,24	0,14	1,00	3,00	4,00	5,00	6,00
Ogółem	424	4,05	1,24	0,06	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00
Pilność i staranność w przygotowaniu przedsięwzięć									
Poniżej 5	99	4,35	1,26	0,13	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00
6-13	145	4,31	1,12	0,09	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00
14-22	105	4,52	1,23	0,12	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00
Powyżej 22	75	4,28	1,24	0,14	2,00	4,00	4,00	5,00	7,00
Ogółem	424	4,37	1,20	0,06	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00

Mało istotne statystycznie różnice pojawiły się także w wyborach skrajności w zależności od rodzaju prowadzonej działalności (tabela 6). Pilność nad dyletanctwem w przygotowywaniu nowych przedsięwzięć przeważa w usługach finansowych oraz działalności usługowej. W innych branżach również występuje nieznaczna przewaga staranności nad dyletanctwem.

Tabela 6. Godzenie sprzeczności strategicznej przedsiębiorczości a sektor działalności

Sektor	N	Śr.	Odch. st.	Bł. std.	Min.	Q25	Med.	Q75	Maks.
Dyletanctwo, amatorskie podejście, eksperymentowanie w przygotowaniu przedsięwzięć									
Przetwórstwo przemysłowe	67	4,04	1,28	0,16	1,00	3,00	4,00	5,00	6,00
Budownictwo	65	4,18	1,09	0,13	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00
Handel hurtowy i detaliczny	97	4,27	1,15	0,12	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00
Dz. finansowa i ubezpieczeniowa	59	3,76	1,25	0,16	1,00	3,00	4,00	4,00	7,00
Pozostała działalność usługowa	110	4,18	1,24	0,12	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00
Ogółem	398	4,12	1,21	0,06	1,00	3,00	4,00	5,00	7,00
Pilność i staranność w przygotowaniu przedsięwzięć									
Przetwórstwo przemysłowe	67	4,31	1,34	0,16	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00
Budownictwo	65	4,38	1,27	0,16	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00
Handel hurtowy i detaliczny	97	4,45	1,22	0,12	2,00	4,00	4,00	5,00	7,00
Dz. finansowa i ubezpieczeniowa	59	4,64	1,16	0,15	2,00	4,00	4,00	6,00	7,00
Pozostała działalność usługowa	110	4,43	1,15	0,11	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00
Ogółem	398	4,44	1,22	0,06	1,00	4,00	4,00	5,00	7,00

4.5. Twórcza strategia a efektywność

Wartości współczynników korelacji między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a efektywnością przedstawione są w tabeli 7.

Wartości statystycznie istotne zostały wyróżnione pogrubioną czcionką – wskazane zależności chociaż są niskie to statystycznie istotne. Z przedstawionej tabeli wynika, że generalnie nie ma zależności między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a efektywnością ocenianą za pomocą obiektywnych wskaźników finansowych. Odmienne wyniki otrzymano w przypadku subiektywnych miar efektywności. Wartości dodatnie wskazują, że wraz ze wzrostem poziomów poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości strategicznej rośnie poziom efektywności ocenianej za pomocą miar subiektywnych. Wyniki te są w przypadku każdego wymiaru statystycznie istotne,

zaś wielkości korelacji mogą być ocenione jako umiarkowane (Cohen, 1988, s. 109-115).

Tabela 7. Zależności między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a efektywnością

Tau Kendalla	**Przedsiębiorczość strategiczna**	Współczynnik korelacji Pearsona	**Przedsiębiorczość strategiczna**
ROS	-0,04 n=339 p=0,160	**ROS**	-0,00 n=339 p=0,960
ROA	0,01 n=351 p=0,691	**ROA**	0,03 n=351 p=0,562
ROE	-0,03 n=347 p=0,536	**ROE**	0,01 n=347 p=0,672
ESUB	**0,22** n=606 **p=0,000**	**ESUB**	**0,35** n=606 **p=0,000**

Wyniki są interesujące poznawczo, nie potwierdzają bowiem zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu teoretycznych zależności między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a efektywnością finansową (Lien, Filalotchev, Piesse 2011). Uzyskane wyniki mogą mieć podłoże w co najmniej czterech przesłankach. Po pierwsze, badane przedsiębiorstwa bardzo często charakteryzuje niechęć w udostępnianiu twardych danych finansowych, zapewne w obawie przed konkurencją. Dane też mogą podlegać różnym przeksięgowaniom w danym roku czy okresie sprawozdawczym w celu osiągnięcia doraźnych celów księgowych. Z kolei ogólne informacje o przedziałach w jakich sytuują się poszczególne wielkości (skala subiektywna) takich obaw nie rodzi.

Po drugie, na wynik finansowy wpływa bardzo wiele czynników. Trudno jest oddzielić współdziałanie tylko wymiarów przedsiębiorczości strategicznej i wyników finansowych, *ceteris paribus*. Po trzecie, wymiary przedsiębiorczości strategicznej to dynamiczne procesy, kształtujące się przez długi okres czasu, które mogą być porównane do filmu. Wyniki finansowe to z kolei fotografia z danej chwili funkcjonowania organizacji. Wymiary przedsiębiorczości strategicznej oceniane są na podstawie opisu procesu, wyniki finansowe to dane za ostatnie trzy lata, zebrane pod koniec każdego roku. Miary subiektywne w pewien sposób dynamizują konstrukt efektywności poprzez możliwość wyrażenia przez respondentów ukrytych dążeń strategicznych, zamierzeń i pragnień. W celu zaobserwowania dynamicznych zmian w efektywności organizacji, warto byłoby przeprowadzić badania po-

dłużne i powtórzyć analizy na tej samej próbie za pięć lub dziesięć lat. Wtedy bardziej precyzyjnie można by odpowiedzieć na pytanie jak kształtuje się zależność między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a efektywnością.

Po czwarte wreszcie, w przypadku miar subiektywnych sposób zbierania informacji jest taki sam jak w przypadku wymiarów przedsiębiorczości strategicznej. Kwestionariusz ankiety z siedmiostopniową skalą jest zastosowany do wszystkich konstruktów, w tym efektywności. W przypadku wskaźników finansowych dane ze skali punktowej skonfrontowane są z twardymi danymi finansowymi. Na podstawie przeprowadzonych analiz można więc stwierdzić, że przypuszczenie dotyczące relacji między wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a efektywnością może być potwierdzone tylko częściowo – istnieją dodatnie, statystycznie istotne zależności pomiędzy wymiarami przedsiębiorczości strategicznej a efektywnością funkcjonowania organizacji ocenianą przy pomocy subiektywnych miar finansowych i pozafinansowych.

Podobne wyniki otrzymano w przypadku analizy korelacji między stopniem pogodzenia sprzeczności w wymiarach twórczej strategii a efektywnością funkcjonowania organizacji (tabela 8).

Tabela 8. Zależności między stopniem godzenia sprzeczności a efektywnością

Tau Kendalla				
	ROS	ROA	ROE	ESUB
Stopień pogodzenia sprzeczności w wymiarach przedsiębiorczości	0,00 N=339 p=0,972	-0,01 N=351 p=0,790	0,02 N=347 p=0,562	**-0,20** N=606 **p=0,000**
Współczynnik korelacji Pearsona				
	ROS	ROA	ROE	ESUB
Stopień pogodzenia sprzeczności w wymiarach przedsiębiorczości	0,00 N=339 p=0,951	0,03 N=351 p=0,583	0,04 N=347 p=0,463	**-0,32** N=606 **p=0,000**

Okazuje się, że zarówno w przypadku tau Kendalla jak i współczynnika korelacji Pearsona, statystycznie istotne korelacje występują tylko w przypadku subiektywnych miar efektywności. Dodatkowo, są to umiarkowane ujemne wartości korelacji, co oznacza, że im mniejszy stopień pogodzenia sprzeczności w wymiarach twórczej strategii, tym efektywność określana za pomocą miar subiektywnych jest wyższa. Zatem w przypadku badanych organizacji o wyższej efektywności często decydują jednak wybory niektórych skrajnych rozwiązań.

PODSUMOWANIE

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie teoretycznej koncepcji strategicznej przedsiębiorczości, a także empiryczne sprawdzenie istoty i pomiar tej koncepcji w praktyce gospodarczej. Przedsiębiorczość strategiczna, czyli włączenie myślenia strategicznego do procesu identyfikowania i wykorzystywania szans, to proces polegający na komercjalizacji innowacji opartych na nowych i użytecznych ideach, który dotyczy oceny zasadności wykorzystania przedsiębiorczej szansy, starannego zaplanowania szczegółów skutecznego i ekonomicznego wykorzystania pozytywnie ocenionych szans, a także uruchamiania nowych przedsięwzięć w sposób zdyscyplinowany, z dbałością o szczegóły. To także wykorzystywanie nadarzających się okazji, staranne i konsekwentne wdrażanie nowych idei rozpatrywanych pod kątem powiązań z rynkiem oraz cenność strategiczna idei i projektów.

Przeprowadzone analizy wykazały, że przedsiębiorczość strategiczna to konstrukt jednorodny. Z narzucenia zmiennych kontrolnych na poziom poszczególnych wymiarów przedsiębiorczości strategicznej w badanych organizacjach można wywnioskować, że koncepcja przedsiębiorczości strategicznej jest konstruktem uniwersalnym dla wszystkich organizacji, gdzie poziom poszczególnych wymiarów jest porównywalny, niezależnie od wieku, wielkości organizacji, czy branży w jakiej działają.

Przeprowadzone badania potwierdziły istnienie zidentyfikowanych w warstwie teoretycznej sprzeczności w wymiarach twórczej strategii. Jednocześnie okazało się, że zdecydowana większość organizacji charakteryzuje się przeciętną zdolnością do zespalania sprzeczności w wymiarze przedsiębiorczości strategicznej. Badane organizacje charakteryzują się gotowością strategiczną i w niektórych przypadkach wybierają skrajne rozwiązania. Badania wykazały także, że nie ma zależności między przedsiębiorczością strategiczną a efektywnością ocenianą za pomocą obiektywnych wskaźników finansowych. Istnieją natomiast dodatnie zależności pomiędzy wymiarami twórczej strategii a efektywnością funkcjonowania organizacji ocenianą przy pomocy miar subiektywnych. Okazało się też, że stopień pogodzenia sprzeczności obecnych w wymiarach twórczej strategii nie ma związku z efektywnością funkcjonowania organizacji mierzoną obiektywnie. Zależności między zespalaniem sprzeczności a efektywnością mierzoną w sposób subiektywny są umiarkowanie odwrotne.

Oczywiście ważne jest wskazanie na ograniczenia przeprowadzonych badań, związane z techniką badawczą, metodą badawczą i próbą badawczą. Po pierwsze użycie kwestionariusza ankiety związane jest z uzyskaniem subiektywnych wskazań dotyczących oceny danego zjawiska. Po drugie, wypełnianie ankiet niesie zagrożenie bezrefleksyjnego zakreślania ocen przedstawianych stwierdzeń. Wreszcie, badania zawęziły pole zainteresowania do przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie śląskim, co może nie dawać pełnego obrazu przedsiębiorczości strategicznej w organizacjach. Przeprowadzone badania nie zamykają listy potencjalnych wyzwań badawczych na przyszłość. Stąd też można zaproponować kierunki dalszych badań.

Przede wszystkim, w przeprowadzonych badaniach wyraźnie widać różnicę w efektywności funkcjonowania organizacji ocenianej za pomocą miar obiektywnych (twarde dane finansowe) i subiektywnych (oceny efektywności na skali podobnej do tej, która ocenia przedsiębiorczość strategiczną). Przyszłe badania mogłyby się zatem w większym stopniu skoncentrować na wyjaśnieniu możliwości zastosowania w badaniach efektywności opartej o miary subiektywne.

W świetle przeprowadzonych badań interesujące wydaje się odrzucenie hipotezy mówiącej o powiązaniu stopnia zespolenia sprzeczności z efektywnością funkcjonowania organizacji. W świetle przeprowadzonych badań warto rozważyć zastosowanie podejścia dialektycznego do poszukiwania źródeł sukcesu organizacji. Otrzymane wyniki mogą jednak wynikać z przyjętego modelu zależności, gdzie jako sukces wskazano efektywność. Tymczasem przyszłe badania mogą skupić się więc na operacjonalizacji procesów integrowania, ożywiania i wzmacniania organizacji jako zmiennych zależnych od poziomu przedsiębiorczości strategicznej.

LITERATURA:

[1] Andriopoulos C., Dawson, P. 2011. *Managing change, creativity and innovation* (wyd. 2). London/Thousand Oaks: Sage.

[2] Bettis R.A., Prahalad C.K.: *The Dominant Logic: Retrospective and Extension.* "Strategic Management Journal" 1995, 16, s. 5-14.

[3] Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation.* John Wiley and Sons, Chichester 2010.

[4] Bratnicki M.: *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania.* PAN, 2001.

[5] Bratnicki M.: *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo AE, Katowice 2002.

[6] Bratnicki M.: *Transformacja przedsiębiorstwa.* WAE, Katowice 1998.

[7] Bratnicki M. i Bratnicka K., 2011. *Strategiczny wybór oparty na twórczości. Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu*, nr 169: 31-39.

[8] Cohen J., *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd Ed).* LEA Publishers, New York 1988.

[9] Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji.* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

[10] Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M., Sexton D.L., *Strategic Entrrepreneurship: Strategies for Wealth Creation.* "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22 (3-4), s. 479-491.

[11] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon G., Trahms Ch.A.: *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society.* "Academy of Management Perspectives" May 2011, s. 57-75.

[12] Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G: *Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions.* "Journal of Management" 2003, vol. 29(6), s. 963-989.

[13] Kantur, D., Say, A.I. 2011. *Understanding firm-level entrepreneurship: A study of exploring the construct and its relationships with contextual factors.* Referat przedstawiony na corocznej konferencji Babson College Entrepreneurship Research, Syracuse.

[14] Kraus, S., Kauranen, J. i Reschke, C.H. 2011. Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34: 58-74.

[15] Krupski, R. (red.), *Zarządzanie strategiczne: Quo vadis?* Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu. Red. R. Krupski, Wałbrzych, 2013.

[16] Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw.* „Przegląd Organizacji" 2006, 2, s. 21-23.

[17] Kyrgidou, L.P., Hughes, M. 2010, *Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions, European Business Review*, 22: 43-63.

[18] Lien Y-C., Filalotchev I., Piesse, J., 2011, *Strategic entrepreneuership and controlling family: Study for firms in emerging economies.* Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, San Antonio.

[19] Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.* "Academy of Management Review" 1996, 21(1), s. 135-172.

[20] Morris M.H, Kuratko D.F., Covin J. G., *Corporate entrepreneurship and innovation* (2nd ed). Thomson South-Western. Mason, 2008.

[21] Shane S., *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus.* Edward Elgar Publishing, Northampton 2003.

[22] Schendel D., Hitt M.A., *Comments from the editors: Introduction to volume 1.* "Strategic Entrepreneurship Journal" 2007, vol. 1 (1-2), s. 1-6.

[23] Sirén C.A., Kohtamäki M., Kuckertz A., 2012, *Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping from the exploitation trap*, Strategic Entrepreneurship Journal, 6: 18-41.

[24] Sminia H. 2011, *Creative dynamic capability and institutional entrepreneurship: A process approach*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, San Antonio.

[25] Smith K., Collins C., Clark K., *Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms.* "Academy of Management Journal" 2005, 48: 346-357.

STRESZCZENIE

Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie teoretycznych założeń i empiryczne sprawdzenie koncepcji strategicznej przedsiębiorczości, która ostatnio została wyraźnie zarysowana w literaturze przedmiotu. Na początku przedstawiamy teoretyczne osadzenie łączące zarządzanie strategiczne z przedsiębiorczością organizacyjną, a także opisujemy samą koncepcję strategicznej przedsiębiorczości. W kolejnym kroku zwracajmy uwagę na modele strategicznej przedsiębiorczości, opisujące poszczególne jej zmienne wraz ze zmiennymi kontekstualnymi i zależnymi. Wreszcie, przedstawiamy wyniki badań empirycznych, sprawdzających konstrukt przedsiębiorczości strategicznej w praktyce gospodarczej, opisujących jej pomiar, stopień godzenia sprzeczności i powiązanie z efektywnością funkcjonowania organizacji.

SUMMARY

Strategic entrepreneurship: The construct and its measurement

This paper seeks to explain and describe the concept of strategic entrepreneurship. We start with a theoretical background setting an arena for linking strategic management with organizational entrepreneurship. Next, we explain the meaning of strategic entrepreneurship, and discuss most important theoretical models presenting relations between contextual variables, strategic entrepreneurship and firm performance. Finally, the developed construct is tested empirically on a sample of 606 organizations operating in Poland. The research analyzes the validity of the construct, measures the level of strategic entrepreneurship and its contradictions, as well as shows its relations with performance. As a result, an attention is paid to subjective measures of firm performance.

Jacek Rybicki
Uniwersytet Gdański

Myślenie kategoriami geometrii w zarządzaniu strategicznym

WSTĘP

Celem artykułu jest ukazanie nowej tendencji w zarządzaniu strategicznym, a mianowicie istotnego wzrostu znaczenia myślenia geometrycznego w teorii strategii.

Współczesne myślenie strategiczne ewoluuje między innymi w kierunku myślenia geometrycznego z następujących powodów:

- Złożoność otoczenia wymaga zastosowania nowych metod radzenia sobie z problemem przewidywalności przyszłości. Możliwe jest to w przypadku analizy komputerowej wielu danych, w oparciu, o które generowane są scenariusze przyszłości.
- Dynamika otoczenia opisywana jest w kategoriach modeli matematycznych o charakterze systemowym i sieciowym.
- Analiza strategiczna wymaga modeli matematycznych oraz analizy struktur geometrycznych typu: grafy, sieci, systemy.
- Prostota jako jedna z cech dobrej strategii powoduje, że aby uzyskać komunikatywność strategia musi być często wizualizowana w postaci struktur w przestrzeni 3D.
- Grafika komputerowa pozwala na tworzenie prostych obrazów dla odbiorcy, redukując dane o marginalnym znaczeniu.
- Myślenie strategiczne staje się metaforyczne z punktu widzenia geometrii.
- Myślenie strategiczne staje się bardziej holistyczne, systemowe i sieciowe.

Zasadne, więc wydaje się poświęcenie większej uwagi zagadnieniu myślenia geometrycznego we współczesnym zarządzaniu strategicznym.

1. TYPY MYŚLENIA GEOMETRYCZNEGO W TEORII STRATEGII

W teorii strategii można spotkać następujące rodzaje myślenia geometrycznego:

- Myślenie liniowe (linear thinking) jest to myślenie kategoriami continuum. Występują w tym rodzaju myślenia różne odcienie szarości (od koloru czarnego do białego) Związane jest z różnym nasileniem występowania danej cechy: mniej – więcej. Ma zastosowanie w ustanawianiu miar i skalowaniu osi współrzędnych, ustalaniu pozycji względem układu odniesienia i osiąganiu kompromisu między spolaryzowanymi stanowiskami
- Myślenie triangularne (triangular thinking) rozumowanie polegające na analizie triad, myślenie analogią trójkąta, jak również trzema continuami jednocześnie. Wg. Kaidela służy analizie złożonych problemów i wygenerowaniu kluczowych aspektów w danej sytuacji, które występują paralelnie a wymagają zrównoważenia. [Kaidel 2010]
- Myślenie macierzowe (angular thinking) to typ myślenia kategoriami czarne i białe, tak i nie. Tworzymy macierz zbudowaną z dwóch ortogonalnych wymiarów (2 x 2) Dwie zmienne analizowane są przez pryzmat dwóch skrajnych stanów. Wymiary macierzy tworzą continuum podzielone punktem granicznym.
- Myślenie kołowe/cykliczne (circular / cyclical thinking) jest to myślenie kategoriami koła. Występować może kilka odmian tego typu myślenia: w myśleniu cyklicznym poruszamy się po okręgu z określoną częstotliwością. W myśleniu kołowym dualnym przeciwstawiamy sobie dwie cechy, które zwykle nie tworzą continuum, lecz są wobec siebie konkurencyjne.
- Myślenie sferyczne – rozpatrywane zjawisko przedstawione jest na sferze
- Myślenie hiperboliczne – rozpatrywane zjawisko przedstawione jest na pseudosferze
- Myślenie geometryczne w przestrzeni 3D (myślenie przestrzenne) myślenie przestrzenne kategoriami trzech zdefiniowanych precyzyjnie wymiarów. Często myślenie macierzowe w przestrzeni 3D prowadzi do myślenia kategoriami sześciościanów („Kostki")

Myślenie strategiczne to proces polegający na identyfikacji kluczowych problemów w organizacji oraz podejmowaniu decyzji o długim horyzoncie czasowym, w celu ich rozwiązania. Zwykle polega on na jasnym formułowaniu głównych problemów dotyczących rozwoju organizacji oraz koncentracji na punktach krytycznych a następnie ustaleniu celów ogólnych za-

miast wielu niespójnych i wzajemnie kolidujących ze sobą celów szczegółowych. Podjęcie decyzji poprzedza analiza każdej z wygenerowanych opcji oraz określenie skutków ich realizacji z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów.

„Zazwyczaj myślenie strategiczne charakteryzuje się następującymi (wszystkimi spośród niżej wymienionych lub tylko niektórymi) cechami:

- Identyfikacja najważniejszych kwestii, a potem koncentracja na nich;
- Selekcja kluczowych informacji;
- Identyfikacja wszelkiego rodzaju zależności, wzorów działania i interakcji;
- Analiza przyczyn i skutków;
- Zdefiniowanie założeń;
- Obserwacja problemów i sytuacji w szerszym kontekście;
- Podejście długofalowe;
- Rozumienie implikacji i konsekwencji;
- Tworzenie rozwiązań alternatywnych i obiektywna ich ocena;
- Elastyczność;
- Myślenie logiczne i racjonalne oraz generowanie kreatywnych pomysłów. [Sutherland, Canwell 2007:128].

„Według G. Hamela i C.K. Prahalada strategiczne myślenie obejmuje trzy podstawowe elementy strukturalne:

- Wnikliwy obraz teraźniejszości (insight abort the present);
- Przewidywalna przyszłość (foresight abort the future)
- Zdolność wizualnego myślenia (visual thinking)

Owe trzy elementy strukturalne pozostają w ciągłej interakcji i wyznaczają ramy myślenia strategicznego." [por. Krawiec:2003:115].

F. Krawiec uważa że: „Wnikliwe spojrzenie w obraz rzeczywistości oznacza penetrację lub zrozumienie czegoś poprzednio ukrytego lub niewyraźnego, momentalne rozjaśnienie umysłu. Liczne studia dotyczące momentów „rozjaśnionego umysłu" w procesie wnikliwego spojrzenia pozwoliły ustalić listę cech tego zjawiska:

Następuje po intensywnym studium problemu;
Przychodzi niespodziewanie i nagle, podczas gdy myśli są skoncentrowane gdzie indziej;
Może być sprzeczne z dotychczasowym kierunkiem rozumowania;
Wchodzi do świadomości w pełni uformowane;
Jest to rozwiązanie całościowe (holistyczne)
Malarz ma wizję całości obrazu, muzyk słyszy całą kompozycję, fizyk, czy biolog rozumie całe zjawisko;
Towarzyszy mu podwyższony stan świadomości. Osoba może doznać nagłego uczucia, takiego jak: wzruszenia, podniecenie, wdzięczność, ulga;

Występuje intuicyjna pewność o jego poprawności. „prawda" o nim jest poparta przez opis estetyczny;
Dociera ono do sensu piękna i twórczości;
Może być ono stymulowane przez wizualizację myślenia;
Ma prostą formę;
Występuje elegancja lub pełne wdzięku wnętrze. Jest ono w pełni zgodne lub zharmonizowane z obecna wiedzą o problemie i z pewnością wytrzyma rygorystyczna krytykę." [Krawiec: 2003:116].

Zatem głównie wzrokowcy mają wizję całości, gdyż im łatwiej jest wyobrazić sobie całokształt i rozwiązanie końcowe problemu.

Myślenie wizualne – „jest to proces, który stymuluje wnikliwość spojrzenia w teraźniejszość i przewidywanie scenariuszowych wariantów przyszłości, które pomagają zarządom firm powiązać intuicyjny sens wydarzeń o świecie z ich intelektualnym rozumieniem" [Arnheim 1969] Dlatego integracja technik imaginacji i sztuki intuicji z ludzkimi umiejętnościami analitycznymi w celu zrozumienia kompleksowości kontekstu działania i pomocy podejmującym decyzje staje się paląca potrzebą w obecnych czasach. Myślenie obrazami jest kluczem do zrozumienia głębi teraźniejszości i tworzenia wizji scenariuszowych wariantów przyszłości i następnej rewolucji w myśleniu oraz planowaniu strategicznym[Krawiec 2003:116].

C. Picover określa naukowe obrazowanie sztuką, robienie czegoś niewidzialnego widocznym, poprzez integrację zaawansowanej techniki komputerowej i kolorowej grafiki trójwymiarowej.

R. M. Friedhoff wskazuje na to, że nasze zdolności do rozpoznania szablonu lub do porównywania w zbiorze danych ilościowych nie da się porównać ze wzrokowym, czy umysłowym rozpoznaniem form graficznych. Obrazowość eliminuje bariery obliczeniowe na korzyść wizualnego myślenia. Większość wymaganego przetwarzania informacji w wiedzę niezbędna do rozwiązywania problemu jest przesuwana od świadomego rozumowania do nieświadomych procesów wizualnego systemu.

Z kolei J.F. Colonna podkreśla, że interakcyjność naukowej wizualizacji jest także ważnym aspektem procesu odkrycia. Obrazy zamierzone jako metoda efektywnej prezentacji ogromnej liczby danych mogą być źródłem odkrycia, użyte do spostrzegania czegoś nieoczekiwanego lub do obserwacji czegoś, czego fizyczny instrument nie może pokazać.

Naukowcy mogą zmieniać zmienne, dodać nowe, obserwować format, jaki przyjmują wyniki. Ta interaktywność pozwala im określić nowe pomysły, kierować się ich intuicją i używać swojej wyobraźni.

Obrazowe myślenie ma wiele zastosowań:

- w syntezie
- w porównywaniu i weryfikacji danych
- w wykrywaniu zmian
- w pojmowaniu abstrakcyjnych koncepcji
- w postrzeganiu niedostępnych lub niewidzialnych zjawisk i powiązań
- w komunikacjach

- w odkryciu [Krawiec :116-117]

Powyższa lista z kilkoma modyfikacjami mogłaby być wykorzystana do opisu wymogów dzisiejszego świata biznesu w zakresie wnikliwego spojrzenia na teraźniejszość i przewidywanie przyszłości. Obrazowe myślenie znajduje coraz szersze zastosowanie w procesie zarządzania firmą. Współczesna technologia informatyczna tak jak na przykład komputerowo wspomagane projektowanie i komputerowo wspomagane wytwarzanie (CAD/CAM) wykorzystują oprogramowanie parametryczne w celu rozwiązywania wielu problemów obejmujących: modelowanie geometrii, analizę inżynierską, badanie i ocenę rozwiązań projektowych, automatyczne kreślenie i tworzenie bazy danych[zob.Krawiec:117].

„Rozważając proces strategicznego myślenia w firmie musimy pamiętać, że to, co zarząd firmy myślał, że się wydarzy nigdy nie wydarzyło się a mimo to zachodziła ciągła i nieoczekiwana zmiana. Występują dwie przyczyny tego paradoksu. Po pierwsze zarząd firmy nie rozumiał dynamiki zachodzących zmian w realistyczny i logiczny sposób. Po drugie mimo to, że zarząd firmy mówi o ekonomicznych, społecznych, technologicznych i ekologicznych uwarunkowaniach, zarówno w ujęciu lokalnym, krajowym jak i globalnym a także o systemach teleinformatycznych, finansowych, rynkowych, innowacyjnych, planowaniu, czy rozwoju, jego perspektywa jest zwykle ograniczona. Zarząd firmy często nie ma wizji całego obrazu. To, czego członkom najwyższego szczebla często brakuje, to zrozumienia dynamiki zmian w otoczeniu, „dużego obrazu" w oparciu o który podejmowane są ważkie decyzje, inaczej mówiąc brakuje im zdolności strategicznego myślenia w globalnym otoczeniu biznesowym." [Krawiec:118].

Są to bardzo trafne uwagi, które w praktyce i teorii zarządzania strategicznego nie zdobyły jeszcze dużej popularność, szczególnie w Polsce.

Zdaniem F. Krawca „Dla naukowców kluczem dla zrozumienia dynamiki systemu była zdolność wizualnej obserwacji zachowania systemu nieliniowego w czasie. Obrazy pozwalały na zaangażowanie ich intelektu i intuicji. Matematyka stała się, jak stwierdził J. Gleick – dla badaczy chaosu nauką eksperymentalną, zaś komputer zastąpił laboratoria pełne aparatury i mikroskopów. Graficzne odzwierciedlenia stały się kluczem. Twórcy teorii chaosu uważają, ze obecnie praca matematyka bez obrazów jest masochizmem. Bez obrazów nie są oni w stanie widzieć podstawowych zależności i rozwinąć intuicję. Naukowa obrazowość jest wyrazem wykorzystania grafiki komputerowej w analizie ilościowej danych i numerycznych informacji, co jest niezmiernie ważne dla naukowców. Jednakże matematyka i symulacje numeryczne nie mogą zapewnić wnikliwości spojrzenia w głębię teraźniejszości systemów społeczno ekonomicznych. Za to nauka wizualności pokazała, w jaki sposób możemy zastosować modele wizualne w procesie wizualizacji nieliniowych systemów dynamicznych poprzez zaangażowanie ogromnej ilości informacji i zdolności przetwarzania obrazowego umysłu" [Krawiec:118-119].

Nasze zmysły są pełne idei geometrycznych, ponieważ używamy tej gałęzi matematyki bez przerwy w wielu sytuacjach życia codziennego Te pomysły należą do geometrii klasycznej lub inaczej euklidesowej, ale istnieją

też geometrie o innych zasadach niż te, o których mówi się na kursach geometrii analitycznej, czy trygonometrii, bądź geometrii wykreślnej.

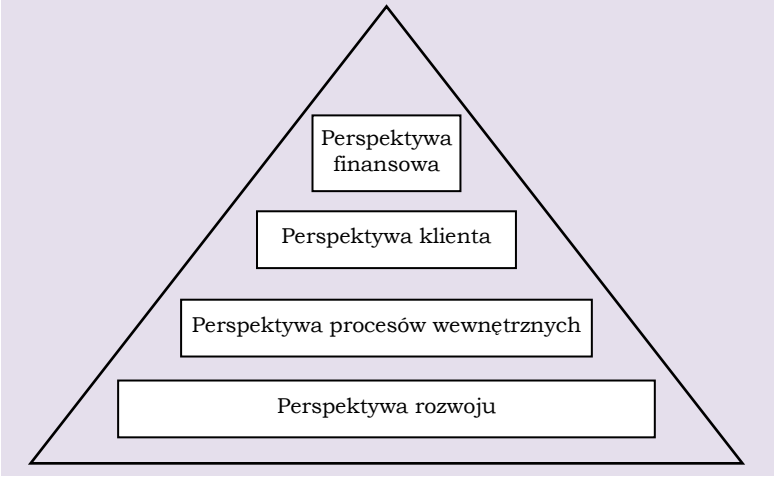
Podejście holistyczne wymaga stosowania niekonwencjonalnych geometrii, które pokazują, iż rzeczywistość jest bardziej bogata niż, kiedyś przypuszczaliśmy. „inne sposoby myślenia o geometrii, jak i sposoby głęboko zakorzenione w codziennym życiu i działające zgodnie z geometrią euklidesową. Nowe geometrie oskarża się często o to, że przydają się wyłącznie ich twórcą.

Pierwszymi matematykami, którzy wskazali podział geometrii na trzy rodzaje, byli Felix Klein i Arthur Cayley, założyciel współczesnej brytyjskiej szkoły matematycznej. Poza nadaniem nazw geometria hiperboliczna i eliptyczna, opisali również geometrię euklidesową jako paraboliczną

Jako myślenie geometryczne na potrzeby niniejszej pracy przyjęto myślenie kategoriami figur geometrycznych zarówno na płaszczyźnie jak i w przestrzeni 3D. Myślenie to nie ma jednak charakteru matematycznego, czy trygonometrycznego, lecz charakter metaforyczny (np. metafora trójkąta, sfery stożka, kuli czy linii. Figury geometryczne stanowią dla nas metaforę badanego obiektu (przedsiębiorstwa, sieci, modelu, czy całej koncepcji) Geometria euklidesowa jest również rozpatrywana w dodatkowym wymiarze, zatem analiza figur geometrycznych może być przeprowadzona w przestrzeni 3D.

2. MYŚLENIE PRZESTRZENNE

Myślenie przestrzenne w kategoriach 3D to kolejna tendencja rozwojowa w myśleniu strategicznym. Można ten problem przeanalizować na przykładzie Strategicznej Karty Wyników.

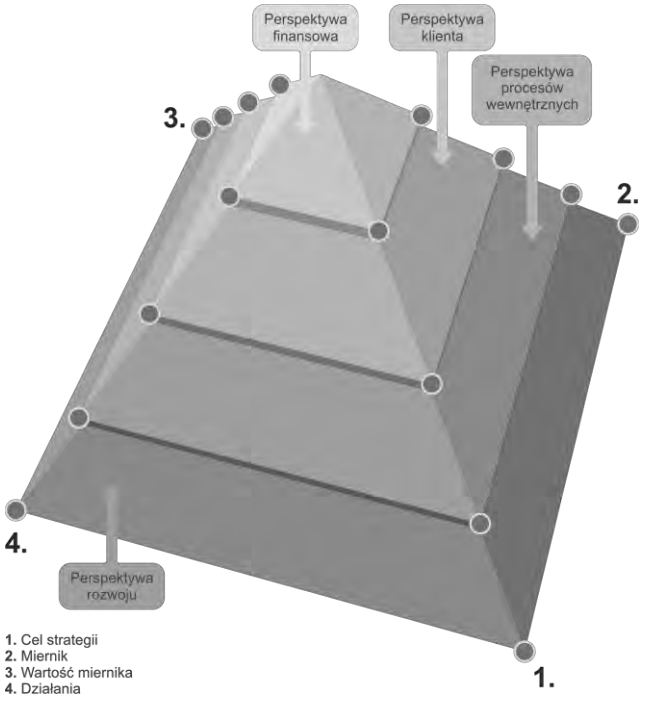


Rysunek 1. Perspektywy analizy w BSC

Źródło: Opracowanie własne na podstawie koncepcji R.S. Kaplana i D. P. Nortona.

Koncepcję Strategicznej karty wyników można potraktować jako piramidę o czterech warstwach ułożonych hierarchicznie. U podstawy piramidy znajduje się perspektywa rozwoju, kolejno wyżej perspektywa procesów wewnętrznych, następnie perspektywa klienta, a cała piramida zwieńczona jest perspektywą finansowa, jako najbardziej istotną z punktu widzenia zarządzania. Podstawa każdej z warstw ułożonych kolejno, to czworokąt a każdy jego wierzchołek symbolizuje inny element koncepcji w każdej z wymienionych perspektyw.

W każdej perspektywie mamy następujące elementy: Cele, mierniki stopnia realizacji celu, założone wartości, działania mające na celu osiągnięcie założonych wartości.

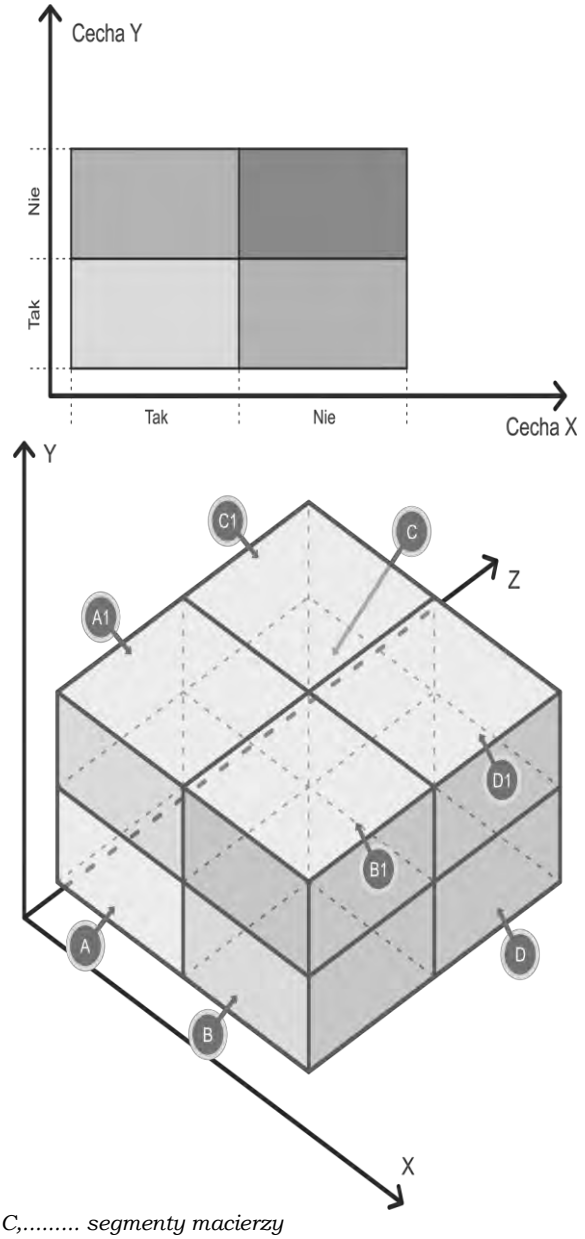


Rysunek 2. BSC w formie piramidy hierarchicznej

Źródło: J. Rybicki, *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 107.

R.S. Kaplan i D.P. Norton nie ograniczają swojej koncepcji do czterech płaszczyzn analizy, lecz zachęcają do tworzenia nowych perspektyw, w zależności od specyfiki działania organizacji. W koncepcji BSC jako piramidy hierarchicznej również nie ma ograniczeń w dobudowywaniu nowych perspektyw. Piramida nie musi być koniecznie czterowarstwowa. Każda warstwa reprezentująca inną perspektywę będzie w dalszym ciągu posiadała cztery kluczowe elementy, czyli: cele strategiczne, mierniki realizacji celów, zadane wartości mierników oraz działania podejmowane w celu osiągnięcia założonych wartości mierników.

Wiele koncepcji strategii normatywnych definiowanych jest w przestrzeni trójwymiarowej. Przykład macierzy w przestrzeni trójwymiarowej przedstawia rys 3.



Legenda: A,B,C,..... segmenty macierzy

Rysunek 3. Przykład macierzy 3D

Źródło: Opracowanie własne.

Tablica 1. Przykłady myślenia macierzowego w przestrzeni 3D

Autor koncepcji	Wymiary w 3D	Liczba segmentów
Grupa Strategor	Atrakcyjność sektora/Kompetencje/Bezpieczeństwo	2x2x2
Ansoff	Rynki/Potrzeby rynku/Technologie	2x2x2
Steinmann, Schreyogg	Rynek/Sposób reakcji na rynek/Podstawa konkurencji	2x2x2
Moszkowicz 2005	Charakter rozwoju/Obszar działania/Stosunek do niepewności	2x2x2
Moszkowicz 2005	Orientacja rynkowa/Koordynacja przedsięwzięć adaptacyjnych/Zmienna transformacji jakościowej	2x2x2

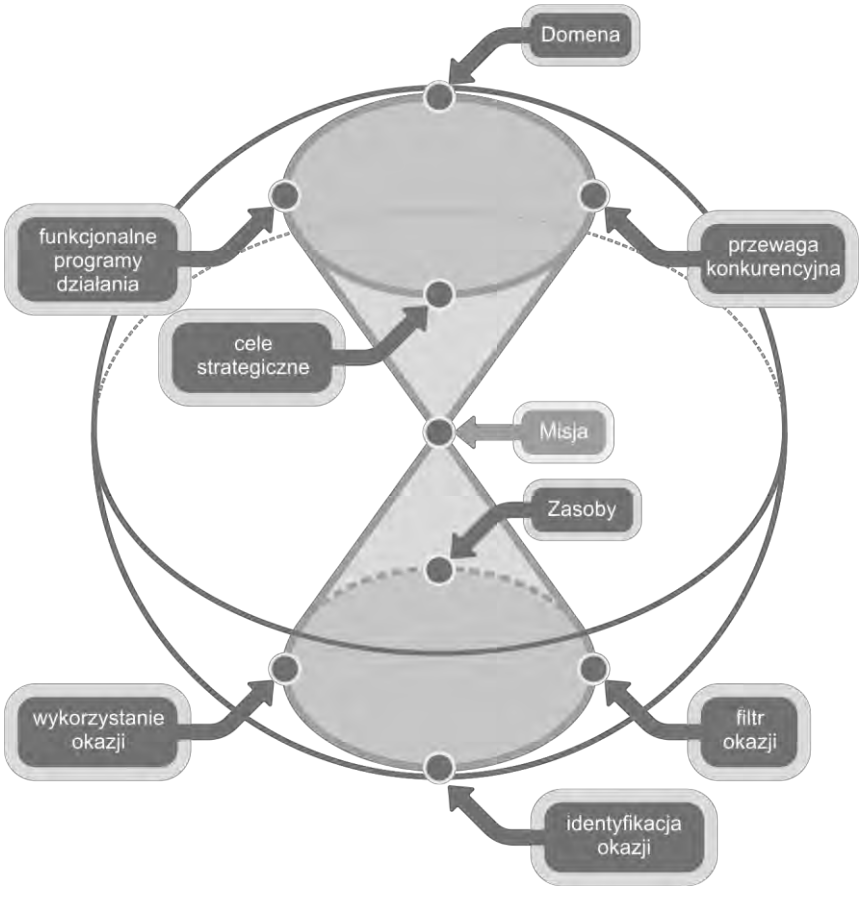
Źródło: J. Rybicki, *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 143.

Następny problem to modelowanie strategii w przestrzeni trójwymiarowej (dodatkowo opis dotyczy sfery).

Pierwszym w literaturze polskiej modelem sferycznym, który spina dwa stożki paradygmatów zarządzania strategicznego jest model zaproponowany przez R. Krupskiego.

Elementem spinającym dwa stożki wpisane w kulę jest misja przedsiębiorstwa. Mamy tu dwie hemisfery reprezentujące stary i nowy paradygmat, które wzajemnie się uzupełniają tworząc nową jakość. Stary paradygmat to model strategii K. Obłója, który wszedł do klasyki literatury zarządzania strategicznego Nowy paradygmat to koncepcja R. Krupskiego, która w przeciwieństwie do orientacji rynkowej stanowi orientację zasobową, dodatkowo emergentną, ze względu na wykorzystywanie okazji. Mamy tu cztery elementy strategii:

- Filtr okazji
- Identyfikację okazji
- Wykorzystanie okazji oraz to, co wydaje się być najważniejsze;
- Zasoby potrzebne do wykorzystania zidentyfikowanych okazji.



Rysunek 4. Sferyczny model dopełniających się paradygmatów R. Krupskiego

Źródło: Opracowanie własne na podst. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji,* PWE, Warszawa 2009, s. 209.

„Interesującym problemem zarówno teoretycznym, jak i praktycznym jest to, czy można zaplanować zachowanie organizacji, która cechowałaby się oportunizmem, elastycznością, przedsiębiorczością oraz korzystała w swoich działaniach z procesów uczenia się. Innymi słowy, czy można skonstruować plan długofalowy wykorzystywania okazji i uznać go za strategię? Punktem wyjścia takiej konstrukcji może być dialektyczna triada: teza – antyteza – synteza.

Teza wynika z istoty planistycznej szkoły zarządzania strategicznego. Setki mniej lub bardziej reprezentatywnych badań przekonują, że większość przedsiębiorstw swój rozwój *ex ante* strukturalizuje w postaci strategii. Stopień owej strukturalizacji, a więc i formalizacji bywa różny, ale orientacja, kierunek, stany, które organizacja zamierza osiągnąć bezwzględnie i wzglę-

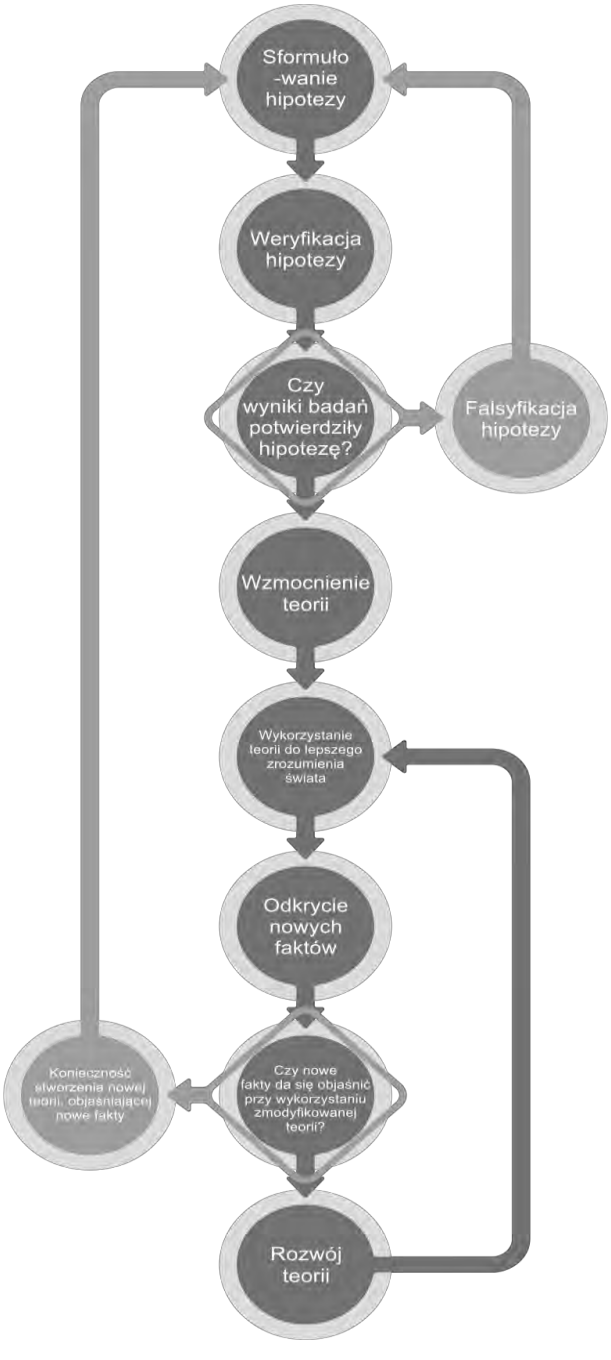
dem innych firm – wydają się niezbędne w identyfikacji położenia czasoprzestrzennego przedsiębiorstwa i są podstawą stwierdzeń aksjologicznych. Zaskakujące jest jedynie to, że pomimo narastającej turbulencji otoczenia połowa spośród 1000 firm badanych przez *Fortune* stosuje metodę *strategicznej karty wyników* – ze swej istoty nieelastyczną – jako zwiększającą efektywność działania (Mandrosz [2003]).

Antyteza jest już mniej oczywista. Nie wynika ona bowiem ze szkoły ewolucyjnej (przeciwnej w stosunku do szkoły planistycznej) traktującej strategię jako swoisty mix realizacji ustrukturalizowanych zamierzeń i emergentnych działań strategicznych. Wynika natomiast z wiary, że tylko umiejętności w zakresie wykorzystywania okazji oraz wyprzedzanie pod tym względem rynkowych przeciwników jest istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Oparcie swojego rozwoju na wykorzystywaniu okazji wynika również z braku wiary w prognozy dotyczące otoczenia. Otoczenie staje się, bowiem coraz bardziej turbulentne, co uniemożliwia uchwycenie jakichkolwiek prawidłowości dzisiaj, które będą mieć znaczenie w przyszłości. Podstawą zaś klasycznie rozumianej strategii są (powinny być) wiarygodne i dobrze strukturalizowane wyobrażenia o przyszłym otoczeniu. Innym nieadaptacyjnym czynnikiem w ramach postaw kreowania rynku, który tak jak okazja staje się w niektórych wypadkach źródłem przewagi konkurencyjnej, jest eksperyment. Wyniki badań J.C. Collinsa i J.I. Porrasa oraz wyciągnięte z nich wnioski o różnych drogach rozwoju przedsiębiorstw (w tym opartych na okazjach), poglądy i propozycje K.M. Eisenhardt ułatwiające dostrzeganie i wykorzystywanie okazji, a także wyniki badań skali zjawiska w odniesieniu do firm krajowych (K. Krzakiewicza i oddzielnie R. Krupskiego) upoważniają do stwierdzenia, że część organizacji rzeczywiście rozwija się od okazji do okazji. Dla tej części (mniejszej czy większej) powinna być tworzona teoria będąca częścią ogólnej teorii zarządzania przedsiębiorstwami. W tym sensie istota tezy i antytezy sprowadza się, zatem do proporcji ilościowych dotyczących dwóch grup przeciwnie zachowujących się organizacji. Ich zderzenie nie prowadzi do anihilacji, lecz do stworzenia nowej jakości na wyższym poziomie uogólnienia – do swoistej syntezy tworzącej całe spektrum rozwiązań strategicznych, w których i plan, i okazja w pewnym stopniu występują obok siebie, a w pewnym – poprzez planowanie wykorzystywania okazji – stanowią innowacyjne jądro owej nowej jakości zarządzania." [Krupski 2009:203-204].

3. ALGORYTMY TWORZENIA STRATEGII

Algorytm myślenia naukowego jest przykładem myślenia linearnego z trzema sprzężeniami zwrotnymi.

Sprzężenia zwrotne mają charakter zarówno dodatnich, jak i ujemnych sprzężeń.



Rysunek 5. Algorytm myślenie naukowego

Źródło: Opracowanie własne.

Na rys. 5. występują dwa sprzężenia zwrotne ujemne i jedno dodatnie Warto w tym miejscu przypomnieć definicje sprzężeń zwrotnych, zaczerpniętą z teorii systemów:

Sprzężenie zwrotne – oddziaływanie sygnałów stanu końcowego (wyjściowego) procesu (systemu, układu), na jego sygnały referencyjne (wejściowe). Polega na otrzymywaniu przez układ informacji o własnym działaniu (o wartości wyjściowej). Ponieważ matematycznym, jednoznacznym opisem bloku gałęzi zwrotnej jest transmitancja to informacja ta może być modyfikowana przez transmitancję bloku gałęzi zwrotnej.

Wyróżnia się:

- sprzężenie zwrotne dodatnie, – gdy sygnał z gałęzi zwrotnej dodaje się do wartości referencyjnej w węźle sumacyjnym oraz
- sprzężenie zwrotne ujemne, – gdy sygnał z gałęzi zwrotnej odejmuje się w węźle sumacyjnym od wartości referencyjnej.

W naszym przypadku sprzężenie zwrotne dodatnie występuje, gdy rozwój teorii wpływa pozytywnie na lepsze objaśnienie otaczającego nas świata. Sprzężenie zwrotne ujemne występuje w dwóch przypadkach:

1. Gdy wyniki badań nie potwierdziły hipotezy badawczej lub istnieją przesłanki, aby ją odrzucić;
2. Gdy nowych faktów nie da się objaśnić przy wykorzystaniu zmodyfikowanej teorii, co prowadzi do konieczności stworzenia nowej teorii, objaśniającej nowe fakty.

3.1. Algorytmizacja ewolucji – zagadnienie strategii wyłaniającej się

Problem strategii samorzutnych (wyłaniających się) i zamierzonych opisał po raz pierwszy H. Mintzberg w książce *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Są one szeroko omówione w literaturze przedmiotu. Problem inercji w logice działania przedsiębiorstwa jest jednak mniej znany, a szczególnie jasne wytłumaczenie tego zjawiska. K. Obłój opisuje zjawisko inercji przedsiębiorstw powołując się na badania P. Gagliardiego:

„Strategie zamierzone są pewna ramą, zbiorem ograniczeń dla procesu powstawania strategii samorzutnej, której tworzywem jest historia, przypadek, rutyny, decyzje, kultura organizacyjna. Strategie zamierzone i samorzutne podlegają ewolucji w procesie systematycznego uczenia się organizacji. Dobre i skuteczne rozwiązania są wzmacniane, słabe i nieefektywne z czasem odrzucane. Efektem jest spójny wzorzec postępowania, który ulega wzmocnieniu i, jak pisał wiele lat temu P. Gagliardi, organizacje czasami wolą zginąć, niż zmienić wzorzec swojego postępowania”[Obłój 2007:89].

Zjawisko to D. Miler nazwał „paradoksem Ikara” pokazując cztery empiryczne trajektorie inercji wzorców strategicznych, prowadzące firmy do upadku.

Firmy *rzemieślnicy* – w początkowej fazie działania wzorzec zachowań jest oparty na wysokiej jakości produktów i usług oraz dopasowaniu oferty do potrzeb klienta, w dalszych fazach następuje koncentracja na perfekcji

wykonania, co powoduje dominację opinii inżynierów i konstruktorów nad opiniami sprzedawców i użytkowników. W dalszej kolejności następuje takie skomplikowanie oferty, że przestaje ona być opłacalna, lub przestaje być akceptowalna przez odbiorców. W efekcie przedsiębiorstwo przestaje sprzedawać swoje produkty.

Firmy *konstruktorzy* – tworzą udane strategie wzrostu oparte na kulturze przedsiębiorczości i szybkości działania, sukces powoduje żądze jeszcze większego wzrostu, czyli rozbudowuje się strukturę organizacyjną, zwiększa formalizację, wzrasta ilość procedur a to z kolei powoduje spowolnienie działania i wymieranie kultury przedsiębiorczości.

Firmy *pionierzy* – w początkowej fazie działania ich wzorzec zachowań oparty jest na innowacyjnych rozwiązaniach, które z czasem przestają być zadawalające dla klientów, ale są zadawalające dla samych „firmowych badaczy". Kierunki badań nie odpowiadają potrzebom rynku, lecz ambicjom wybranych ludzi w działach B+R

Firmy *sprzedawcy* – tworzą udane strategie marketingowe, obliczone na szybki wzrost udziału w rynku, w miarę rozwoju przedsiębiorstwa zaczynają stosować strategię dywersyfikacji produktowej, która kończy się żądzą kolejnych przyrostów sprzedaży, zupełnie oderwanych od rzeczywistości.

Warto zastanowić się jakie są składowe strategii rzeczywistej obok strategii zamierzonych (planowanych) i strategii samorzutnych (wyłaniających się, emergentnych) i jakie są relacje między nimi?

Henry Mintzberg wyróżnił kilka strategii składowych, które tworzą rzeczywistą strategię organizacji. Punktem wyjścia jest strategia planowana, czy rozważana. Jest to strategia a w zasadzie długookresowy plan działania, który zamierza firma wdrożyć w życie. Wraz z upływem czasu pewne działania o charakterze strategicznym zaczynają tracić swoją aktualność, zatem muszą być odrzucone, czy zaniechane. Mintzberg wszelkie działania o charakterze strategicznym, które były zaplanowane, lecz nie zostały zrealizowane w praktyce gospodarczej nazywa strategią porzuconą.

To co dla Mintzberga jest najistotniejsze, to fakt iż zwykle w turbulętnym otoczeniu pojawiają się szanse i zagrożenia o których menedżerowie nie mieli pojęcia w momencie tworzenia strategii planowanej. Zatem menedżerowie podejmują decyzje o charakterze strategicznym, które są nową jakością dla dotychczasowej strategii. Działania o charakterze strategicznym podejmowane są ad hoc, a mają one na celu wykorzystanie pojawiających się szans. W ten sposób powstaje strategia wyłaniająca się.

Rzeczywista strategia organizacji jest sumą strategii planowanej, która została zrealizowana w praktyce gospodarczej oraz strategii wyłaniającej się w trakcie działania organizacji.

Algorytm tworzenia się strategii rzeczywistej wg H. Mintzberga przedstawiono na rysunku 6. Na uwagę zasługują dwie pętle sprzężeń zwrotnych: pętla inercji i pętla uczenia się.

Pętla inercji związana jest z dominującą logiką Bettisa i Prahalada. Obrazuje ona narastanie działań zwykle mających charakter dodatnich sprzę-

żeń zwrotnych, które mają silny wpływ na projektowanie strategii rozważanej. Zatem koncepcja strategii *wyjściowej* w dużej mierze zależy od dotychczasowych doświadczeń jej twórców. Często wymieniany jest przy tej okazji paradoks Ikara, czyli powielanie działań strategicznych, które doprowadziły organizację do sukcesu i stały się po pewnym czasie główną przyczyną jej porażki.

Pętla uczenia się związana jest z analizowaniem zarówno kontekstu realizacji strategii jak i analizą wykorzystania pojawiających się ad hoc szans, jak również analizą i wnioskowaniem w odniesieniu do szans, których nie wykorzystano.

Organizacyjne uczenie się w obszarze zarządzania strategicznego obejmuje eksperymentowanie z działaniami strategicznymi. Eksperymentowanie skorelowane jest ściśle z wysokim ryzykiem popełnienia błędu i prawa do jego popełnienia. Eksperymentowanie dotyczy strategii wyłaniającej się – działań podjętych ad hoc, w oparciu o koncepcję wykorzystania nadarzającej się okazji, przy wykorzystaniu zasobów, którymi organizacja aktualnie dysponuje.[zob. Krupski 2009]

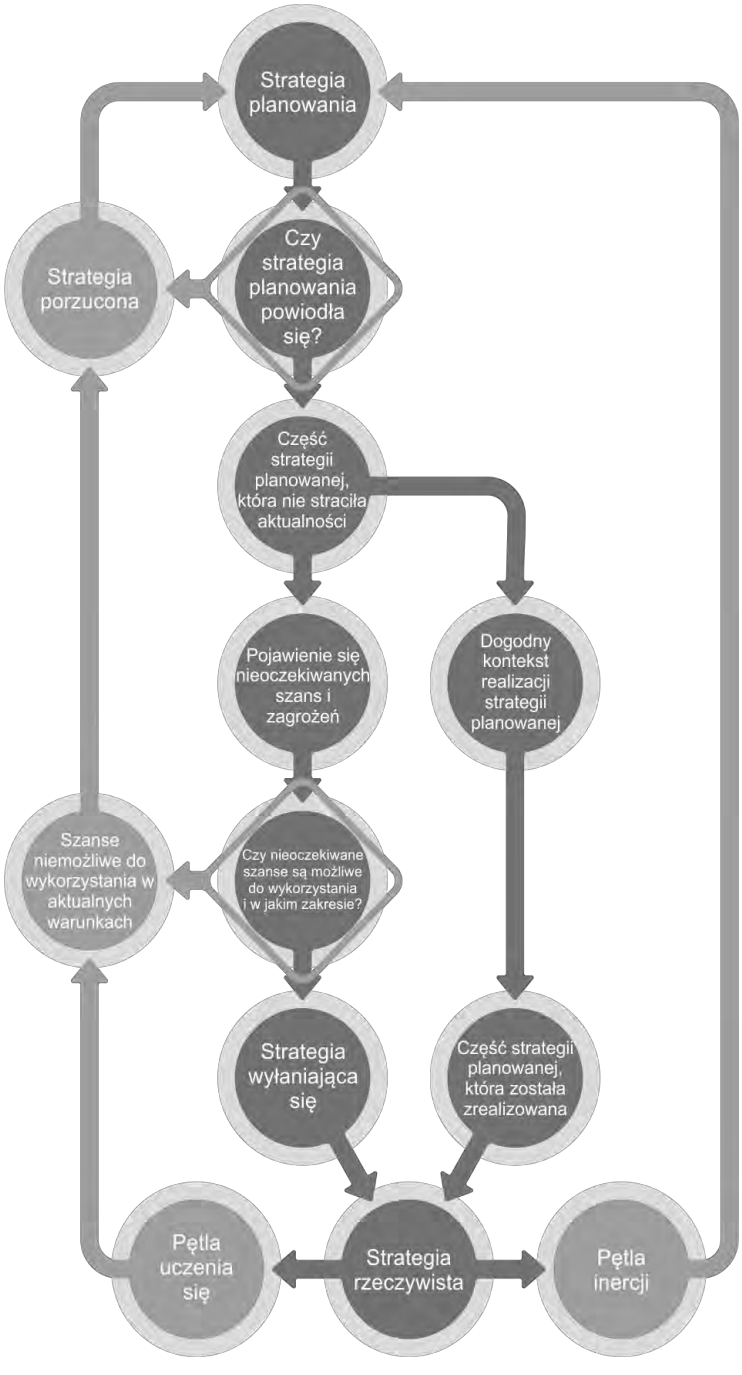
Algorytm pokazuje ewolucję strategii poczynając od strategii planowanej a na rzeczywistej strategii organizacji kończąc. Mamy tu przykład typowego myślenia liniowego z czterema cyklami:

1. Pętla z strategią porzuconą – ujemnie wpływa na kształt realizowanej strategii planowanej
2. Pętla z szansami niemożliwymi do wykorzystania może przyczynić się do większego wyczulenia organizacji na działania ad hoc
3. Pętla uczenia się pozytywnie wpływa na procesy poznawcze w organizacji
4. Pętla inercji negatywnie wpływa na koncepcję rozważanej strategii zamierzonej

Możliwe są także do opisania algorytmy tworzenia strategii przy wykorzystaniu myślenia triangularnego, lateralnego, macierzowego, kołowego, sferycznego.(szerzej na ten temat zob. Rybicki J.[2013] Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.)

Algorytmizacja dotyczy modelowania strategii, przy wykorzystaniu myślenia zarówno na płaszczyźnie, jak i w przestrzeni 3D.

Na rysunku 6 przedstawiono przykład algorytmu modelowania strategii przy wykorzystaniu myślenia liniowego. Pętle sprzężeń zwrotnych wskazują na pewne elementy myślenia kołowego.



Rysunek 6. Algorytmizacja ewolucji strategii

Źródło: Opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Oto kilka konkluzji, dotyczących myślenia geometrycznego we współczesnym myśleniu strategicznym.

Klasyfikacja strategii normatywnych odbywa się głównie dzięki zastosowaniu macierzy na płaszczyźnie jak i w przestrzeni 3D.

Modelowanie strategii to domena myślenia głównie kołowego/cyklicznego i w mniejszym stopniu macierzowego sferycznego i przestrzennego.

Myślenie liniowe – najbardziej uniwersalne i stosowane zwykle przy formułowaniu strategii, analizie dynamiki zmian ciągłych i skokowych, analizie zmian strategicznych, strategii o strukturze scenariuszy, oraz przy mapowaniu strategii i analizie systemów czynności, wykorzystywane również w analizie opcji strategicznych. Przeciwstawiane myśleniu lateralnemu, dzięki któremu możliwe są rozwiązania innowacyjne, odmienne od dotychczasowych.

Myślenie triangularne – najczęściej stosowane przy analizie opcji strategicznych i jednocześnie klasyfikacji strategii, może być wykorzystywane przy analizie paradoksów strategicznych opartych na dialektyce w kontekście triady: teza, antyteza i synteza. Generalnie wykorzystywane w sytuacjach, gdy analizujemy triady czynników koniecznych do rozpatrzenia w tym samym momencie czasu.

Myślenie macierzowe – najbardziej rozpowszechnione myślenie w teorii zarządzania strategicznego. Służy do klasyfikowania zarówno opcji strategicznych, jaki i klasyfikacji strategii normatywnych. Modele strategii oparte na macierzach mają największą liczebnie reprezentację.

Myślenie macierzowe to nie tylko myślenie kategoriami macierzy 2 x 2, lecz n x k. Służy do konstrukcji macierzy w analizie portfelowej i opisu opcji strategicznych. Możliwe są również modele klasyfikujące strategie w konwencji n x k. Dodatkowo istnieje wiele przykładów modeli macierzowych w przestrzeni trójwymiarowej. Mamy wtedy do czynienia z *kostką klasyfikacyjną* strategii lub opcji strategicznych.

Myślenie kołowe – główne zastosowanie to modelowanie strategii, czyli tworzenie modeli strategii przedsiębiorstwa. Odpowiadamy sobie na pytanie: co strategia powinna zawierać, jakie elementy, jakie powinny być powiązania między elementami strategii i jakie związki przyczynowo-skutkowe wynikają z danego modelu. Jaka powinna być treść strategii

Myślenie przestrzenne – to drugi po myśleniu macierzowym najbardziej popularny sposób rozumowania geometrycznego w teorii zarządzania strategicznego. Służy do przedstawienia modelu, czy koncepcji w przestrzeni trójwymiarowej a nie na płaszczyźnie. Wymaga wyobraźni przestrzennej i prowadzi do bardziej holistycznego postrzegania świata i problemów badawczych. Myślenie w kategoriach 3D jest bliższe całościowemu ujęciu problematyki badawczej. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przykładów kreowania przestrzeni strategicznej w kategoriach 3D.

Myślenie sferyczne i hiperboliczne – myślenie sferyczne służy głównie modelowaniu strategii i organizacji. Znane są w literaturze przedmiotu przypadki tworzenia modeli strategii i organizacji wykorzystujące powierzchnię sfery [Krupski, Grudzewski, Hajduk] Są to jednak sporadyczne

przypadki, ze względu na próby holistycznego ujęcia danego problemu i dość duży stopień skomplikowania. W najbliższym czasie myślenie to będzie wykorzystywane do opisu sieci miedzyorganizacyjnych i organizacji sieciowych, podobnie z resztą jak myślenie hiperboliczne. Dotyczy to głównie grafów hiperbolicznych. Grafy hiperboliczne mają szersze zastosowanie w badaniach bibliometrycznych [zob. Polowczyk].

LITERATURA:

[1] Arnheim R. [1969], *Visual Thinking,* University of California Press, Berkeley and Los Angeles.

[2] Kaplan R.S, Norton D.P. [2010], *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa.

[3] Kaplan R.S., Norton D.P. [2001], *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.

[4] Kaplan R.S., Norton D.P. [2011], *Mapy strategii w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

[5] Keidel R.W. [2010], *The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management*, Routledge, London/New York.

[6] Krawiec F. [2003], *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa

[7] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. [2009], *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.

[8] Morgan G. [1997], *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.

[9] Obłój K. [2007], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

[10] Polowczyk J. [2010], *Wykorzystanie nowych technologii w zarządzaniu strategicznym*, Przegląd Organizacji, Nr 4.

[11] Rybicki J. [2013], *Myślenie geometryczne w teorii strategii organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

[12] Sutherland J., Canwell D. [2007], *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, PWN, Warszawa.

STRESZCZENIE

Myślenie geometryczne w zarządzaniu strategicznym

W artykule przedstawiono zagadnienie myślenia geometrycznego w zarządzaniu strategicznym. Ukazano typy myślenia geometrycznego stosowane w teorii strategii. Poruszono problem myślenia przestrzennego w kategoriach przestrzeni trójwymiarowej. Na zakończenie przedstawiono algorytmy tworzenia strategii przy wykorzystaniu myślenia geometrycznego.

SUMMARY

Geometrical Thinking in Strategic Management

In the article issue of geometric thinking in strategic management is presented. The author showed types of geometric thinking used in strtetegy theory. Issue of space thinking in three dimensions is mentioned. At the end of the article algorythmes of strtegy creation supported by geometrical thinking were presented.

Włodzimierz Rudny
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Model biznesowy w strategii firmy

WPROWADZENIE

W ciągu minionych dwóch dekad termin „model biznesowy" zyskał na popularności i jest używany zarówno przez teoretyków jak i praktyków, często w bardzo różnym kontekście. Powszechność używania tego terminu zdaje się sugerować jego szczególne znaczenie. Stoi to jednak w istotnej sprzeczności z brakiem konsensusu odnośnie rozumienia tego terminu. Termin „model biznesu" – biorąc pod uwagę różnorodność jego definicji – wydaje się obejmować swoim znaczeniem bardzo szerokie spektrum, od strategii, poprzez model ekonomiczny aż do modelu generowania przychodów. Pomimo tego, iż ostatnich latach opublikowano kilka artykułów krytycznie analizujących znaczenie i zakres pojęciowy tego terminu (Casadesus-Masanell i Ricart, 2010; Morris i współaut. 2005; Zott i współaut. 2011), brakuje jednoznacznej oceny roli modeli biznesowych w teorii jak i w praktyce zarządzania. Szereg aspektów używania tego terminu wymaga dalszych analiz. Między innymi wyjaśnienia wymaga zakres pojęciowy modelu biznesowego w odniesieniu do innych kategorii ekonomicznych, w tym w szczególności do terminu „strategia".

1. MODEL BIZNESOWY – EWOLUCJA

Termin „model biznesowy" po raz pierwszy został użyty w 1957 r.[1]. W artykule poświęconym tworzeniu gier dla potrzeb szkoleń, termin "model biznesowy" pojawia się tylko raz i nie odnosi się bezpośrednio do sposobu prowadzenia biznesu, a raczej do aplikacji inżynierskich. Po raz pierwszy w tytule publikacji termin „model biznesowy" pojawił się w artykule G. Jo-

[1] R. Bellman R., C. Clark, D. Malcolm, C. Craft: *On the construction of a multi-stage, multi-person business game* "Operations Research" Vol. 5, No. 4, s. 469-503.

nesa w 1960 r.[2]. Artykuł porusza problematykę praktyk dla studentów kierunków biznesowych, a termin „model biznesu" nie pojawia się w tekście, co wskazuje na jego arbitralne użycie. Przez kolejnych klika dekad termin „biznes model" był używany sporadycznie. Do początku lat dziewięćdziesiątych opublikowano zaledwie pięć artykułów, w których model biznesu pojawił się w tekście lub w tytule.

Wraz z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych, termin zaczął gwałtownie zyskiwać na popularności zarówno wśród teoretyków jak i praktyków, czego odzwierciedleniem może być fakt, iż liczba publikacji, w których się pojawił była silnie skorelowana z trendem indeksu amerykańskich spółek sektora wysokich technologii NASDAQ, od początku lat dziewięćdziesiątych aż do załamania kursów giełdowych tych spółek w roku 2000. W tym okresie termin „model biznesowy" zaczął przenikać do literatury z różnych obszarów (m.in. zarządzanie, marketing, bankowość, technologie IT) i w różnym kontekście (biznes plan, strategia przedsiębiorstwa, tworzenie wartości, globalizacja, projektowanie organizacji). Szerokie wykorzystanie tego terminu związane jest więc z rozwojem firm sektora nowych technologii. Modele biznesowe wydawały się odpowiedzią na pytanie w jaki sposób opisać funkcjonowanie i zdolność do generowania zysków podmiotów, a także jak wycenić podmioty, które często nie miały materialnych aktywów, konkurencji, ani znanej trajektorii wcześniejszych wyników finansowych. W efekcie inwestorzy dokonywali wyceny w oparciu o oczekiwania przyszłych zysków, których poziom miał być uzasadniony innowacyjnością modeli biznesowych tych firm. Termin „model biznesowy" często stanowił swoistą „zasłonę dymną" dla rzeczywistego braku strategii i modelu generowania przychodów firm, których ceny akcji rosły bardzo szybko, pomimo niskich zysków czy wręcz strat. W miarę jak Internet zmieniał sposób funkcjonowania „tradycyjnych" firm, również w odniesieniu do nich coraz częściej zaczęto stosować pojęcie modelu biznesowego.

Pęknięcie w roku 2000 spekulacyjnej bańki spółek internetowych nie spowodowało zmniejszenia popularności modeli biznesowych. Liczba artykułów z terminem „model biznesowy" w tytule pozostawała relatywnie stabilna w latach 2004-2007 i wynosiła od 25 do 42 artykułów rocznie. W kolejnych latach liczba ta rosła do 45, 68 oraz 83, odpowiednio w latach 2008 do 2010[3]. W szczególności warto tu wspomnieć o publikacjach dotyczących modeli biznesowych w przemyśle lotniczym (Lawton i Solomko, 2005; Trethway, 2004).

Począwszy od połowy minionej dekady zmienia się również obszar wykorzystania kategorii 'model biznesowy'. W miarę jak Internet zmieniał sposób funkcjonowania „tradycyjnych" firm, również w odniesieniu do nich coraz częściej zaczęto stosować pojęcie modelu biznesowego. Zdaniem niektórych autorów (np. Afuah, 2004) to właśnie innowacyjne modele biznesu stały się głównym źródłem sukcesu wielu firm, takich jak przykładowo Southwestern Airlines, Walmart, czy Microsoft. Wiele firm doradczych, w tym

[2] G. Jones, *Educators, electrons and business models: a problem in synthesis,* "Accounting Review" 1960, Vol. 35, No. 4, s. 619-626.

[3] C. DaSilva, P. Trkman: *Business model: What it is and what it is not.* „Long Range Planning" 2003, s. 3.

najbardziej znane jak McKinsey & company, Bostaon Consulting Group, Bain & Company, zaczęło ujmować w swej ofercie tworzenie lub modyfikację modelu biznesowego firmy. Pojęcie 'modelu biznesowego' zaczęło być coraz częściej wykorzystywane w prasie biznesowej do opisu w jaki sposób firmy prowadza swoją działalność.

Co więcej, o modelach biznesowych zaczęto pisać także w analizach wykraczających poza sferę działalności gospodarczej, często dla opisania bardzo od siebie odmiennych obszarów ludzkiej aktywności; przykładowo, do opisu działalności Partii Pracy w Wielkiej Brytanii, ochrony środowiska naturalnego, przenoszenia chorób zakaźnych), funkcjonowania organizacji terrorystycznych, a nawet do analiz makroekonomicznych, konkretnie do analizy funkcjonowania gospodarki amerykańskiej.

2. MODEL BIZNESOWY – DEFINICJE

W literaturze przedmiotu pojęcie „modelu biznesowego" definiowane jest w wieloraki sposób. Przeprowadzona przez Shafera i współautorów analiza dwunastu różnych definicji tego pojęcia pozwoliła autorom na identyfikację czterech głównych kategorii, wspólnych dla większości definicji: (1) wybory strategiczne, (2) sieć wartości, (3) tworzenie wartości oraz (4) zawłaszczenie wartości (rysunek 1)[4].

Rysunek 1. Komponenty modelu biznesu

Źródło: S. Shafer, H. Smith, J. Lindner: *The power of business models*. "Business Horizons" (2005) 48, s. 202.

[4] S. Shafer, H. Smith, J. Linder: *The power of business models*. "Business Horizons" 48 (2005), s. 202.

Autorzy definiują model biznesowy jako reprezentację bazowej logiki (*core logic*) funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz strategii tworzenia (*creating*) i zatrzymywania (*capturingi)* wartości w obszarze sieci wartości[5]. Definicja ta ma cztery kluczowe elementy. Pierwszy z tych elementów, bazowa logika, wskazuje, iż poprawnie zdefiniowany model biznesowy powinien w sposób wyrazisty artykułować: (i) fundamentalne założenia dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych w biznesie oraz (ii) wewnętrzną spójność wyborów strategicznych. Wybory strategiczne są drugim z kluczowych elementów omawianej definicji. Trzeci kluczowy element to funkcje tworzenia i zatrzymywania wartości. Funkcje te są determinantą przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa odnoszące sukces tworzą wartość m.in. poprzez rozwój kompetencji i umiejętności pozwalających im uzyskanie przewagi nad firmami konkurencyjnymi. Ani jednak procesy tworzenia wartości, ani jej zatrzymywania w postaci uzyskania satysfakcjonującej zwrotu z zaangażowanego kapitału nie zachodzą w próżni organizacyjnej. Oba te procesy zachodzą w sieci wartości (*value netwiork*) obejmującej dostawców, odbiorców, konkurentów, kanały dystrybucji oraz firmy współpracujące.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na zidentyfikowanie kilku głównych – odzwierciedlających fundamentalne różnice w akceptowanej teorii zagadnienia – nurtów definiowania pojęcia „model biznesowy".

Pierwsza grupa definicji nawiązuje do koncepcji łańcucha wartości (m.in. Mahadevan, 2000; Timmers, 2000). Do drugiej grupy można zaliczyć definicje odzwierciedlające podejście zasobowe (m.in. Boulton i współautorzy, 2000; Hamel, 2000). Trzecia grupa to – pojawiające się w ostatnich latach – definicje, w których model biznesu interpretowany jest jako design lub architektura biznesu z procesem tworzenia wartości jako kluczowym elementem.

Przykładowo, według Teece'a model biznesowy określa mechanizm tworzenia i dostarczania – poprzez określony rodzaj biznesu – wartości dla klientów[6]. Model ten określa również strukturę dochodów, kosztów i zysków przedsiębiorstwa dostarczającego wartość klientom. Innymi słowy, model biznesowy określa, w jaki sposób tworzona jest i dostarczana wartość dla klientów, a następnie w jaki sposób otrzymane od klientów płatności przekształcane są w zysk. W modelu biznesu zapisana jest organizacyjna i finansowa architektura określonego obszaru działalności przedsiębiorstwa.

Smith i współautorzy definiują model biznesowy jako „*konfigurację*"[7], przy pomocy której przedsiębiorstwo dokonuje wyboru wariantów strategii mogących tworzyć wartość, a następnie a następnie wykorzystuje architekturę organizacyjną w celu tworzenia i zatrzymania wartości[8].

---

[5] Ibid., s. 202.

[6] D. Teece: *Business models, business strategy and innovation*. "Long Range Planning"] 43 (2010), s. 173.

[7] *Design* modelu biznesowego (według Amita i Zotta, 2007, s. 181) to „wpływająca na efektywność konfiguracja relacji w jakie wchodzi dana organizacja z innymi organizacjami".

[8] W. Smith, A. Binns, M. Tushman: *Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously*. "Long Range Planning" 43 (2010), s. 450.

R. Amit i C. Zott definiują model biznesowy jako „substancję, strukturę oraz system nadzoru transakcji zaprojektowany w celu kreowania wartości poprzez eksploatację szans biznesowych”[9]. *Substancja transakcji* odnosi się do produktów oraz informacji będących przedmiotem wymiany, a także zasobów i kompetencji wymaganych do zrealizowania transakcji. *Struktura transakcji* określa podmioty biorące udział w procesie wymiany oraz sposób, w jaki te podmioty są ze sobą powiązane. Struktura opisuje również kolejność zawierania transakcji oraz zawiera charakterystykę przyjętych mechanizmów umożliwiających wymianę. *Nadzór nad transakcjami* opisuje w jaki sposób przepływ informacji, zasobów i produktów jest kontrolowany przez zainteresowane podmioty.

Amit i Zott uważają, iż model biznesowy może być traktowany jako specyficzna matryca/szablon (*template*) wskazująca w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność, w jaki sposób dostarcza wartość interesariuszom (np. firmie ogniskującej, klientom, partnerom biznesowym itp.), w jaki sposób wiąże rynki produktów i czynników wytwórczych[10].

3. MODELE BIZNESOWE JAKO METAFORA PROCESU KREOWANIA WARTOŚCI

Jak zostało juz podkreślone współczesne koncepcje modelu biznesowego w sposób szczególny akcentują problematykę kreowania wartości. Według H. Chesbrough i R. Rosenblooma model biznesowy pełni następujące funkcje[11]:

- artykułuje propozycję wartości (*value proposal*), tj. wartość kreowana dla odbiorców poprzez określoną ofertę produktu/usługi),
- określa docelowy segment rynku i specyfikuje mechanizm generowania przychodów (tzn. określa odbiorców oferty oraz przyczynę, dla której będą oferta zainteresowani),
- definiuje strukturę łańcucha wartości wymaganą dla kreowania i dystrybuowania oferty oraz zasoby komplementarne niezbędne dla wsparcia pozycji w sieci wartości,
- szczegółowo określa mechanizmy dzięki który firma otrzyma płatność za dostarczona ofertę i tym samym uzyska przychód,
- określa koszt zrealizowania oferty oraz możliwy do uzyskania poziom zysku,

[9] R. Amit, C. Zott: *Value creation in e-business*. “Strategic Management Journal” 22 (2001), s. 511.

[10] C. Zott, R. Amit, *Business model design: An activity system perspective*. “Long Range Planning” 43 (2010), s. 222.

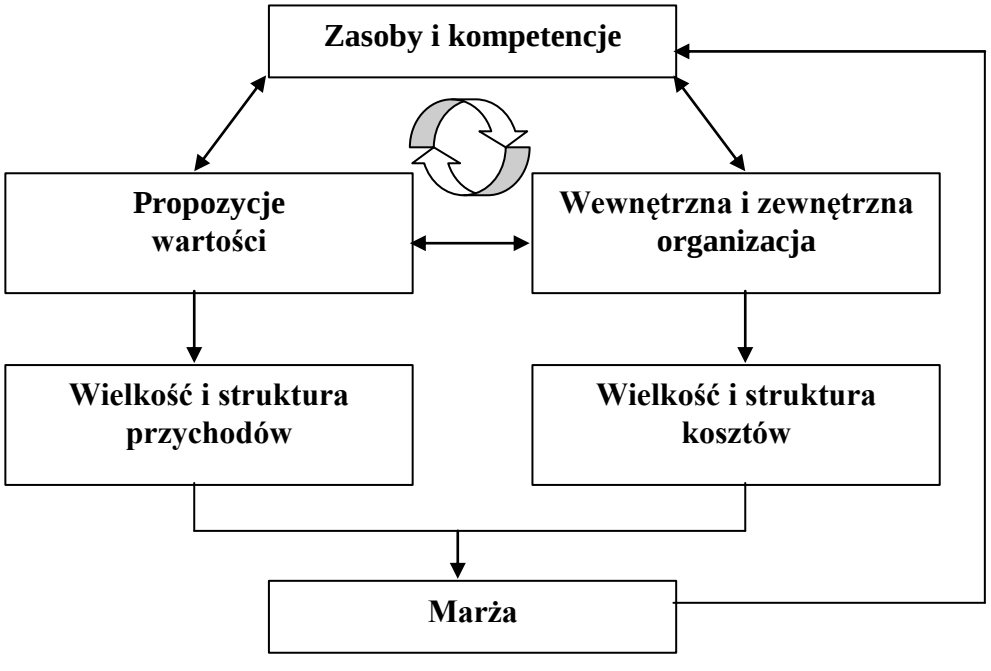
[11] H. Chesbrough, R. Rosenbloom, *The role of business model In capturing value from innovations: evidence from Xerox corporation’s technology spin-off companies*. “Industrial and Corporate Change” 11 (3), 2002, s. 529

- określa pozycję firmy w sieci wartości,
- formułuje założenia strategii konkurencyjnej pozwalającej na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami.

Według B. Demila i X. Lecocqa, którzy w prezentowanej przez siebie koncepcji nawiązują wyraźnie do podejścia zasobowego, model biznesowy przedsiębiorstwa tworzą trzy elementy[12]:

- zasoby i kompetencje,
- struktura organizacyjna
- propozycja wartości (*value proposal*) oferowanej odbiorcom w postaci produktów i/ lub usług.

Wymienione trzy elementy determinują poziom wartości zatrzymywanej przez przedsiębiorstwo, określanej przez autorów terminem „marża" (rysunek 2).



Rysunek 2. Komponenty modelu biznesowego i zależności pomiędzy nimi

Źródło: B. Demil, X. Lecocq: *Business model evolution: In search of dynamic consistency*. "Long Range Planning" (2010) 43, s. 234.

[12] B. Demil B., X. Lecocq, *Business model evolution: In search of dynamic consistency*. "Long Range Planning" 2010, vol.43, s. 231.

Termin „propozycja wartości dla klienta" (*customer value proposition*) pojawia się również w interesującej koncepcji modelu biznesowego autorstwa M. Johnsona, C. Christensena i H. Kagermanna[13]. Autorzy wyróżniają cztery elementy modelu:

1. Propozycja wartości dla klienta (*customer value proposition*). Firma odnosząca sukces to firma, która znalazła sposób na tworzenie wartości dla klienta, tzn. sposób wsparcia klienta w realizacji określonego zadania (*job*). Pod pojęciem „zadania" rozumie się tu istotny – w danej sytuacji – problem wymagający rozwiązania. Zrozumienie istoty owego zadania, wszystkich jego aspektów, łącznie z procesem jego realizacji, jest warunkiem koniecznym do zaprojektowania oferty dla klienta.
2. Formuła zysku (*profit formula*). Formuła ta określa w jaki sposób firma generuje wartość dla siebie. Formuła zysku uwzględnia model przychodów, strukturę kosztów oraz ocenę efektywności wykorzystania zasobów.
3. Kluczowe zasoby. Konieczne jest określenie kluczowych dla tworzenia wartości zasobów, w tym m.in. technologii, pracowników, wyposażenia, kanałów dystrybucji, markę.
4. Kluczowe procesy. Konieczne jest zidentyfikowanie kluczowych dla procesu tworzenia wartości procesów, jak produkcja, budżetowanie, sprzedaż, serwis, itp. Kategoria kluczowych procesów obejmuje również wykorzystywane przez firmę reguły, Miery i normy.

Rozszerzając wątek wartości dla klienta warto wspomnieć o modelu PERFA (P-*performance*, E-*ease of use*, R-*reliability*, F-*flexibility*, A-*affectivity*) Model ten wskazuje na pięć istotnych aspektów wartości dla klienta: efektywność, łatwość w użytkowaniu, niezawodność, elastyczność w zastosowaniu, spełnienie oczekiwań emocjonalnych względem producenta/oferenta.

Amit i Zott wyróżniają cztery podstawowe źródła tworzenia wartości:

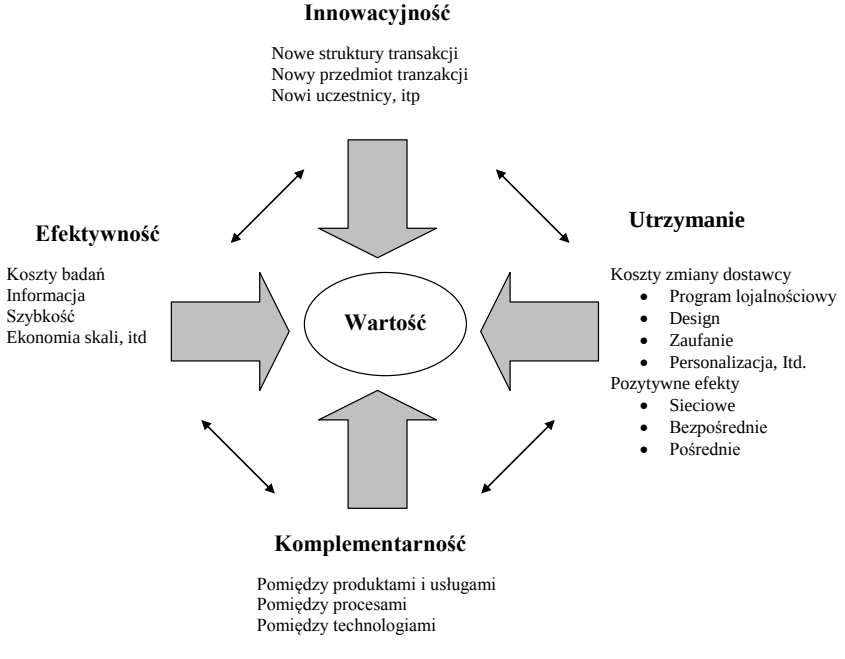
1. *Efektywność*. Wzrost efektywności w sieci spowodowany jest redukcją asymetrii w dostępie do informacji, a także możliwością szybszego podejmowania decyzji, dodatkowo w oparciu o większy zasób informacji. Źródłem poprawy efektywności jest również redukcja kosztów dystrybucji oraz obniżka kosztów zarządzania zapasami.
2. *Komplementarność*. Źródłem wartości, zgodnie z teorią zasobową (Amit, Schoemaker, 1993) może być komplementarność zasobów strategicznych. Dotyczy to również sytuacji, kiedy dobra komplementarne dostarczane są odbiorcy przez konkurenta.
3. *Utrzymanie* (lock-in). Potencjał tworzenia wartości w biznesie jest tym większy, im bardziej klienci motywowani są do powtarzania zawieranych transakcji oraz im większa determinacja obu stron transakcji do

[13] M. Johnson M., C. Christensen, Kagermann H.: *Reinventing your business model*. "Harvard Business Review" 2008, vol.86, s. 52 i nast.

podtrzymania i wzmocnienia wzajemnych relacji. Potencjał ten może być zrealizowany dzięki efektowi „zatrzymania", który najczęściej manifestuje się w formie wyższych kosztów migracji klientów i strategicznych partnerów do konkurencji. Źródłem istotnych korzyści „zatrzymania" jest zazwyczaj zaproponowanie po raz pierwszy (*first miomer*) określonego produktu, usługi – czy szerzej – wartości dla klienta. W szczególności dotyczy to rynków nowych technologii, gdzie często dominuje swoista reguła „zwycięzca bierze wszystko" (*winner takes all*)

4. *Innowacyjność.* Nowe produkty lub usługi, nowe metody produkcji, dystrybucji i marketingu tradycyjnie postrzegane są jako źródła kreowania wartości. Rozwój technologii informacyjnych sprawia, iż coraz częściej Źródłem wartości jest nowatorska strukturalizacja transakcji pomiędzy „zainteresowanymi" podmiotami. Połączenie podmiotów dotychczas nie dokonujących wzajemnej wymiany (produktów, usług, informacji, itp.) może, przykładowo, doprowadzić do obniżenia kosztów transakcyjnych, zidentyfikowania „uśpionych" potrzeb konsumenckich, uwzględnienia w „propozycji wartości" (*value proposal*) produktów/usług komplementarnych.

Rysunek 3 prezentuje zależności pomiędzy wymienionymi obszarami kreowania wartości oraz uwzględnia przykładowe działania w każdym z tych obszarów.



Rysunek 3. Źródła kreowania wartości

Źródło: R. Amit, C. Zott, *Value creation in e-business*, "Strategic Management Journal" 22 (2001), s. 504.

Wymienione powyżej źródła tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo określane są przez Amita i Zotta[14] mianem „motywów" (*themes*) określonego projektu biznesu[15]. Połączenie tych „motywów" z wymienionymi wcześniej „elementami" biznesu tworzy ogólne ramy (wyznaczniki) modelu biznesu (Tabela 1).

Tabela 1. Ogólne ramy modelu biznesu

Elementy modelu biznesu	
Zawartość	*Jakie* zadania powinny być wykonywane
Struktura	*W jaki sposób* powinny one być powiązane i *w jakiej sekwencji* wykonywane
Nadzór	*Kto* powinien je wykonywać i *Gdzie*?
Motywy modelu biznesu	
Innowacyjność	Przyjęcie innowacyjnej *zawartości, struktury* lub *systemu nadzoru*
Utrzymanie	Wbudowanie elementów pozwalających na *utrzymanie* dotychczasowych interesariuszy modelu biznesu
Komplementarność	Łączenie produktów/usług na zasadzie komplementarności
Efektywność	Restrukturyzacja transakcji w celu redukcji kosztów transakcyjnych

Źródło: C. Zott, R. Amit, *Business model design: An activity system perspective*. "Long Range Planning" 43 (2010), s. 222.

Omawiając problematykę rozwoju i aplikacji modeli biznesu warto podkreślić znaczenie kontekstu otoczenia. Wszystkie modele „osadzone" są w określonym kontekście otoczenia, który to kontekst determinuje kluczowe założenia przyjmowane w modelu. Co więcej, to właśnie charakter otoczenia nadaje modelom biznesu znaczenie i determinuje ich użyteczność. Zmiana charakterystyki otoczenia pociąga za sobą konieczność zmiany modelu biznesu wykorzystywanego przez firmę.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące modeli biznesu należy zauważyć, iż pomimo odmiennych podejść do problematyki tworzenia i aplikacji modeli biznesu, w większości z nich można odnaleźć elementy wspólne. Po pierwsze, model interpretowany jest jako swoista „mapa drogowa" dla firmy, jako określony „sposób myślenia" o biznesie firmy. Po drugie, model zawiera elementy operacjonalizacji, czyli sposób „przełożenia" koncepcji biznesu na konkretna działania. Po trzecie, model określa sposób tworzenia wartości dla klienta.

[14] C. Zott, R. Amit: *Business model*, op. cit., s. 222.

[15] Powszechnie używane w literaturze przedmiotu słowo „design" w niniejszym opracowaniu tłumaczone jest jako (1) *projekt* biznesu lub (2) *ustrukturyzowany pomysł* na biznes.

4. PODSUMOWANIE – MODEL BIZNESU A STRATEGIA

„Model biznesowy" oraz „strategia" należą do kategorii wyjątkowo mało precyzyjnych terminów z obszaru nauk zarządzania. Często ich zakres pojęciowy jest tak szeroki, iż wydają się znaczyć „wszystko", co w konsekwencji ogranicza ich praktyczna użyteczność. Brak jednoznacznego rozróżnienie tych pojęć sprawia, iż często – dla wielu autorów – oznaczają niemal to samo.

W literaturze przedmiotu ostatnich lat zyskuje na popularności podejście zgodnie, z którym strategia ma wymiar dynamiczny, długoterminowy, zaś model biznesowy jest jej statycznym wyrazem. Strategia zorientowana jest na konkurentów i otoczenie natomiast model biznesowy ogniskuje się na poszukiwaniu szans biznesowych. Trzonem strategii jest budowanie dynamicznych kompetencji, które mają służyć skutecznemu reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu. Model biznesowy jest zaś swoistym odwzorowaniem przyjętej strategii. Efektywność funkcjonowania firmy jest, w tym ujęciu, funkcją charakterystyki realizowanego modelu biznesowego oraz jego kompatybilności ze strategią.

Wobec mnogość definicji i interpretacji obu omawianych kategorii ekonomicznych celowe jest kontynuowanie dyskusji nad zakresem pojęciowym modeli biznesowych i strategii. Jednakże w kontekście dotychczasowego jej przebiegu należy poddać w wątpliwość możliwość uzyskania konsensusu w środowisku naukowym. Niezależnie od rozstrzygnięcia togo „dylematu" celowe jest i będzie analizowanie poszczególnych studiów przypadku, dokumentujących sukcesy i porażki konkretnych firm, niezależnie czy opisująca te przypadki frazeologia będzie uwzględniała „strategie" bądź „modele biznesowe".

LITERATURA:

[1] Afuah A., *Business models: A strategic management approach*, Mc-Graw-Hill, 2004.

[2] Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*. "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22.

[3] Amit R., Zott C., *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*, "Organization Science" 2007, vol. 11.

[4] Amit R., Zott C., *The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance*, "Strategic Management Journal" 2008, vol. 29.

[5] Casadesus-Msanell R., Ricart J., *From strategy to business models and to tactics,* "long Range Planning", Vol.43.

[6] Chesbrough H., R. Rosenbloom, *The role of business model in capturing value from innovations: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies*, "Industrial and Corporate Change" 2002, vol. 11.

[7] Chesbrough H., *Business model innovation: opportunities and barriers*, "Long Range Planning" 2010, vol. 43.

[8] DaSilva C., Trkman P., *Business model: What it is and what it is not*, „Long Range Planning" 2003, Vol. 21.

[9] Demil B., Lecocq X., *Business model evolution: In search of dynamic consistency*, "Long Range Planning" 2010, vol. 43.

[10] Johnson M., Christensen C., Kagermann H., *Reinventing your business model*, "Harvard Business Review" 2008, vol. 86.

[11] Lawton T., Solomko S., *When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fair airline business model in Asia*, "Journal of Air Transport Management" 2005, Vol. 11, No. 6.

[12] Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model*. "Journal of Business Research", 2005, Vol. 58.

[13] Shafer S, Smith H., Linder J., *The power of business models*, "Business Horizons" 2005, vol. 48.

[14] Smith W, Binns A., Tushman A., *Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously*. "Long Range Planning" 2010, vol. 43.

[15] Teece D., *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 2010, vol. 43.

[16] Trethway M., *Distortions of airline revenue: why the network airline business model is broken*, "Journal of Air Transport Management" 2004, Vol. 10, No. 1.

[17] Zott C., Amit R., *Business model design: An activity system perspective*, "Long Range Planning" 2010, Vol. 43.

[18] Zott C., Amit R., Massa L., *The business model: Recent developments and future research*, "Journal of Management" 2011, Vol. 37, No. 4.

STRESZCZENIE

Model biznesowy w strategii firmy

W ciągu minionych dwóch dekad termin „model biznesowy" zyskał na popularności i jest używany zarówno przez teoretyków jak i praktyków, często w bardzo różnym kontekście. Powszechność używania tego terminu stoi

w sprzeczności z brakiem konsensusu odnośnie sposobu rozumienia tego terminu. Podstawowe komponenty modelu biznesowego to (1) propozycja wartości dla klienta, (2) formuła zysku, (3) kluczowe zasoby, (4) kluczowe procesy. O sposobie kreowania wartości decydują (1) efektywność, (2) komplementarność zasobów strategicznych, (3) utrzymanie klienta, (4) innowacyjność. Model biznesowy nie może być utożsamiany ze strategią. Dotychczasowe doświadczenia sugerują, iż środowiska zarówno teoretyków jak i praktyków są i pozostaną dalekie od uzyskania konsensusu dotyczącego zakresu pojęciowego tych terminów.

SUMMARY

Business model and the strategy of the firm

Over the last two decades the term „business model" has gained popularity both In the academic community as well as among the practitioners and has been used In different contexts. However, the widespread use of the term is in sharp contrast with thelLack of consenus as regards its meaning. The main components of the business model are (1) value proposal to the customers, (2) profit formula, (3) key resources, (4) key processes. Value creation depends upon (1) efficiency, (2) complementarity, (3) ability to lock-in the client, (4) innovativeness. Business model cannot be treated as a synonym to strategy. Despite prolonged efforts both academics as well as practitioners remain far form reaching the consensu concerning the scope and meaning of 'strategy' and 'business models'.

Karolina Mazur
Uniwersytet Zielonogórski
Zdzisław Kulczyk
WPPHU „AXA" Consulting

Przywłaszczanie wartości – podejście zróżnicowane

WSTĘP

Główne pytanie zadane autorom niniejszego opracowania dotyczy kierunków rozwoju koncepcji zarządzania strategicznego. Autorzy uznali, że można dwojako podejść do odpowiedzi na to pytanie. Przede wszystkim należałoby rozważyć, w jakim kierunku podążają istniejące koncepcje i czy wyłaniające się w ich ramach problemy są jeszcze spójne z podstawowym nurtem. Jest interesujące, czy pojawiają się nowe problemy i pytania badawcze w ramach danej koncepcji. Być może jednak koncepcje poprzez ewolucję problemów i ich odejście od podstawowej osi syntezy stają się na tyle odrębne, że ostateczny kierunek zainteresowań wymaga przyjęcia innych, a nie tylko rozszerzonych założeń i tym samym koncepcja ta tworzy podstawę nowego ujęcia w ramach danej dziedziny. Autorzy przeanalizowali ujęcia zasobowe jako koncepcję, w której jest możliwe wydzielenie następnej generacji, jednakże podczas wnikliwych studiów dostrzeżono pewne luki i pytania, na które autorzy koncepcji nie wypowiedzieli się jeszcze wyczerpująco.

Obszarem, który nie został jeszcze, według autorów, wyczerpany pod względem możliwości analitycznych i badawczych jest obszar dotyczący wartości. Dzieje się tak z trzech powodów. Przede wszystkim nie został jednoznacznie zdefiniowany obecnie proces tworzenia wartości w kontekście zasobów strategicznych i próby sprowadzenia procesu do koncepcji *Value Chain* są według autorów zbyt dużym uproszczeniem, brzemiennym w skutki metodologiczne (np. pomijanie wielu aspektów całego procesu). Po drugie, nie został jeszcze przeanalizowany proces przywłaszczania wartości (lub jej przechwytywania), brak także koncepcji spajającej różne wyrywkowe

badania w tym zakresie, szczególnie w odniesieniu do mechanizmów izolacji (lub reżimów przywłaszczania) oraz do siły przetargowej i jej źródeł. Trzecim, kluczowym problemem jest niejednoznaczne zdefiniowanie wartości w ujęciu zasobowym. Autorzy niniejszego opracowania przyjęli założenie, że jednoznaczność w tym zakresie może ułatwić ustalenie, na ile tematy poruszane w ramach ujęcia zasobowego zostały wyczerpane.

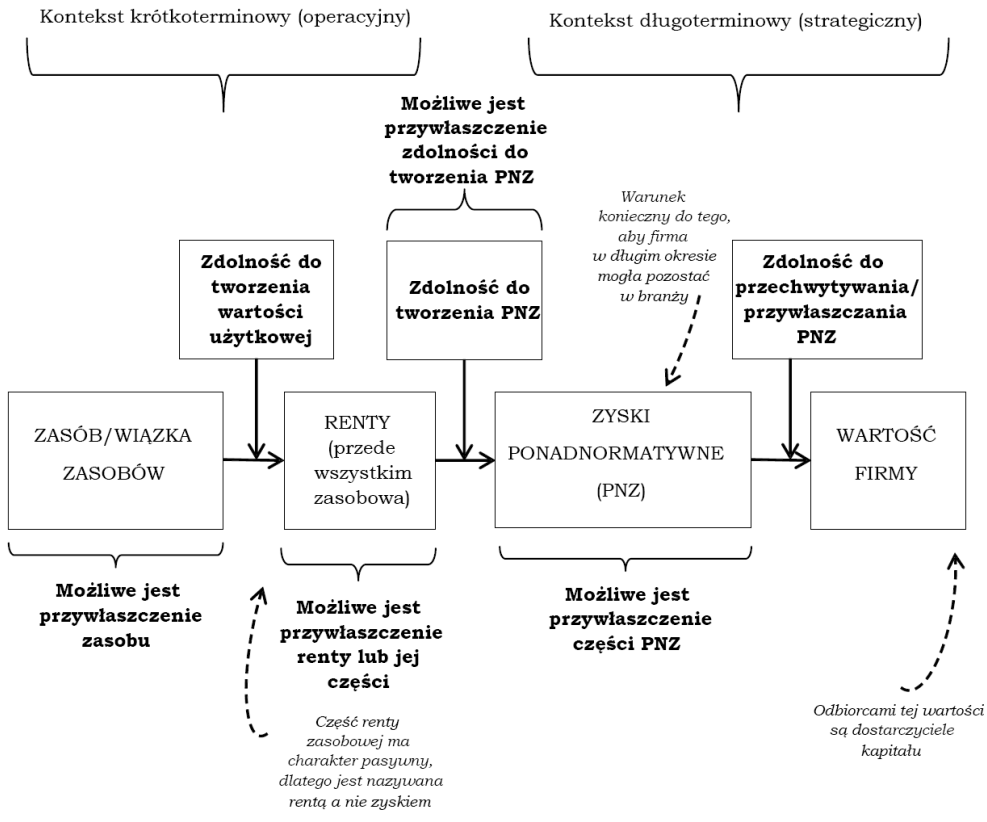
W piśmiennictwie przywłaszczanie wartości jest badane w kontekście technik i narzędzi tegoż. Najczęściej wspominane są i opisywane mechanizmy izolacji i reżimy apropriacji. Były one poddawane już kategoryzacji i niektórzy autorzy zamiennie odnosili się do jednych lub drugich. Autorzy niniejszego opracowania mają jednak pewne wątpliwości związane z tym, czy to są te same narzędzia, techniki i mechanizmy. Wynika ona z analizy przypadku dotyczącego patentu, który może być wystarczającym narzędziem umożliwiającym przywłaszczanie wartości w krótkim terminie (czyli jest podstawą reżimu apropriacji – [por. Hurmelinna-Laukkanen i Puumalainen 2007]) ale niekoniecznie musi umożliwiać budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej (czyli być podstawą mechanizmu izolacji). Patentowanie, bowiem polega na pewnym upublicznieniu i w wielu przypadkach stanowi podstawę kopiowania pomysłów [Arundel 2001, Alvarez i Barney, 2004, Ahuja i wsp. 2005]. Pojawiły się także wątpliwości dotyczące tego, czy obecnie jest dostępny (opracowany) wystarczający system kategoryzacji tych narzędzi [Mazur i Kulczyk 2013].

W niniejszym opracowaniu autorzy przedstawiają wyniki próby uporządkowania koncepcji przywłaszczania wartości. Niestety nie może być ono dokonane bez przyjęcia pewnych założeń, co do kategorii wartości pojawiających się w procesie biznesowym. Dlatego autorzy w pierwszej części podejmą próbę usystematyzowania kategorii wartości w ujęciu zasobowym. Koncepcja procesu tworzenia wartości zostanie przytoczona jako istotna, choć pomocnicza (Rysunek 1).

1. WARTOŚCI W UJĘCIU ZASOBOWYM – PRÓBA UPORZĄDKOWANIA

Ze względu na argumenty podane powyżej, warto dokładniej przeanalizować istotę pojęcia wartości. Wprawdzie pojawiły się próby ujednoznacznienia tego pojęcia [Niemczyk 2013, Mazur, 2011, Bowman, Ambrosini, 2000], jednakże nadal istnieje pewien niedobór ścisłości. Nie jest jednoznaczne, do jakiej kategorii wartości odnoszą się autorzy koncepcji jej tworzenia, jaka wartość ma być tworzona w procesie tworzenia wartości i nieliczne próby uściślenia tego nie znalazły szerokiego zastosowania w dalszych publikacjach. Czy jest to wartość użytkowa (np. jako nowa jej forma odzwierciedlona w wyższej cenie), *value-in-use* [Ahuja i wsp. 2005], czy są to zyski lub zyski ponadnormatywne [Bowman, Ambrosini, 2000], renty [Alvarez i Barney, 2004], czy wartość firmy [Alexy i Reitzig 2013]? O który aspekt wartości chodzi w zarządzaniu strategicznym? Czy mowa jest, zatem także o przechwytywaniu wartości (*value capture*), czy o przywłaszczaniu (*value appropriation*)?

Te pytania zdają się coraz bardziej niepokoić, szczególnie, że coraz bardziej kluczowym elementem ujęcia zasobowego staje się wartość.



Rysunek 1. Tworzenie i przywłaszczanie wartości jako podstawa tworzenia przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Niemczyk 2013, Lepak i wsp. 2007.

Podstawą rozważań w tym artykule jest piśmiennictwo dotyczące przywłaszczania (a pośrednio także tworzenia) wartości, z którego w dużym stopniu esencję wyciągnął J. Niemczyk, który w ostatniej książce [Niemczyk, 2013] podsumował podstawowe podejścia do koncepcji wartości, ze szczególnym uwzględnieniem renty i różnych jej rodzajów. Podstawową hipotezą książki J. Niemczyka było stwierdzenie, że podejście do renty (jako kategorii wartości) może być kryterium różnicującym poszczególne podejścia w zarządzaniu strategicznym. W wyniku analizy literatury cytowanej przez tego autora, oraz przy dodatkowym wkładzie wynikającym z analizy innych źródeł powstaje pytanie: jak kategorie wartości ujmuje zarządzanie strategiczne. Szczególnym przypadkiem jest ujęcie zasobowe, które wykorzystuje kategorie wartości jako element kluczowy. Rysunek 1 przedstawia

syntezę koncepcji budowania przewagi konkurencyjnej (czyli tego, co w zarządzaniu strategicznym jest kluczowe) w oparciu o kategorię wartości (czyli to, co jest kluczowe w ujęciu zasobowym). Podsumowanie dotyczy wartości i sposobie jej tworzenia, jak i problemu przywłaszczenia.

Podczas analizy przyjęto założenie, że podstawowym odbiorcą wartości jest właściciel kapitału (akcjonariusz, udziałowiec) i jest on zainteresowany długoterminowym pomnażaniem wartości (w tym kontekście może on być zainteresowany także budowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej). Ponadto przyjęto założenie o dominującej roli podejścia zasobowego w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Na Rysunku 1 przedstawiona została koncepcja tworzenia wartości z podziałem na dwa zakresy czasowe, którym przyporządkowano poziomy zarządzania. Pierwotną kategorią wartości jest kategoria zasobu, który w niektórych przypadkach może być obiektem przywłaszczania. Podstawą tworzenia wartości z zasobów zarówno strategicznych, jak i generycznych jest zdolność właścicieli (lub użytkowników) zasobów do tworzenia wartości użytkowej o określonym potencjale rynkowym. Ta wartość użytkowa po osiągnięciu wartości wyższej niż koszty uzyskania dostępu do zasobu przyjmuje formę renty, która może być w pewnym stopniu przywłaszczona (np. w procesie współpracy przez dostawców zasobów może nastąpić częściowa jej utrata z powodu możliwości przetargowych partnerów). Jeśli organizacja posiada określoną zdolność do tworzenia zysków ponadnormatywnych (w której niebagatelną rolę odgrywa zarówno koncepcja wartości użytkowej, jakość strategicznych zasobów i ich rzadkość rzutująca na rzadkość oferty rynkowej, a przez to na ich cenę oraz potencjał rynkowy) i ma wystarczającą siłę przetargową, aby przechwycić (przywłaszczyć) taką część zysków, aby były one ponadnormatywne, czyli wyższe niż przeciętny zysk w branży, to można spodziewać się, że firma ta osiągnie przewagę konkurencyjną tworząc i zatrzymując zyski ponadnormatywne w długim okresie. Nie będzie to jednak trwała przewaga, jeśli zyski te nie będą zatrzymywane (przywłaszczane). Dlatego niezwykle ważna jest zdolność do przywłaszczania zysków ponadnormatywnych gdyż jedynie w ten sposób będzie w długim okresie tworzona wartość firmy. Aby przewaga konkurencyjna była trwała, konieczne jest utrzymywanie zdolności do przechwytywania, a następnie przywłaszczania ponadnormatywnych zysków. Zdolność przywłaszczenia ponadnormatywnych zysków może także być przedmiotem przywłaszczenia, wynika ona ze szczególnego rodzaju wiedzy i w tym sensie wiedza ta, stanowi zasób o charakterze strategicznym. Pisali o tym między innymi autorzy narzędzi pomiaru intelektualnego IC Rating, wprowadzając jako element kapitału intelektualnego (jako szczególnego zasobu niematerialnego o charakterze strategicznym) tzw. *business recipe* [Jacobsen i wsp, 2005].

2. PRZYWŁASZCZANIE WARTOŚCI JAKO ELEMENT PROCESU BIZNESOWEGO

Jednym z istotnych wyzwań dla przedsiębiorców, jest umiejętne zatrzymywanie wytworzonej wartości[1]. Problem przechwytywania wartości staje się więc kluczowy i może pojawiać się w czterech miejscach procesu:

1. Na poziomie przywłaszczania zasobów.
2. Na poziomie przywłaszczania renty.
3. Na poziomie przywłaszczania zdolności do tworzenia ponadnormatywnych zysków.
4. Na poziomie przywłaszczania zysków ponadnormatywnych.

Dwa pierwsze punkty odnoszą się do operacyjnego podziału zysków i mają bardzo pośrednie odniesienie do procesu budowania przewagi konkurencyjnej. Jednakże dwa pozostałe mają charakter strategiczny. Stąd też autorzy przyjęli dwie podstawowe perspektywy w analizie procesu przywłaszczania:

1. Perspektywę krótkoterminową, w której decyzje dotyczące tworzenia i przywłaszczania wartości mają charakter raczej operacyjny.
2. Perspektywę długoterminową, w której decyzje dotyczące zdolności generowania ponadnormatywnych zysków mają raczej charakter strategiczny.

Problem przywłaszczenia samych zasobów jest niezwykle rzadko podnoszony w literaturze, a w przypadku literatury z obszaru zarządzania strategicznego autorzy nie znaleźli ani wyników badań ani nawet próby konceptualizacji tego problemu w ujęciu zasobowym. Jednakże pojawiły się pewne głosy wskazujące na to, że problem przywłaszczenia zasobów istnieje. Przykładowo, wspomniano o zasobach niematerialnych posiadanych przez pracowników. Pracownicy i organizacje, w których są zatrudnieni, konkurują ze sobą w zakresie prawa własności np. do zasobów wiedzy a przez to pośrednio do prawa w zakresie przywłaszczenia korzyści z eksploatacji tych zasobów [przykład: Mazur, 2011, Bowman i Swart, 2007]. Na nieco innym poziomie można rozpatrywać także zjawisko ekspropriacji, choć ujęcia dotyczące go mają źródła w koncepcjach mikroekonomii i nauk politycznych [Ghosh i Robertson, 2012].

Można uznać, że problem przechwytywania wartości ma charakter odmienny od jej tworzenia. Jest najbardziej kluczowym elementem zarządzania na poziomie strategicznym i odpowiada na pytanie: jak zarobić, a nie tylko, jak dostarczyć wartość użytkową klientowi, co świadczyłoby o charakterze operacyjnym [Bowman, Ambrosini 2000].

[1] Autorzy zdają sobie sprawę z tego, że zjawisko przechwytywania wartości może być rozłączne z procesem jej tworzenia, jednakże ten aspekt został pominięty w niniejszym opracowaniu.

3. ROZWÓJ KONCEPCJI ZWIĄZANYCH Z PRZYWŁASZCZANIEM WARTOŚCI

O ile proces tworzenia wartości może mieć bardzo silne związki z zarządzaniem operacyjnym, kwestią o charakterze strategicznym jest przywłaszczanie wartości. Dyskusja na temat tego, kto jest uprawniony do tego i jaką ma moc, prowadzona jest już od lat osiemdziesiątych. Obecnie wyłoniły się trzy podstawowe nurty badawcze, które wprawdzie są ze sobą ściśle powiązane, ale mogą być w określonych przypadkach traktowane osobno:

- nurt dotyczący mechanizmów izolacji i/lub reżimów apropriacji[2],
- nurt dotyczące siły przetargowej,
- nurt dotyczący zdolności absorpcyjnych.

Nurt pierwszy został zainicjowany w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Mowa jest o takich narzędziach, zabiegach lub mechanizmach, które regulują proces przywłaszczania wytworzonych wartości lub wykorzystywanych zasobów. Dotyczy to barier w postaci wiedzy, rzeczowych lub prawnych, która może ochronić przed replikacją przez konkurencję nowego zadania lub produktu generującego wartość [Lepak i wsp. 2007, s. 188].

Narzędzia te według P. Hurmelinna-Laukkanen i H. Olander można podzielić w następujący sposób [2014, s. 9]:

- narzędzia bazujące na prawach własności intelektualnej, do których zaliczone zostały patenty, prawa autorskie i znaki handlowe,
- narzędzia oparte o kontrakty, czyli kontrakty współpracy długoterminowej i umowy o niejawności (tajności),
- uregulowania prawne pracy: zakaz rekrutacji personelu w konkurencyjnych firmach, umowy o zakazie konkurowania przez pracowników i prawne zobowiązania do lojalności pracowników,
- narzędzia wynikające z zarządzania zasobami ludzkimi, takie, jak podnoszenie zaangażowania organizacyjnego pracowników lub hamowanie ich rotacji,
- zasady poufności: używanie haseł, ograniczenie dostępu do spotkań i pomieszczeń służbowych,
- czas w kontekście obecności na rynku: czyli przyjmowanie pozycji pierwszego na rynku, ciągłe usprawniania produktów, usług i procesów oraz wyprzedzanie konkurencji,
- niejawności i złożoność wiedzy, na którą składa się złożoność produktów, usług i procesów, fakty, że wiedza dotycząca produktów, usług i procesów może nie być użyteczna w otoczeniu, jest trudna do udokumentowania i najczęściej osadzona w rutynach, a ponadto trudności

[2] Autorzy uważają, że wprawdzie istnieje tendencja do traktowania tych pojęć zamiennie, można im przypisać odmienne perspektywy

w przekazaniu wiedzy dotyczącej produktów, usług i procesów oraz w zrozumieniu ich cech na podstawie obserwacji.

Przedstawione przez autorki narzędzia zwane reżimami apropriacji są bardzo zróżnicowane. Przedstawiona typologia była podstawą procesu badawczego i w tym można upatrywać jej wartość. Niestety mechanizmy te nie zostały odniesione do określonych teorii ekonomicznych. Pod tym względem nieco bardziej uporządkowane są podziały przedstawione przez innych autorów. Autorki te całkowicie pominęły aspekt sieci społecznych i poufności wynikających z nieformalnych relacji. Pod tym względem nieco dokładniejsza jest typologia B. Dehninga i T. Stratopoulosa, którzy wymienili 6 czynników trwałości przewagi konkurencyjnej zwanych mechanizmami izolacji, które odnosili do różnych koncepcji ekonomicznych. Powołali się na koncepcje: *causal ambiguity* (niejednoznaczności przyczynowo-skutkowej) oraz *path dependence* (ścieżki zależności), *lead time* (czasu w kontekście obecności na rynku), *role of history* (uwarunkowań historycznych), *socially complex links* (społecznie złożonych powiązań), *time compression* (wynikającej z dysekonomii kompresji czasu). Dodatkową wartością tego systemu kategoryzacji jest odniesienie do ujęć teoretycznych. Jednakże ze względu na odniesienie jej do specyficznych organizacji (grup projektowych), może także ona nie być wystarczająca [Dehning, Stratopoulos, 2003]. Pojawiły się również głosy dotyczące mechanizmów rynkowych, które nie zostały zidentyfikowane ani w badaniach B. Dehninga i T. Stratopoulosa ani P. Hurmelinna-Laukkanen i H. Olander [przykładowo: M.G. Jacobides, 2006]. Taką próbą spójnego podsumowania jest praca A. Madhoka i jego współpracowników, którzy zaproponowali podział na dwie grupy narzędzi. Do mechanizmów tych należały mechanizmy oparte na woli – wynikające z faktu, iż działania mające na celu przywłaszczenie wartości, generują wysokie koszty alternatywne i to chroni firmę oraz mechanizmy oparte na zdolności – wynikające z ograniczonego dostępu do określonego zasobu [Madhok i wsp. 2010, Mazur i Kulczyk 2013].

Warto także przytoczyć typologię mechanizmów, która nie odnosi się do teorii ekonomicznych, ale grupuje mechanizmy na podstawie poziomu analizy (lub raczej ich powstawania). W ten sposób można wyodrębnić mechanizmy na poziomie indywidualnym, czyli indywidualną kondycję osoby oraz jej relacje z otoczeniem, mechanizmy na poziomie organizacyjnym, czyli procesy zarządzania zasobami organizacji i mechanizmy na poziomie ogólnospołecznym (lub narodowym), czyli bariery wejścia na rynek wynikające z posiadania określonych zasobów i korzystnych warunków popytowych, odpowiedniej infrastruktury przemysłowej i rynków konkurencyjnych [Lepak i wsp. 2007].

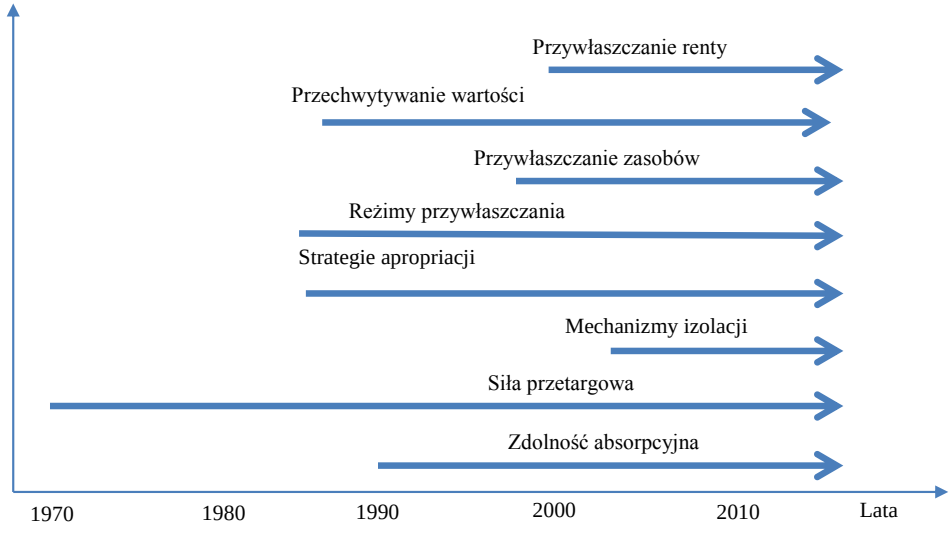
Podane narzędzia nazywane są zamiennie w literaturze mechanizmami izolacji, reżimami apropriacji (przywłaszczania) lub strategiami apropriacji, często zamiennie.

Tabela 1. Rozwój teorii w zakresie przywłaszczania wartości

Problem	Autorzy	Od	do
Przywłaszczanie renty	Chacar i Hesterly 2000, Cox 2001, Blyler i Coff 2003, Mizik i Jacobson 2003, Cohen 2004, Ahuja i wsp. 2005, Deligonul i wsp. 2006, Houge i Loughran 2006, Lavie 2007, Moliterno i Wiersema 2007, Markman i wsp. 2007, Hashai i Almor 2008, Chacar i Hesterly 2008, Ambrosini i Bowman 2010, Coff 2010, King i Slotergraaf 2011, Blocker i wsp. 2012, Hsiech i wsp 2013, McNamara i wsp. 2013, Alexy i Reitzig 2013, Hurmelinna i Laukkanen 2014.	2000	2014
Przechwytywanie wartości	Grossman i Hart 1986, Shaffer 1990, Alvarez i Barney 2001, Alvarez i Barney 2004, Houge i Loughran 2006, Lepak i wsp. 2007, Wahyuni i Sudhartio 2010, Chatain i Zemsky 2011, Grimpe i Hussinger 2013.	1986	2013
Przywłaszczenie zasobu	Kamoche i Mueller, 1998, Arundel 2001, McCarthy i wsp. 2001, Fforde 2002, Zucker i wsp. 2002, Hislop 2002, Dourish 2003, Griffiths i Lifht, 2008, Griffiths i Lifht 2008, Greenwood i Kamoche 2013, Cherry i wsp. 2013, Hurmelinna i Laukkanen 2014.	1998	2014
Reżimy przywłaszczania	Teece 1986, Cox 2001, Cohen 2004, Jacobides i wsp. 2006, Lavie 2007, Olander i wsp. 2009, Reitzig i Purnam 2009, Coff 2010, Olander i wsp. 2010, Olander i wsp. 2011, Hurmelinna i Laukkanen 2014, Alexy i Reitzig 2013, Ritala i Hurmelinna-Laukkanen 2013.	1986	2013
Strategie apropriacji	Levin i wsp. 1987, Cohen 2004, Lepak i wsp. 2007, Leiponen i Byma 2009, Milesi i wsp. 2013, Alexy i Reitzig 2013.	1987	2013
Mechanizmy izolacji	Alvarez i Barney 2004, Chacar i Hesterly 2008, Chatain i Zemsky 2011, Vahabi 2011, Hsiech i wsp 2013, McNamara i wsp. 2013.	2004	2013
Siła przetargowa	Hickson i wsp. 1971, Porter 1980, Pfeffer 1981, Peteraf 1993, Marburger 1994, Coff 1999, Bowman i Ambrosini, 2000, Chacar i Hesterly 2000, Cox 2001, Lippman i Rumelt 2003, MacDonald i Ryall 2004, Deligonul i wsp. 2006, Lavie 2007, Moliterno i Wiersema 2007, Bowman i Swart 2007, DeFontenay i Gans, 2008, Chacar i Hesterly 2008, Ambrosini i Bowman 2010, Wahyuni i Sudhartio 2010, Coff 2010, Milesi i wsp. 2013, Kang 2013.	1971	2013
Zdolność absorpcyjna	Cohen i Levinthal 1990, Zahra i George 2002, Lane i wsp. 2006, Lavie 2007, Wahyuni i Sudhartio 2010, Ritala i Hurmelinna-Laukkanen 2013, Milesi i wsp. 2013, Hurmelinna i Laukkanen 2014.	1990	2014

Źródło: opracowanie własne.

Drugim problemem, który jest ściśle związany z tematyką przywłaszczania wartości jest problem siły przetargowej, czyli zdolności do zmiany kierunku działania na bardziej korzystny [Wahyuni i Sudhartio 2010]. Poprzez osiąganie tej siły partnerzy mogą kontrolować zarówno działania o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym w zakresie korzyści z kooperacji [Coff 1999, Wahyuni i Sudhartio 2010]. Według C. Bowmana i V. Ambrosini [2000] ceny produktów są funkcją relatywnej siły przetargowej pomiędzy firmami (producentami, dostawcami usług) lub uczestnikami gry rynkowej. Producenci przechwytują wartości wymiany produktów. Wartość wymiany produktu jest jednocześnie wypadkową sił przetargowych firm prowadzących transakcję.



Rysunek 2. Rozwój zainteresowań tematami skoncentrowanymi wokół przywłaszczania wartości

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie badań dotyczących siły przetargowej kluczowym problemem są jej determinanty, do których zaliczono przede wszystkim: zdolność do tzw. jednolitej akcji (wspólnych konsekwentnych działań), dostęp do kluczowych informacji oraz specyficzna wiedza, wysokie koszty odtworzenia zasobu, niskie koszty skierowania się do innej firmy jako do partnera [Coff, 1999, s. 122, za: Hickson i wsp. 1971, Porter 1980, Pfeffer 1981 i Marburger 1994]. Najczęściej w badaniach siła przetargowa jest odnoszona do relacji z pracownikami, co wskazuje na ich rolę w zarządzaniu zasobami strategicznymi [Mazur, 2011].

Pisząc o problemie przywłaszczania nie sposób pominąć problemu zdolności absorpcyjnej, która oznacza zdolność firmy do rozpoznania wartości nowych, zewnętrznych informacji, asymilowania ich i zastosowania do

osiągania celów komercyjnych [Cohen i Levintal 1990, s. 128]. Od momentu opublikowania koncepcji zdolności absorpcyjnej przez W Cohena i D Levinthala w 1990 do roku 2002 opublikowano 289 artykułów dotyczących tego problemu (Lane i wsp. 2006, s. 834). W takim rozumieniu zjawisko to odnosi się do przywłaszczania przede wszystkim zasobów (tu: wiedzy) oraz do zdolności do generowania renty. Można tu mówić o trzech wymiarach tych zdolności: nabywaniu, asymilacji, transformacji i eksploatacji wiedzy [Zahra i George 2002, s. 189]. To jednak powoli odsuwa nas od pierwotnego, strategicznego nurtu i ponownie plasuje w nurcie działań operacyjnych.

UWAGI KOŃCOWE

Podsumowując przestawione tu rozważania można zauważyć, że zainteresowanie problemem przywłaszczania wartości jest wciąż duże (Tabela 1, Rysunek 2). Może ono być rozwijane jedynie poprzez coraz bardziej ostre definiowanie samej wartości i pojęć pokrewnych. W opublikowanych wynikach widać coraz wyższą jakość warsztatu badawczego, ale nadal wiele zjawisk, które według autorów wyznaczają odrębne obszary badań, jest zbyt słabo wyodrębnianych. Przykładem może być prawie zamiennie stosowanie pojęć mechanizmów izolacji, reżimów przywłaszczenia i strategii apropriacji. Jednocześnie autorzy zwrócili uwagę na fakt, że w stosunku do przechwytywania wartości nie są podawane w literaturze odpowiednie mechanizmy ani strategie i być może jest to błąd. Dlatego właśnie warto rozwijać ten kierunek zainteresowań. Także sama kwestia siły przetargowej nie została wyczerpana. Wprawdzie pojawiają się poszczególne głosy w nauce, które dotyczą tego problemu, ale jedynie nieliczne z nich wykraczają poza wnioski z analizy przypadków. Być może wynika to z faktu, że analiza wykraczająca poza poziom *mezo*, czyli na poziomie analizy siły przetargowej w relacji pracownika z pracodawcą (Mazur 2011) sytuuje już zainteresowania raczej w mikroekonomii niż w dziedzinie zarządzania strategicznego.

LITERATURA:

[1] Ahuja G., Coff R.W. Lee P.M. (2007), *Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs*, "Strategic Management Journal" vol. 26, no. 9, s. 791-808.

[2] Alexy O., Reitzig M. (2013), *Private–collective innovation, competition, and firms' counterintuitive appropriation strategies*, "Research Policy", vol. 42, no. 4. s. 895– 913.

[3] Alvarez S.A., Barney J.B. (2004), *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, "Journal of Business Venturing", vol. 19, no. 5, s. 621-635.

[4] Arundel A. (2001), *The relative effectiveness of patents and secrecy for appropriation*, "Research Policy", vol. 30, no. 4, s. 611–624.

[5] Bowman C., Ambrosini V. (2000), *Value Creation Versus Value Capture. Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management", vol. 11, no.1, s. 1-15.

[6] Bowman C., Swart J. (2007), *Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded*, „Journal of Management Studies", vol. 44, no. 4, s. 488-505.

[7] Coff R.W. (1999), *When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power*, "Organization Science", vol. 10, no. 2, s. 119–133.

[8] Cohen, W., Levinthal, D. (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly", vol. 35, no. 1. s. 128–152.

[9] DeFontenay C.C., Gans J.S. (2008), *A bargaining perspective on strategic outsourcing and supply competition*, "Strategic Management Journal", vol. 29, no. 8, s. 819–839.

[10] Ghosh A. Robertson P.E. (2012), *Trade and expropriation*, "Economic Theory", vol. 50, no. 1, s. 169-191.

[11] Grossman S.J., Hart O.D. (1986), *The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration*, "Journal of Political Economy", vol. 94, no. 4, s. 691–719.

[12] Hickson D. J., Hinings C. R., Lee C. A., Schneck R. E., Penings D. J.(1971), *A strategic contingencies theory of intraorganizational power*. "Administrative Science Quarterly, vol. 19, no. 2, s. 216 – 229.

[13] Hurmelinna-Laukkanen P., Puumalainen K. (2007), *Formation of the appropriability regime: Strategic and practical considerations*, „Innovation: Management, Policy & Practice", vol. 9, no. 1, s. 2-13.

[14] Jacobides M.G., Knudsen T., Augier M. (2006) *Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures*, "Research Policy", vol. 35, no. 8, s. 1200–1221.

[15] Jacobsen K., Hofman-Bang P., Nordby R. jr., (2005) *The IC-Rating™,* "Journal of Intellectual Capital", vol. 6, no. 4, s. 570 – 587.

[16] Kang J. (2013), *Value creation and appropriation in strategic alliances: Roles of Resource Characteristics and Structural Position in Alliance Network*, "Business and Management Review" vol. 3, no. 2, s. 01 – 09.

[17] Lane P.J., Koka B.R., Pathak S. (2006), *The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct* "Academy of Management Review" 31, no. 4, s. 833–863.

[18] Leiponena A., Byma J. (2009), *If you cannot block, you better run: Small firms, cooperative innovation, and appropriation strategies*, "Research Policy", vol. 38 no. 9, s. 1478–1488.

[19] Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S. (2007), *Value Creation and Value Capture. A Multilevel Perspective*, „Academy of Management Review", vol. 32, no.1, s. 180-194.

[20] Levin R., Klevorick A., Nelson R., Winter S., Gilbert R., Griliches Z. (1987), *Appropriating the returns from industrial research and development*, "Brookings Papers on Economic Activity" Wydanie specjalne, no. 3. s. 783–831.

[21] Lippman S.A., Rumelt RP. (2003), *A bargaining perspective on resource advantage*. "Strategic Management Journal", vol. 24, no. 11, s. 1069–1108.

[22] Madhok A., Tallman S.B. (1998), *Value through interfirm collaborative relationships*, „Organization Science", vol. 9, no 3, s. 326-339.

[23] Mahoney J.T. (2001), *A resource-based theory of sustainable rents*, "Journal of Management", vol. 27, no. 6, s. 651–660.

[24] Mazur K (2011), *Siła przetargowa pracownika a przechwytywanie renty ekonomicznej*, w: *Zarządzanie strategiczne: problemy, kierunki badań* (Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Zarządzanie), pr zb pod red. R. Krupskiego, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, s. 311-322.

[25] Mazur K., Kulczyk Z. (2013), *Isolating mechanisms as sustainability factors of resource-based competitive advantage*, "Management", vol. 17, no. 2, s. 38-53.

[26] MacDonald G., Ryall M.D. (2004), *How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value?* "Management Science", vol. 50, no. 10, s. 1319–1333.

[27] Marburger D. R. (1994) *Bargaining power and the structure of salaries in major league baseball*, "Managerial and Decision Economics", vol. 15, no. 5, s. 433-441.

[28] Milesi D, Petelski N., Verre V. (2013), *Innovation and appropriation mechanisms: Evidence from Argentine microdata*, "Technovation", vol. 33, no. 2/3, s. 78–87.

[29] Mizik N., Jacobson R. (2003), *Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation. The Financial Implications of Shift s in Strategic Emphasis*, "Journal of Marketing", vol. 67, no. 1, s. 63-76.

[30] Moliterno T.P., Wiersema M.F. (2007), *Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability*, "Strategic Management Journal", vol. 28, no. 11, s. 1065- 1087

[31] Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

[32] Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman Publishing Company, Marshfield.

[33] Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, Nowy Jork.

[34] Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P. (2013), *Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability*, "Journal of Production and Innovation Management", vol. 30, no. 1, s. 154–169.

[35] Wahyuni S., Sudhartio L. (2010) *How to Increase Local Partners' Bargaining Power and Absorptive Capacity in Joint Ventures?* „Global Management Journal", vol. 2, no. 1, s. 88-95.

[36] Zahra S. A., George, G. (2002), *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, "Academy of Management Review", vol. 27, no. 2, s. 185–203.

STRESZCZENIE

Przywłaszczanie wartości – podejście zróżnicowane

Autorzy, po wnikliwym przeanalizowaniu istoty narzędzi i mechanizmów związanych z przywłaszczaniem wartości proponują podział na dwie grupy. Do pierwszej należą narzędzia, rozwiązania zarządcze i systemowe, które można nazwać reżimami apropriacji (mają one charakter operacyjny), do drugiej natomiast zaliczyć można strategie oparte na tych narzędziach oraz pojawiające się samoistnie uwarunkowania, które odnoszą się do określonych teorii ekonomicznych i społecznych oraz nazwać je mechanizmami izolacji (mają one charakter strategiczny). Wykazano także różnice pomiędzy pojęciem przywłaszczenia wartości i przechwytywania.

Słowa kluczowe: przywłaszczanie wartości, reżimy apropriacji, mechanizmy izolacji, ujęcie zasobowe

SUMMARY

Value appropriation – a diversified approach

The authors, after insightful analysis of the essence of appropriating tools and mechanisms suggest to divide them into two group. The first in-

cludes managerial and systemic solutions, (which have operating character), the second one contains strategies which base on this tools and intrinsic conditions, which refer to certain economic and social theories. Authors suggested to name them isolating mechanisms (they have strategic character). There is also exhibited the difference between value appropriation and value capture. Authors in this elaboration.

Ewa Głuszek
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Wybrane aspekty ewolucji koncepcji zarządzania ryzykiem

WSTĘP

Nowe wyzwania przed którymi stają liderzy organizacji, wynikające z globalizacji, e-biznesu, outsourcingu, szybkości działania itd. gwałtownie zwiększają skalę i zasięg ryzyka z którym mają do czynienia. W coraz bardziej złożonym i niepewnym otoczeniu ryzyko staje się regułą, a nie wyjątkiem. Zarządzanie ryzykiem zaczyna być powoli obowiązującym standardem wymaganym przez rynki finansowe, agencje ratingowe oraz przepisy prawa. W efekcie w ostatnich dwóch dekadach obserwujemy bardzo dynamiczny rozwój tej dziedziny zarządzania strategicznego, przejawiający się zarówno w zmianie sposobu definiowania ryzyka, ewolucji praktyki w kierunku zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM), poszerzania spektrum różnorodnych ryzyk, które należy brać pod uwagę, o ryzyka trudno mierzalne, a skończywszy na poszukiwaniu rozwiązań i metod zarządzania ryzykiem w innych obszarach nauki, takich jak np. psychologia i futurologia.

Celem artykułu jest pokazanie niektórych zmian zachodzących w dziedzinie zarządzania ryzykiem na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, m.in. na przykładzie ryzyka reputacji oraz wskazanie teorii pochodzących z innych niż zarządzanie dyscyplin, które wspierają radzenie sobie z trudno mierzalnym ryzykiem, przed jakim coraz częściej stają współczesne organizacje. W pierwszych dwóch rozdziałach opisano krótko ewolucję rozumienia ryzyka i zarządzania ryzykiem, w kolejnym zwrócono uwagę na nowy rodzaj ryzyka jaki pojawił się w standardach zarządzania ryzykiem oraz jego źródła, a w ostatnim wskazano interdyscyplinarność metod służących do analizy ryzyka. Podjęte w artykule rozważania skłaniają do wniosku, że skuteczne radzenie sobie z niepewnością z jaką mają obecnie do czynienia przedsiębiorstwa, wymaga poszerzenia zarówno teorii jak i praktyki zarządzania strategicznego.

1. OD RYZYKA JAKO ZAGROŻENIA DO RYZYKA JAKO NIEPEWNOŚCI

Niepewność towarzyszy wszelkim działaniom człowieka od zarania dziejów. Historia ludzkości to także historia radzenia sobie z tą niepewnością, która była niezrozumiała i przerażająca, a przy tym obejmowała każdy niemal aspekt życia – to historia podejmowania różnych sposobów jej wyeliminowania lub przynajmniej ograniczania (modlitwy, rytuały itd.). Stworzone przez człowieka organizacje nauczyły się jednak dość szybko przekształcać tą wszechogarniającą, niemierzalną niepewność w identyfikowalne i mierzalne ryzyko, wykorzystując do tego doświadczenie, liczby i prawdopodobieństwo. W XX wieku teoria dotycząca ryzyka zaczęła się szybko rozwijać: od Prawa Wielkich Liczb Johna Maynarda Keynesa (1921), przez teorię gier Von Neumanna (1926), aż po analizę portfolio Markovitza (1953). Zaowocowało to powstaniem w latach 70-tych wielu instytucji upowszechniających wiedzę na temat ryzyka (m.in. Risk & Insurance Management Society w 1975, Society for Risk Analysis (1980), London's Institute of Risk Management w 1986, Professional Risk Managers International Association w 2002) [Kloman, 2003, s. 2], a w latach 80-tych opracowaniem międzynarodowych standardów dotyczących zarządzania ryzykiem (COSO II, FERMA). Narodziny tej dziedziny nauki obarczone jednak zostały swego rodzaju „grzechem pierworodnym", którym jest opisana przez Kahnemana i Tversky'ego teoria perspektywy. Teoria ta – w uproszczeniu – dowodzi przewrotnej nieracjonalności ludzkiej natury, powodującej to, że w obliczu ryzyka strach przed stratą przesłania nadzieję na korzyść [Kahneman, Tversky, 1979, za: Damodaran, 2009, s. 52]. Jednym słowem wolimy się zabezpieczać niż wystawiać na hazard. Nie bez znaczenia jest także fakt, że wiedza na temat ryzyka była przez wiele lat rozwijana głównie na potrzeby branży usług ubezpieczeniowych i finansowych. W rezultacie niemal do końca XX wieku dominowało postrzeganie ryzyka w kategoriach potencjalnego zagrożenia, a więc jako zjawiska jednoznacznie negatywnego. Do dzisiaj w wielu dziedzinach pokutuje wciąż takie właśnie negatywne podejście do ryzyka, np. w polityce publicznej, bezpieczeństwie publicznym czy w branży ubezpieczeniowej. Teoretycy i praktycy finansów – stawiając znak równości pomiędzy zarządzaniem ryzykiem a zabezpieczaniem przed ryzykiem nie docenili jednak prostego faktu, że większość firm odnoszących sukcesy osiąga je nie poprzez unikanie ryzyka, ale poprzez jego poszukiwanie i aktywne wykorzystywanie do swoich celów [Damodaran, 2009, s.27]. Dlatego też obecne definicje ryzyka eksponują menedżerski punkt widzenia i powracają niejako do korzeni rozumienia tego pojęcia, czyli niepewności, która ze swej natury może nieść zarówno zagrożenia jak i szanse, może zatem mieć skutki negatywne lub pozytywne. Biznes dostrzegł fakt, że postrzeganie ryzyka wyłącznie przez pryzmat zagrożenia powoduje, że traci się z oczu potencjalne korzyści, jakie może generować sytuacja niepewności.

Od ponad trzech dekad zarządzanie ryzykiem jest integralną częścią zarządzania strategicznego. Pojęcie ryzyka bywa przedmiotem różnych interpretacji, ale jedną z najczęściej przytaczanych definicji jest ta zawarta w ISO 31 000, która mówi, że ryzyko jest to skutek niepewności w odnie-

sieniu do ustalonych celów. Niepewność ta generuje zarówno szanse jak i zagrożenia, a zatem zarządzanie ryzykiem będzie polegało na maksymalizowaniu tych obszarów w których istnieje kontrola nad wynikami, a minimalizowaniu tych, w których takiej kontroli nie ma, a związek między przyczynami i skutkami pozostaje całkowitą niewiadomą [Bernstein, 1998, za: Kloman, 2003, s.2]. Nowoczesne podejście do ryzyka mówi, że nie jest ono dla organizacji złe – może być złe tylko wówczas, gdy jest nieprzewidziane, niemierzone, a organizacja nie jest na nie przygotowana, jednym słowem – gdy jest niezarządzane lub źle zarządzane.

2. OD ZARZĄDZANIA RYZYKIEM DO ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA RYZYKIEM (ENTERPRISE RISK MANGAMENT – ERM)

Zmiany jakie w ostatnich dwóch dekadach zaszły w otoczeniu organizacji – gwałtowny rozwój technologii teleinformatycznych, globalizacja, przyspieszenie cyklu życia produktów czy wzrost oczekiwań wobec biznesu sprawiły, że zarządzanie ryzykiem staje się obecnie nieporównanie trudniejsze, ale wymaga też zmiany podejścia. Specjaliści z tej dziedziny są zgodni, że tradycyjne podejście do ryzyka w obecnych uwarunkowaniach rynkowych nie zdaje egzaminu, gdyż zbyt mocno skupia się na unikaniu ryzyka i minimalizacji strat w zasobach, a zbyt mało na patrzeniu na biznes z perspektywy zewnętrznej (ouside-in approach), co powoduje przeoczanie wielu nowo pojawiających się ryzyk [Risk Intelligence view of reputation, 2011, s. 4]. Konieczna staje się zmiana podejścia z „silosowego", funkcjonalnego i doraźnego na podejście zintegrowane, ustrukturyzowane i obejmujące różne aspekty ryzyka, nie brane do tej pory pod uwagę. Podejście takie jest określane jako Enterprise Risk Management (ERM). Zintegrowane zarządzanie ryzykiem powinno umożliwić zarządom firm skuteczne radzenie sobie z niepewnością i związanymi z nią zagrożeniami oraz szansami, zwiększając jednocześnie zdolność do tworzenia wartości [Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym, COSO, 2004, s. 6]. ERM łączy strategię, procesy, ludzi, technologię i wiedzę w celu zarządzania niepewnością, na jaką napotyka organizacja kreując wartość. Zintegrowane zarządzanie ryzykiem jest podejściem holistycznym, co oznacza że odchodzi od wszelkich barier funkcjonalnych czy kulturowych w stronę ujęcia procesowego, nakierowanego na przyszłość, które pomaga kierownictwu zarządzać wszystkimi kluczowymi szansami i zagrożeniami. Obecnie istnieje wiele standardów związanych ze zintegrowanym zarządzaniem ryzykiem (najbardziej znane to COSO II, Basel III, FERMA), część z nich jest uwzględniona w przepisach prawa, wiele innych w normach międzynarodowych i krajowych, a także w zaleceniach poszczególnych organizacji i stowarzyszeń międzynarodowych. Definicja zawarta w standardzie zarządzania ryzykiem COSO II (ogłoszonym przez The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission w 2004 r.) podkreśla, że zarządzanie ryzykiem korporacyjnym jest procesem realizowanym przez zarząd lub kierownictwo firmy, uwzględnionym w strategii i obejmującym całe przedsiębiorstwo, którego celem jest identyfikacja

potencjalnych zdarzeń (szans lub zagrożeń) mogących wywrzeć na nie wpływ, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji jego celów. Jego przeznaczeniem nie jest więc unikanie lub redukowanie ryzyka do zera – nie byłoby to ani możliwe, ani sensowne – ale zapewnienie tego, aby podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje uwzględniały ryzyko na możliwym do zaakceptowania poziomie.

Tabela 1. Ewolucja podejścia do zarządzania ryzykiem

Wczoraj	Dzisiaj
Ryzyka mierzalne, koncentracja na ryzyku finansowym	Ryzyka również trudno mierzalne np. reputacyjne
Silosowe, funkcjonalne	Holistyczne, horyzontalne, procesowe
Perspektywa insight-out	Perspektywa outside-in
Reaktywne, np. zarządzanie kryzysem	Proaktywne, np. issues management
Doraźne działania, „akcyjność”	Ciągły proces, monitorowany i doskonalony
Indywidualne (świadomość, rozumienie, odpowiedzialność)	Zespołowe (rozumienie, odpowiedzialność, wiedza)
Taktyczne	Strategiczne
Mało sformalizowane i ustrukturalizowane	Wysoce sformalizowane i ustrukturalizowane
Skoncentrowane na unikaniu ryzyka, ubezpieczaniu się	Skoncentrowane na zarządzaniu ryzykiem i kreowaniu wartości, optymalizacji portfolio ryzyk
Ryzyko jako zagrożenie	Ryzyko jako niepewność – szanse i zagrożenia
Teraźniejszość	Przyszłość

Źródło: opracowanie własne.

ERM różni się od wcześniejszych modeli zarządzania ryzykiem, gdyż wymaga zmiany kulturowej na wszystkich szczeblach organizacji – tak jak dwie dekady wcześniej wprowadzanie filozofii TQM zamiast zarządzania jakością. Wymusza zbudowanie w organizacji powszechnej świadomości potencjalnych rodzajów ryzyka i poczucia odpowiedzialności za ryzyko, wspólnego języka i sposobów jego komunikowania, wiedzy na temat poziomu akceptowalnego ryzyka i postępowania z nim w przypadku przekroczenia tolerowanej granicy, radzenia sobie z nim w obrębie własnego obszaru działania, ale bez tracenia z oczu perspektywy całej firmy. Kultura taka staje się wówczas bazą do zbudowania odpowiednich polityk, procedur, standardów, struktur, metod i technik zarządzania ryzykiem. ERM wymaga również znaczącej poprawy komunikowania się z różnymi grupami interesariuszy, od pracowników i klientów począwszy, na regulatorach, spo-

łecznościach lokalnych i organizacjach pozarządowych skończywszy, gdyż jest ona warunkiem skutecznej identyfikacji ryzyka pochodzącego z zewnątrz organizacji. Skuteczne i efektywne zarządzanie ryzykiem w organizacji wymaga spełnienia szeregu warunków, do których zaliczyć można [Hopkin, 2010, s.329, za: Gorzeń-Mitka, 2010, s.4]:

- udział zarządu lub członka komitetu wykonawczego w tworzeniu ERM,
- wypracowanie wspólnego postrzegania ryzyka w organizacji,
- określenie roli risk managera jako koordynatora,
- stworzenie profilu ryzyka przy użyciu uznanych technik rozpoznania,
- rozwój kultury zarządzania ryzykiem w organizacji,
- zapewnienie dostosowania zarządzania ryzykiem do procesów biznesowych,
- określenie apetytu organizacji na ryzyko,
- pomiar kosztu kontroli ryzyka,
- wykazanie wartości zarządzania ryzykiem dla organizacji,
- opisanie wpływu ERM na cele i ład korporacyjny.

Na świecie ERM coraz częściej staje się standardem wymuszanym przez rynki kapitałowe i agencje ratingowe. W Polsce przepisy prawa nie wymagają wprawdzie od przedsiębiorstw wprost obowiązku wdrażania zarządzania ryzykiem, ale zapisy „Ustawy o biegłych rewidentach i ich samorządzie" (odnoszącej się do sektora prywatnego) oraz „Ustawy o finansach publicznych" (odnoszącej się do sektora publicznego, z 30 czerwca 2005) wprowadzają ten termin, a ponadto w przypadku spółek giełdowych nakładają na komitety audytu przy radach nadzorczych, obowiązek weryfikacji skuteczności systemu zarządzania ryzykiem i zapewnienia jego prawidłowego działania, natomiast w przypadku podmiotów sektora publicznego wymagają przeprowadzania systematycznej oceny stanu kontroli zarządczej, której elementem (zgodnie z przyjętym przez Ministerstwo finansów standardem) jest właśnie system zarządzania ryzykiem. W ten sposób przyjęte regulacje w sposób pośredni usankcjonowały niejako konieczność opracowania i wdrożenia zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Niestety efektem tego jest traktowanie zarządzania ryzykiem głównie jako elementu zgodności z przepisami prawa i nadmierne eksponowanie elementów audytorsko-kontrolnych. Powoduje to skupienie się głównie na wysiłku administracyjnym związanym z tworzeniem rejestru ryzyka, który często jest zbyt szczegółowy, uwzględnia ryzyka trywialne i mało istotne, często bez całościowego spojrzenia na te aspekty, które są dla działalności danej organizacji naprawdę znaczące, a co może prowadzić do przeoczenia istotnych ryzyk, dając jednocześnie kierownictwu złudne poczucie kontroli. Takie podejście niebezpiecznie zawęża sens budowania systemu zarządzania ryzykiem i niweluje fundamentalne korzyści jakie powinny z niego wynikać dla orga-

nizacji – przede wszystkim znacznie zubaża wykorzystywanie informacji o ryzyku do podejmowania decyzji zarządczych [Raport AON 2011/12, s. 14].

ERM jest traktowane jako koncepcja o charakterze strategicznym, co wynika z dwóch powodów. Po pierwsze zintegrowane zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie zapewnia skuteczniejszą realizację jego celów z uwzględnieniem określonego poziomu ryzyka, czyli pozwala na bardziej świadome i realistyczne planowanie i podejmowanie decyzji. Rosnąca liczba firm stara się integrować analizę ryzyka z całościową strategią biznesową oraz procesami planowania strategicznego – wspiera ona zarówno wdrażanie jak i realizację strategii [Exploring strategic risk, 2013, s. 7]. Po drugie ERM jest coraz częściej postrzegane jako metoda tworzenia wartości dla akcjonariuszy, gdyż ryzyko niesie szanse, a szanse kreują wartość [ERM – An Emerging Model for Building Shareholder Value, s. 3]. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły system zintegrowanego zarządzania ryzykiem wymieniają między innymi następujące korzyści [Research into the benefits of ERM, AIRMIC, 2008, s. 11]:

- Poprawę procesu podejmowania decyzji oraz jakości tych decyzji, zwłaszcza na szczeblu strategicznym (wyższy poziom pewności, lepsze wykorzystywanie szans).
- Poprawę standardów (jakości) corporate governance.
- Umożliwienie szybkiego, a jednocześnie kontrolowanego wzrostu firmy (skuteczne zarządzanie ryzykiem powoduje, że firma może się decydować na bardziej ryzykowne działania wyprzedzając konkurentów).
- Zdolność do delegowania kompetencji w dół hierarchii i zwiększanie tym samym elastyczności firmy.
- Zmniejszenie ekspozycji na ryzyko na poziomie projektów i operacji

3. OD RYZYKA MIERZALNEGO DO RYZYKA TRUDNO MIERZALNEGO

Ważnym elementem zarządzania ryzykiem jest określenie jego natury, źródeł oraz potencjalnych skutków, jakie niesie ono dla organizacji. Pomocne w tym względzie okazują się systemy klasyfikacji ryzyka, gdyż umożliwiają przedsiębiorstwu identyfikację poszczególnych rodzajów ryzyka oraz grupowanie podobnych ryzyk w kategorie ułatwiające potem dobór odpowiedniej strategii. Kategorie ryzyka jakie były brane pod uwagę w zarządzaniu ryzykiem ewoluowały od bardzo wąskiego podejścia koncentrującego się na ryzyku ubezpieczeniowym (przełom lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku), poprzez – dominujące do dzisiaj - zagadnienia ryzyka finansowego (co było konsekwencją licznych nadużyć w tym obszarze), a następnie rozszerzono uwagę również inne rodzaje ryzyka tzw. operacyjnego, np. związanego z bezpieczeństwem i higieną pracy, bezpieczeństwem informacji, ciągłością działania, ekologią itd. Zmiany w podejściu do ryzyka były spowodowane zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu przedsiębiorstw, a w tym również kolejnymi kryzysami gospodarczymi, które ujawniły słabości i luki

w dotychczasowym systemie zarządzania ryzykiem. Jednym z nowych aspektów, który po ostatnim globalnym kryzysie finansowym zyskał dużą popularność w obszarze zarządzania ryzykiem, jest koncepcja tzw. Czarnego Łabędzia (Black Swan Risk) oraz związana z nią typologia ryzyka. Przyjmuje się według niej, że wszystkie organizacje stają wobec trzech rodzajów ryzyka: przewidywalnego, nieprzewidywalnego oraz tzw. Black Swan [Marcellis-Warin i Teodoresco, 2012, s. 30].

Ryzyko przewidywalne jest związane z codzienną działalnością operacyjną przedsiębiorstwa, jest to wiec ryzyko dobrze znane, rozumiane i udokumentowane, jego źródłem mogą być pracownicy, menedżerowie, dostawcy itd. Ryzyko nieprzewidywalne to tzw. „znane nieznane", czyli ryzyko które jest znane, gdyż zwykle wiąże się ze specyfiką branży, trudno jednak przewidzieć kiedy nastąpi. Odpowiednio rozwinięte systemy zarządzania ryzykiem pozwalają dość dobrze sobie z takimi ryzykami radzić. Do tej kategorii należą też ryzyka natury politycznej, społecznej lub ekologicznej, często mające związek z realizowaną przez organizację strategią. Ostatnia kategoria to Czarny Łabędź, czyli ryzyko które charakteryzuje się trzema cechami: jest całkowicie nieoczekiwane (bardzo mało prawdopodobne, choć z retrospektywy wydaje się wytłumaczalne i przewidywalne), ma ogromne, najczęściej negatywne konsekwencje, ale co najistotniejsze powoduje zmianę reguł gry dla organizacji [Green, 2011, s. 2]. W przypadku tego typu ryzyka doświadczenie i historia nie są w stanie podpowiedzieć ani jego przebiegu, ani właściwych sposobów reagowania, a przetrwanie organizacji staje się wypadkową wielu czynników, w tym odporności organizacji i przygotowania jej liderów [Raport AON 2011/12, s. 16]. Ta kategoria ryzyka została wprowadzona przez Nassima Taleba w 2007 roku w jego książce pt. „Black Swan", a przykładem tego typu zdarzeń w ostatnich latach są skutki tsunami w elektrowni atomowej Fukushima I, katastrofa z wyciekiem ropy w Zatoce Meksykańskiej (BP) czy cyberatak na Sony PlayStation Network. Ryzyko Black Swan nie odnosi się jedynie do zjawisk o charakterze globalnym, powinno także być brane pod uwagę w przypadku zwłaszcza dużych organizacji. Ogromna skala trudności związanych z próbami odpowiedzi na tego typu ryzyko wynika z faktu, że problem zwykle nie jest oczywisty, ani łatwo definiowalny, skala zdarzenia uniemożliwia dokładniejszą ocenę możliwych skutków, brakuje punktu odniesienia w generowaniu rozwiązań problemu, co wymaga podejścia kreatywnego i znalezienia kilku różnych rozwiązań dla poszczególnych aspektów problemu, a do tego dochodzi ogromna presja czasu, lawinowo rosnące straty finansowe, duże zainteresowanie instytucji rządowych, regulacyjnych i opinii publicznej.

Dotychczasowe standardy zarządzania ryzykiem koncentrowały się zazwyczaj na kilku podstawowych kategoriach ryzyka dotykających przedsiębiorstwa, a mianowicie strategicznym, operacyjnym, finansowym oraz prawnym, ale trudno byłoby mówić obecnie o jednej obowiązującej typologii rodzajów ryzyka. Zasadne wydaje się w tym względzie stanowisko zawarte w ISO 31 000, które nie wymienia, ani nie rekomenduje konkretnej klasyfikacji rodzajów ryzyka korporacyjnego, uważając, że każda organizacja powinna przyjąć taką typologię, która najlepiej odzwierciedla rodzaje ryzyka na jakie jest najbardziej narażona w swojej działalności. Warto jednakże

prześledzić stopniowe poszerzanie się pola widzenia ryzyka na jakie narażone są organizacje, co związane jest głównie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu zewnętrznym. Standard COSO z 2004 roku wymienia zaledwie cztery kategorie ryzyka wiążąc je ściśle z celami przedsiębiorstwa: strategiczne, operacyjne, zgodności z prawem oraz wiarygodności sprawozdawczości [*Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym,* COSO, 2004, s. 8]. Standard zarządzania ryzykiem FERMA z tego samego roku również wskazuje cztery rodzaj ryzyka – strategiczne, finansowe, operacyjne i niebezpieczeństwa, podkreślając że mogą one wynikać z czynników zewnętrznych lub wewnętrznych. Jednak w późniejszych opracowaniach brytyjskich organizacji i stowarzyszeń które stworzyły standard FERMA (IRM, AIRMIC, Alarm) proponuje się nieco szersze ujęcie potencjalnych ryzyk, a mianowicie oprócz ryzyka finansowego i operacyjnego pojawia się również ryzyko reputacji (oraz ryzyko działalności komercyjnej) [A structured approach to ERM, AIRMIC, Alarm, IRM, 2010, s. 5].

Wyodrębnienie i uwypuklenie ryzyka reputacji jest spowodowane dwoma czynnikami. Przede wszystkim dostrzeżeniem przez menedżerów faktu, że reputacja jest jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej, decydującym często o 60-80% wartości przedsiębiorstwa i dającym szereg wymiernych korzyści ekonomicznych [Larkin, 2003, Ross, 2005, Raport AON, 2011/12]. Po drugie naturą tego zasobu, sprawiającą, że jest on niezwykle wrażliwy na destrukcję. Reputacja jest traktowana jako zdolność organizacji do dostarczania wartości swoim interesariuszom [Fombrun i Shanley, 1990], tworzą ją opinie ludzi dotyczące przedsiębiorstwa, oparte na ich własnym doświadczeniu, osobistych relacjach oraz wiedzy pochodzącej z mediów lub pogłosek [Barnett, 2002; York, 2008; za: Sims, 2009, s.454][1]. Reputacja będąc wypadkową różnych sądów i ocen, na które składają się elementy zarówno racjonalne jak i emocjonalne, jest kategorią całkowicie subiektywną, gdyż formułowane przez interesariuszy opinie oparte są na bardzo różnych wartościach, interesach i oczekiwaniach. Duża wrażliwość reputacji wynika więc z faktu różnorodności czynników poddawanych osądowi – jakości produktów, innowacyjności, warunków pracy i kompetencji pracowników, wyników finansowych, odpowiedzialności społecznej itd. – oraz podatności tej oceny na wpływ informacji medialnych, plotek czy pogłosek. Dodatkowo cecha ta pogłębiła się w ostatniej dekadzie za sprawą Internetu, a zwłaszcza mediów społecznościowych, w których organizacje, ich działania oraz produkty są nieustannie obserwowane, oceniane i komentowane. Według raportu firmy Deloitte „Aftershock. Adjusting to the new word of risk management" social media będą czwartym pod względem ważności źródłem ryzyka we współczesnym świecie w następnych trzech latach [Deloitte, 2012, s. 10].

Internet spowodował niespotykaną do tej pory, niemal całkowitą przejrzystość biznesu, wynikającą z nieograniczonych możliwości tzw. dziennikarstwa obywatelskiego, które nie podlega żadnej weryfikacji, standardom

[1] Reputacja firmy jest pojęciem definiowanym nieco odmiennie w różnych szkołach nauk o zarządzaniu i przez różnych autorów w ramach tych szkół. Więcej na temat [Chun, 2005; Walker, 2010].

czy kontroli, tak jak to jest w mediach tradycyjnych [Beal i Strauss, 2008, s. 9]. Skala ryzyka generowanego przez social media wiąże się jednak z faktem, że społeczności internetowe (reprezentujące niemal wszystkich interesariuszy) działają według zupełnie innej logiki – logiki sieciowej, której przejawem jest struktura hiperarchiczna. Hiperarchia jest siecią multi-połączeń między ludźmi, organizacjami i produktami, która umożliwia bezpośredni kontakt każdego z każdym (peer–to-peer), zachodzenie procesów w czasie realnym, a w efekcie symetrię informacji [Płoszajski, 2012, s. 13]. W rezultacie zamiast przedstawicieli interesariuszy z którymi możliwy jest dialog lub negocjacje pojawiła się społeczność o właściwościach roju, stada ptaków czy ławicy ryb, którą Howard Rheingold nazwał „inteligentnym tłumem" („smart mobs") ([Kelly, 1994; Rheingold, 2002; Płoszajski, 2012, s.15]. Istotą smart mobs jest brak centralnie narzuconej kontroli, wysoka autonomia elementów składowych, sieciowa, nieliniowa przyczynowość wzajemnego oddziaływania elementów na siebie oraz ich łatwa „połączalność" [Kelly, 1994]. Logika sieciowa i pojawienie się struktur hierarchicznych, w których odległość nie ma znaczenia, zaoferowały nawet pojedynczej osobie – najczęściej klientowi – siłę, z którą każda, największa nawet firma musi się liczyć. Rosnące znaczenie ryzyka generowanego przez media społecznościowe wynika z tego, że – po pierwsze – mogą bardzo silnie bezpośrednio wpływać na reputację przedsiębiorstwa oraz – po drugie – mogą eskalować inne rodzaje ryzyka na jakie narażone jest przedsiębiorstwo (np. strategiczne lub operacyjne).

Gwałtowny rozwój mediów społecznościowych nie jest jednak jedynym ryzykiem dla reputacji przedsiębiorstwa dostrzeżonym już przez kadrę menedżerską – zwiększenie się tego ryzyka jest bowiem wynikiem działania jeszcze kilku innych czynników [Larkin, 2003, s. 10-22; Rayner, 2003, s. 22-42; Marcellis-Walin, 2012, s. 27-28]. Jednym z nich jest wzrastająca złożoność procesów biznesowych. Globalizacja klientów, rynków i łańcuchów dostaw powoduje narażenie firmy na nadużycia prawne i etyczne, powodowane np. przez dostawców i kooperantów w krajach, gdzie przestrzeganie przepisów nie jest traktowane zbyt poważnie. Optymalizacja kosztów, podejmowana przez przedsiębiorstwa zwłaszcza w czasach kryzysu prowadzi do poszukiwania najtańszych surowców i najtańszych wykonawców, a w rezultacie outsourcingu wielu działalności do innych krajów i utraty kontroli, co nierzadko kończy się oskarżeniami o korupcję lokalnych władz, wykorzystywanie półdarmowej pracy kobiet i dzieci oraz tragiczne warunki pracy. Kolejnym czynnikiem są wciąż rosnące oczekiwania społeczne wobec biznesu, których wyrazem jest idea społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility). Wymagania te są wzmacniane głównie przez klientów, którym (na ogół) nie jest obojętne, kto, gdzie i jak wytwarza produkty które kupują. Swoimi decyzjami mogą oni nagradzać te firmy które szanują (kupując ich produkty) lub karać te, do których mają zastrzeżenia (np. bojkotując ich produkty lub sklepy). Łatwość przenoszenia swoich preferencji spowodowana szerokim dostępem do informacji oraz nieograniczonymi możliwościami wyboru produktów sprawia, że zagrożenie to staje się jeszcze poważniejsze. Istotnym źródłem zagrożeń jest też narzucanie wysokich standardów zarządzania przez regulato-

rów, przez co sprostanie tym wymaganiom staje się dla firm coraz bardziej problematyczne. Ważnym czynnikiem jest również wzrost przestępstw gospodarczych i terroryzmu konsumenckiego. Narażenie przedsiębiorstw na tego typu świadome ataki jest wynikiem globalizacji łańcucha dostaw i dystrybucji, a wszystko wskazuje na to, że zagrożenie to będzie w przyszłości rosło. Warto na koniec wymienić też utratę zaufania do biznesu i rosnący z roku na rok sceptycyzm społeczny. Według Edelman Trust Barometer liderzy biznesowi są (obok polityków) grupą, która w 2012 roku straciła najwięcej zaufania opinii publicznej – ufa im zaledwie 38% respondentów, o 12% mniej niż w roku 2011 [Edelman trust Barometer, raport 2012]. Ten dramatyczny wzrost cynizmu wobec biznesu z pewnością nie pomaga w budowaniu dobrej reputacji, natomiast podwyższa ryzyko negatywnego rozgłosu w przypadku jakichkolwiek potknięć przedsiębiorstwa (z badań wynika, że w przypadku, gdy firma cieszy się zaufaniem, 51% jej interesariuszy wierzy w pozytywne informacje o niej, a tylko 25% wierzy negatywnym informacjom, w przypadku gdy firma nie cieszy się zaufaniem, aż 57% wierzy informacjom negatywnym, a tylko 15% pozytywnym [Edelman Study, 2011]).

Wszystkie wymienione czynniki sprawiają, że zbudowanie i utrzymanie dobrej reputacji staje się we współczesnym świecie coraz trudniejszym zadaniem, a sama reputacja postrzegana jest obecnie jako najbardziej ryzykowny obszar mający wpływ na realizację strategii przedsiębiorstwa (40% wskazań menedżerów najwyższego szczebla z ponad 300 firm całego świata) [Exploring Strategic Risk, Deloitte, 2013, s. 9]. Potwierdzają to inne badania, np. firmy doradczej Eisner Amper w których na pytanie skierowane do przedstawicieli zarządów przedsiębiorstw prywatnych, publicznych i organizacji non-profit na temat tego, jaki obszar ryzyka – poza finansowym - w zarządzaniu ryzykiem jest dla nich najważniejszy, najwięcej - 73% - wskazało na ryzyko reputacji [Breit i Kreit, 2011, s. 8] (podobne rezultaty pojawiały się we wcześniejszych badaniach, np. The Economic Intelligence Unit „Reputation: Risk of risks" z 2005 roku).

Ten globalny trend nie znajduje jednak potwierdzenia w przypadku polskich przedsiębiorców, którzy – przynajmniej na razie – zdają się zupełnie nie dostrzegać tych zagrożeń (nie mówiąc o szansach); Jako kluczowe ryzyka w 2012 roku wymieniali oni: wahania kursów walut, wzrastającą konkurencję, spowolnienie gospodarcze, wahania cen surowców, należności handlowe od kontrahentów, zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym, zakłócenia w łańcuchu dostaw, awarię technologiczną, przepływy pieniężne oraz na ostatnim miejscu utratę reputacji, natomiast w ubiegłym roku reputacja w ogóle wypadła z top 10, na rzecz nieuczciwości pracowniczej [AON 2011/12, 2013/14]. Jednym słowem w sytuacji, gdy w gospodarce światowej reputacja firmy i marki jej produktów stanowią jeden z głównych składników wyceny wartości, trwa wyścig technologiczny i bitwa o patenty, będące dowodem innowacyjności, polskie przedsiębiorstwa ciężko walczą o byt z konkurentami, kontrahentami, regulacjami, technologią i własnymi pracownikami. Autorzy raportu przypuszczają, że prawdopodobnie wynika to z faktu, iż polskim przedsiębiorstwom nie udało się do tej pory wykreować silnych marek, ani dobrej reputacji, nie są zatem ani na krajowym rynku, ani tym bardziej na arenie międzynarodowej poddawane silnej presji

świadomych i dojrzałych konsumentów, którzy zdecydowanie, natychmiastowo i bezlitośnie karzą za wszelkie uchybienia w jakości produktów, nieetyczne zachowania czy nieodpowiedzialność społeczną [Raport AON, 2013/14, s. 27]. Wydaje się jednak, że ta sytuacja może się szybko zmienić, o czym świadczą np. (przykłady z ostatnich miesięcy) próby bojkotu Polsatu, Polskiego Busa, produktów Agro Nova czy ostatnio (styczeń 2014) próby bojkotu firmy LPP, będącej właścicielem takich marek jak Reserved, Cropp, Mohito czy House, za przeniesienie praw do swoich znaków towarowych na Cypr i do Arabii Saudyjskiej (tzw. rajów podatkowych). W mediach społecznościowych przetoczyła się fala krytyki oraz dyskusja, czy posunięcie firmy mające na celu uniknięcie płacenia podatków w kraju – mimo iż całkowicie legalne – jest dopuszczalne z etycznego punktu widzenia. Internauci nawoływali do bojkotu sklepów, a na Faceboku założono antypage pt. „Reserved: od dziś nie kupuję u oszustów podatkowych" [www.wprost.pl. z dn. 03.02.2014]. Mimo iż bojkot miał raczej znikomą skalę (LPP zanotowało wzrost sprzedaży w stosunku do stycznia ubiegłego roku o prawie 30%), to wymienione przykłady świadczą o tym, że tzw. świadomy konsumpcjonizm w Polsce jest tylko kwestią czasu.

Ryzyko reputacji (tak, jak i ryzyko w ogóle) jeszcze do niedawna traktowane było jednoznacznie negatywnie – jako zagrożenie, które może przerodzić się w sytuację kryzysową, sytuację, która powoduje utratę zaufania interesariuszy do firmy, produktu lub marki, a w następstwie zwykle spadek cen akcji, zmniejszenie przychodów, wzrost kosztów związanych z procesami sądowymi i odszkodowaniami itd. W nowoczesnym podejściu menedżerskim ryzyko reputacji jest definiowane szerzej - jako każde działanie, wydarzenie lub okoliczność, która korzystnie lub niekorzystnie dotyka reputacji firmy, czyli może nieść zarówno szanse, jak i zagrożenia [Rayner, 2003, s. 20]. Wśród menedżerów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem toczy się jednak spór o to, czy ryzyko reputacji traktować jako odrębną kategorię ryzyka, czy też jest ono po prostu konsekwencją innych rodzajów ryzyka. Znaczna część menedżerów (wg badań Economist Intelligence Unit mniej więcej połowa) jest zdania, że jest to odrębna kategoria ryzyka, kierująca się swoimi prawami i wymagająca specjalnych rozwiązań [Ross, 2005, s. 5]. Z drugiej strony ryzyko reputacji charakteryzuje się takimi samymi cechami jak pozostałe rodzaje ryzyka na jakie narażone są przedsiębiorstwa – posiada określone źródła, przejawia się w określonych zdarzeniach oraz powoduje negatywne lub pozytywne dla firmy następstwa. Tym, co odróżnia ryzyko reputacji od innych rodzajów ryzyka jest fakt, że jego eskalatorem („wyzwalaczem") może być każdy inny rodzaj ryzyka, mający własne przyczyny, przebieg i skutki. Z tego powodu ryzyko reputacji jest określane często jako „ryzyko ryzyk" [Tonello, 2007, s. 22] lub „meta-ryzyko" [Deloitte, Risk Intelligent View of Reputation, s. 1].

Reputacja długo nie była uwzględniana w standardach zarządzania ryzykiem. Powodem było wspomniane już postrzeganie ryzyka reputacji jako konsekwencji innych rodzajów ryzyka, ale przede wszystkim zdecydował o tym fakt, że ten rodzaj ryzyka nie ma zazwyczaj swojego właściciela (odpowiedzialność za reputację firmy jest zwykle rozproszona w organizacji) oraz że bardzo trudno jest oszacować koszty zniszczenia reputacji – są one

bowiem w pełni znane dopiero po upływie kilku lat. Problem z wiarygodnym określeniem kosztów utraty dobrego imienia wynika głównie z tego, że reputacja ma charakter niematerialny, wpływa na nią ogromna ilość różnorodnych czynników, które trudno realnie brać pod uwagę oraz w dużej mierze zależy od ludzkich zachowań, które od zawsze wymykają się kalkulacjom [Brady i Honey, s. 24]. Sprawy nie ułatwia również brak jednolitej i powszechnie akceptowalnej definicji reputacji i ryzyka reputacji. Z drugiej strony bardzo wysokie koszty zniszczenia lub choćby nadwyrężenia reputacji, utraty zaufania społecznego i zwiększonej uwagi regulatorów spowodowały, że jako pierwsze dostrzegły tę lukę agencje ratingowe oraz firmy ubezpieczeniowe, które zaczęły uwzględniać tę kategorię ryzyka w swoich standardach. Faktem jest, że specyfika tego ryzyka polega na tym, że zazębia się ono z innymi rodzajami ryzyka ze względu na silne uwikłanie w związki przyczynowo-skutkowe oraz że może być skumulowanym skutkiem tych innych rodzajów ryzyka, np. strategicznego lub operacyjnego (przykładowo: zerwanie kontraktu – straty finansowe – medialnie nagłośnione procesy sądowe).

4. OD METOD ILOŚCIOWYCH DO PSYCHOLOGII PRZETRWANIA

W coraz bardziej złożonym i niepewnym otoczeniu ryzyko staje się regułą, nie wyjątkiem. Zarządzanie ryzykiem powoli staje się obowiązującym standardem wymaganym przez rynki finansowe, agencje ratingowe oraz przepisy prawa. Ze względu na poszerzenie się definicji ryzyka, rosnące znaczenie ryzyk trudno mierzalnych (np. reputacji) oraz dostrzeżenie także takich, które „nie powinny się zdarzyć", ale jednak się zdarzają (Black Swan), specjaliści i praktycy z tej dziedziny zaczynają poszukiwać lepszych sposobów jego identyfikacji, wracając często do metod znajdujących się do tej pory poza głównym nurtem zainteresowań świata biznesu. Do takich metod należy choćby monitorowanie widnokręgu (horizon scanning lub environmental scanning), zalecane jako metoda identyfikacji ryzyka w tzw. pomarańczowej księdze „Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje", wydanej przez Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości w 2004 roku (i będącej pierwszym przewodnikiem zintegrowanego zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce), gdzie określono je jako systematyczne działanie mające na celu możliwie najwcześniejszą identyfikację wskaźników zapowiadających zmiany ryzyka[2] [Pomarańczowa księga, 2004, s. 16].

Monitorowanie widnokręgu nie jest bynajmniej metodą nową (pochodzi z obszaru future studies), należy bowiem do klasycznych narzędzi planowania strategicznego, opisaną po raz pierwszy w 1967 roku przez Aguilara

[2] Brytyjczycy znajdują się w awangardzie zarządzania ryzykiem w administracji publicznej – w 2005 roku rząd brytyjski powołał Horizon Scanning Centre, a w ubiegłym roku (2013) wprowadził Horizon Scanning Programme w podległych mu ministerstwach, aby poprawiać kompetencje przez rozpowszechnianie dobrych praktyk oraz koordynować działania w tym zakresie wśród służby cywilnej. Celem programu jest pomoc rządowym decydentom w przyjęciu długoterminowego, strategicznego podejścia poprawiającego obecną politykę poprzez uczynienie jej bardziej odporną na przyszłe ryzyka [www.gov.uk].

[Aguilar, 1967, za: Bishop, 2009, s. 2], a w późniejszych latach rozwijaną przez Morrisona [Morrison, 1992, 1995] i Molitora [Molitor, 2003]. Nowym impulsem do rozwoju horizon scanning stało się zauważenie tzw. wildcards, czyli zdarzeń o bardzo niskim prawdopodobieństwie zajścia, ale powodujących ogromne konsekwencje. Kompleksowa taksonomia tego typu zdarzeń oraz system szacowania ważności różnych wildcards pojawiły się w książce „Out of the Blue" Petersena [Petersen, 1997, za: Bishop, 2009, s. 2], ale uwagę świata biznesu przykuła tak naprawdę dopiero słynna publikacja Nassima Taleba „The Black Swan", odkrywająca prawdziwą naturę „unknown unknows" i mało optymistyczne przesłanie dla horizon scanning dotyczące praktycznej nieprzewidywalności takich zdarzeń [Taleb, 2007, za: Bishop, 2009, s. 2].

Monitorowanie widnokręgu opiera się na dość oczywistym założeniu, że identyfikowane w otoczeniu ryzyka nie pojawiają się nagle – patrząc wstecz można bowiem dostrzec sygnały zwiastujące nadchodzące zmiany, są one jednak na tyle słabe i niewyraźne, że na ogół zostają zignorowane. Horizon scanning usiłuje przełamać zgubny zwyczaj ignorowania wczesnych sygnałów zmiany i zachęcać organizacje do uważnego śledzenia tego, co dzieje się w ich bliższym i dalszym otoczeniu, po to, aby wyłapywać znaki, mogące zwiastować zjawiska o dużym znaczeniu dla prowadzonej działalności. Jest ono częścią planowania strategicznego, ponieważ rozpoznaje nieodłączną niepewność w przygotowywaniu się na przyszłość i pozwala menedżerom raportować raczej wiarygodne wyniki aniżeli solidnie potwierdzone oczywistości [Bishop, 2009, s. 2].

Pomimo dość długiej historii rozwoju i sporego dorobku piśmienniczego monitorowanie widnokręgu wciąż znajduje się na peryferiach zainteresowań zarządzania strategicznego, choć gwałtowny rozwój zarządzania ryzykiem ma szansę ten stan rzeczy zmienić. Stosunkowo nikłe wykorzystywanie tej metody ma swoje przyczyny w jej charakterystyce i koniecznych do zaangażowania zasobach. Przede wszystkim horizon scanning jest metodą wysoce subiektywną i trudną do nauczenia lub praktykowania z jakąkolwiek dozą powtarzalności [Bishop, 2009, s. 3]. Słabe sygnały zmian zwane scanning hit są z natury czymś nowym, odmiennym, wyłamującym się z określonego porządku czy wzorca, ale sprzeczność czy nadzwyczajność nie jest dla każdego taka sama, zależy bowiem od posiadanej wiedzy i doświadczenia. Drugą przyczyną jest trudność wychwytywania sygnałów, które z definicji są słabe, nikt jeszcze o nich nie mówi i nikt o nich nie wie, a zatem bardzo trudno je wyłowić z szumu informacyjnego. Kolejną przyczyną jest to, że słabe sygnały są dodatkowo wczesne, a więc wymagają wiele czasu, aby ewentualnie przekształcić się w pełni zauważalną zmianę, niosącą potencjalne ryzyko organizacji. Problem tkwi w tym że zdecydowana większość z nich nigdy nie przeradza się w określone trendy i nie skutkuje określonymi wydarzeniami – im wcześniejszy sygnał, tym większe prawdopodobieństwo, że nie przyniesie żadnej znaczącej zmiany i tym trudniej jest wskazać te symptomy, które mogą w przyszłości stworzyć konkretne szanse lub zagrożenia dla konkretnego przedsiębiorstwa. Zadanie monitorowania widnokręgu wydaje się zatem niesłychanie trudne, ryzykowne co do wyniku, a jednocześnie wymagające zaangażowania sporej uwagi i czasu, a więc

kosztowne. Nie oznacza to bynajmniej, że robić tego nie warto[3]. We współczesnej gospodarce pełnej coraz to nowych i coraz to mniej przewidywalnych ryzyk zadanie takie stanie jutro koniecznością.

Monitorowanie widnokręgu jest metodą śledzenia wczesnych sygnałów mających potencjał rozwoju, poprzez systematyczne badanie potencjalnych szans i zagrożeń, której zadaniem jest określenie tego co jest stałe, co podlega zmianom, a co się zmienia stale. Opiera się na tzw. desk research, które pozwalają zaoferować decydentom w organizacji w miarę pełny obraz zjawisk zachodzących w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Badania te wykorzystują szerokie spektrum źródeł informacji, takich jak Internet, organizacje rządowe i pozarządowe, komunikaty z badań, bazy danych i media. Celem horizon scanning jest [Coates, 1985, za: Morrrison, 1992, s. 1]:

- Śledzenie naukowych, technologicznych, ekonomicznych, społecznych i politycznych trendów i zdarzeń.
- Definiowanie potencjalnych zagrożeń i szans dla organizacji spowodowanych tymi trendami lub zdarzeniami.
- Promowanie orientacji przyszłościowej w myśleniu kadry kierowniczej.
- Alarmowaniu kadry kierowniczej o trendach które się łączą, rozchodzą, przyspieszają, zwalniają i wzajemnie na siebie oddziaływują.

Wykorzystanie horizon scanning w zintegrowanym zarządzaniu ryzykiem wymaga zwrócenia uwagi na kilka aspektów [Pomarańczowa Księga, 2004, s.47]. Pierwszym z nich jest okresowość/regularność, która wymaga rozstrzygnięcia czy monitorować otoczenie w sposób ciągły, czy też dokonywać regularnych przeglądów w okresach miesięcznych lub kwartalnych. Kolejnym aspektem jest skala czasu – monitorowanie dla potrzeb ERM będzie wymagało raczej wydłużenia badanego czasu, gdyż jest wykonywane dla potrzeb zarządzania strategicznego. Z tego samego względu zakres analizowanych zagadnień również będzie wymagał szerokiego spojrzenia. Monitorowanie widnokręgu powinno brać pod uwagę zarówno zagrożenia, jak i szanse. W zależności od możliwości organizacji może być wspomagane przez bardziej lub mniej wyrafinowane narzędzia informatyczne i ogólnodostępne platformy z bazami danych, takie jak np. Shaping Tomorrow.

Obecność we współczesnym świecie takich ryzyk jak Black Swan skłania również do poszukiwania sposobów przygotowania organizacji na zdarzenia, które tak naprawdę są nieprzewidywalne. Poszukiwania te skierowały uwagę badaczy i firm konsultingowych na tzw. psychologię przetrwania. W książce „Suvirors Book" Ben Scherwood[4] opierając się na wielu przykładach formułuje podstawy psychologii przetrwania – zasady, które pozwalają ludziom stojącym w obliczu katastrofy wyjść z niej obronną ręką. Światowy lider zarządzania ryzykiem i usług ubezpieczeniowych AON w swoim raporcie „Keys to Success in Managing a Black Swan Event" [Green, 2011] twierdzi, że tajemnica sukcesu w przezwyciężeniu takiego kryzysu, jakim jest

[3] Wiodącą uczelnią posiadającą w swoich programach strategic foresight (w tym nauczanie horizon scanning) i szerzej future studies jest University of Houston.

[4] Wydanie polskie nosi tytuł „Zasady przetrwania", wyd. Laurum, 2011.

Black Swan tkwi w jednoczesnym znajdywaniu rozwiązań oraz – przede wszystkim – w poradzeniu sobie z psychologicznymi skutkami szoku jaki wywołuje on wśród pracowników. W organizacji która staje w obliczu kryzysu wywołanego Black Swan panuje strach, panika, niedowierzanie, zaprzeczanie i przygnębienie, kierownictwo najczęściej przyjmuje taktykę strusia (mając nadzieję że kryzys sam minie), nieustannie dementując fakty, odrzucając odpowiedzialność, szukając winnych i zwlekając z podejmowaniem decyzji. Zasady opisane w psychologii przetrwania mogą zdaniem autorki raportu pomóc przezwyciężyć negatywne emocje paraliżujące organizację i przekształcić je w inteligentne działanie mogące wyprowadzić organizację na prostą. Mówią one o konieczności chłodnego oglądu sytuacji (bez popadania w myślenie życzeniowe), otwartości na wszelkie dostępne możliwości (myślenie ouside the box), wielokrotnym analizowaniu wszystkich dostępnych opcji, zaufaniu w możliwość znalezienia rozwiązania i konsekwentnym uporze (niepoddawaniu się) [Green, 2011, s. 6]. Zastosowanie tych zasad w sytuacji kryzysu Black Swan w organizacji oznacza – po pierwsze – nakaz opanowania emocji przez kierownictwo firmy, gdyż zwiększają one tylko panujący chaos. Pomocne może być w tym oparcie się na twardych, rzetelnych danych liczbowych i zdobycie dostępu do zewnętrznych zasobów, które pozwolą organizacji osiągnąć względną równowagę i odzyskać zdolność do prowadzenia działalności operacyjnej. W dalszej kolejności liderzy powinni testować i kwestionować założenia i próbować działać w sposób niestandardowy, przyjmując szerokie pole widzenia i interdyscyplinarne rozwiązania. Sytuacja wymaga również od kadry kierowniczej wzięcia na siebie odpowiedzialności i podjęcia odpowiednich decyzji o zmianach. Liderzy muszą również być przekonani o słuszności przyjętych rozwiązań, konsekwentnie je wdrażać i wspierać swoim optymizmem pracowników, gdyż pozytywne myślenie pozwala przełamać strach i panikę.

Podsumowując psychologia przetrwania pomaga organizacji nie tyle uniknąć nieprzewidywalnego, ale przygotować się na jego nadejście, gdyż zintegrowane zarządzanie ryzykiem musi zawierać również odpowiedź na ryzyko – plan działań, które należy podjąć w obliczu zidentyfikowanego ryzyka i tych które muszą zostać zrealizowane jako reakcja na będący jego następstwem kryzys.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie ryzykiem jest dyscypliną która w ostatnich dwóch dekadach dynamicznie się rozwija, poszukując coraz skuteczniejszych metod identyfikacji, ograniczania i wykorzystywania ryzyka. Współczesne podejście do zarządzania ryzykiem ewoluowało od postrzegania ryzyka w kategoriach zagrożenia do traktowania go jako niepewności wokół realizowanych przez organizacje celów; Od wąskiego „silosowego" zajmowania się różnymi kategoriami ryzyka do zintegrowanego zarządzania ryzykiem, zapewniającego organizacji realizację celów w realnych granicach uwzględniających określony poziom tolerancji ryzyka; Od identyfikowania ryzyka dającego się mierzyć przy pomocy metod statystycznych i rachunku prawdopodobień-

stwa do dostrzeżenia i docenienia ryzyka niematerialnego, trudnego do oszacowania; Od zamykania się we własnej dziedzinie do uznania nieskuteczności dotychczasowych rozwiązań i poszukiwania ich w innych obszarach nauki, takich jak futurologia czy psychologia. Obserwowane zmiany świadczą o dużym zapotrzebowaniu świata biznesu na metody i praktyki zarządzania ryzykiem i rosnącym znaczeniu tego zagadnienia w zarządzaniu strategicznym.

LITERATURA:

[1] Aftershock, *Adjusting to the new word of risk management*, Deloitte_risk_-management_2012.

[2] *A Risk Intelligent view of reputation. An outside-in perspective*, Deloitte 2011, Risk Intelligence Series, Issue No. 22.

[3] *Badanie zarządzania ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, Raport AON Polska, 2011/12.

[4] Beal A., Strauss J., *Radically transparent – Monitoring & Managing Reputations Online*, Wiley Publishing, Indianapolis, 2008.

[5] Bernstein P., *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, NY 1998.

[6] Bishop P., *Horizon scanning. Why it is so hard?*, University of Houston, Sept 2009.

[7] Brady A., Honey G., *Corporate Reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk*, The Chartered Institute of Management Accountants, London 2007.

[8] Breit M, Kreit S., *Concerns about risks confronting boards*, Forth Annual Board of Directors Survey, Eisner Amper 2013.

[9] Edelman trust Barometer, Raport 2012, [http://www.scribd.com/doc/79026497/2012-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary].

[10] *ERM – An Emerging Model for Building Shareholder Value*, KPMG, 2001.

[11] *Exploring strategic risk*, Deloitte, 2013.

[12] Damodaran A., *Ryzyko Strategiczne. Podstawy zarządzania ryzykiem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2009.

[13] Gorzeń-Mitka I., *Dojrzałość enterprise risk management – wzorce i praktyka*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 640, 2011.

[14] Green N., *Keys to Success in Managing a Black Swan Event*, AON, 2011.

[15] Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management*, Kogan Page, London 2010.

[16] Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, XLVII 1979.

[17] Kelly K., *Out of control*, 1994 – [www.kk.org/outofcontrol].

[18] Kloman, F., *ERM – Past*, Present and Future, Risk Management Reports, May 2003, Vol. 30, No 5.

[19] Larkin J., *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, London 2003.

[20] Marcellis-Warin de N., Teodoresco S., *Corporate Reputation – is your most strategic asset at risk?*, CIRANO, Burgundy Report, April 2012.

[21] Merrifield M., Ching W., Fox C., *Understanding Reputational Risk*, Risk & Insurance Management Society, Inc., 2013.

[22] Morrison J., Environmental Scanning, In: M. A. Whitely, J. D. Porter, and R. H. Fenske (Eds.), *A primer for new institutional researchers* (pp. 86-99). Tallahassee, Florida: The Association for Institutional Research, 1992.

[23] Płoszajski P. (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce*, SGH, Warszawa 2012.

[24] Rayner J., *Managing reputational risk*, Wiley & Sons, Chichester, 2003.

[25] Regan L., *A framework for integrating reputation risk into ERM process*, 2008.

[26] Rheingold H., *Smart mobs: The Next Social Revolution*, 2002.

[27] Ross A., *Reputation: Risk of risks, The Economic Intelligence Unit*, December 2005.

[28] Sims R., *Toward a better understanding of organizational efforts to rebuild reputation following an ethical scandal*, Journal of Business Ethics, Springer 2009.

[29] Tonello M, *Reputation Risk. A corporate Governance Perspective*, Research Report, The Conference Board, Inc., 2007.

[30] *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – Zintegrowana struktura ramowa. Streszczenie dla kierownictwa*, COSO, 2004.

[31] *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*, Raport AON Polska, 2013/14.

STRESZCZENIE

Wybrane aspekty ewolucji koncepcji zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem jest dynamicznie rozwijająca się dyscypliną, która poszukuje coraz skuteczniejszych metod identyfikacji, ograniczania i wykorzystywania ryzyka. Współczesne podejście do zarządzania ryzykiem ewoluowało od postrzegania ryzyka w kategoriach zagrożenia do traktowania go jako niepewności wokół realizowanych przez organizacje celów; Od wąskiego „silosowego" zajmowania się różnymi kategoriami ryzyka do zintegrowanego zarządzania ryzykiem; Od identyfikowania ryzyka dającego się mierzyć przy pomocy metod statystycznych i rachunku prawdopodobieństwa do dostrzeżenia i docenienia ryzyka niematerialnego, trudnego do oszacowania; Od zamykania się we własnej dziedzinie do poszukiwania ich w innych obszarach nauki, takich jak futurologia czy psychologia.

SUMMARY

The Selected Facets of Risk Management Evolution

Risk management is dynamically evolving discipline, seek to effective risk identification, constrict and exploit methods. Present approach to risk management has evolved from treating a risk as a threat to see them as ambiguity around organization goals; From narrow taking different types of risk to integrated enterprise risk management; From measurable risks to intangible, unmeasurable risks. From limiting to your own domain to searching in wide science areas such as futurology or psychology.

Grzegorz Bełz
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Organizational ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa

WPROWADZENIE

Pogodzenie bieżącej efektywności z umiejętnością jednoczesnego korzystania z okazji mogących prowadzić do przyszłych zysków jest wyzwaniem, przed którym coraz powszechniej stoją współczesne przedsiębiorstwa. Z badań Gulati, Nohria i Wohlgezogen, którzy porównali wyniki 4700 firm przed i po trzech największych recesjach ostatnich 30 lat wynika, że jedynie około 9% firm udało się wyjść z recesji w lepszej kondycji (Gulati i in. 2010). Osiągnęły one sukces dzięki równoczesnemu zwiększeniu efektywności operacyjnej, ekspansji na nowe rynki oraz rozbudowie aktywów (Gulati i in. 2010). To, że niewielu udaje się sprostać takiemu wyzwaniu potwierdzają wyniki badań firmy doradczej BCG, wg których jedynie 2% firm notowanych na giełdzie trwale wyróżnia się w stosunku do konkurencji w zakresie swojej efektywności zarówno w czasach prosperity jak i kryzysów (Reeves i in., 2013, s. 2).

Pogodzenie eksploatacji z eksploracją jest wyzwaniem wyznaczającym dwa główne cele niniejszego tekstu. Pierwszym z nich jest analizy sieci organizacyjnych wśród kadry kierowniczej w procesie odnowy z wykorzystaniem koncepcji triumwiratu archetypowych ról zarządczych: przedsiębiorczej, przywódczej i menedżerskiej (Bełz 2011). Drugim natomiast jest wykazanie możliwości oparcia o tak rozumianą analizę sieci organizacyjnych diagnozy i interpretacji stopnia oburęczności organizacji, stanowiącej istotny czynnik trwałego potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstwa.

Artykuł powstał w ramach badań prowadzonych w projekcie badawczym N N115 080039 „Odnowa organizacyjna polskich przedsiębiorstw" realizowanego przez zespół złożony z przedstawicieli Szkoły Głównej Handlowej, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

PODSTAWY TEORETYCZNE

Dążenie do pogodzenia zdolności utrzymywania bieżącej efektywności operacyjnej oraz zdolności adaptacyjnej i innowacyjności, jak również poszukiwania nauk o zarządzaniu w zakresie równoczesnej eksploatacji istniejącego modelu biznesowego i wprowadzania zmian antycypacyjnych, doprowadziły do powstania koncepcji organizacji, która jest w stanie podołać obu wyzwaniom. Nosi ona miano „ambidextrous organization" i jest w dalszej części tego artykułu tłumaczona jako „organizacja oburęczna". Określenie to odnosi się do takiego rodzaju organizacji, które udanie łączą eksploatację istniejących zasobów z eksploracją nowych możliwości (O'Reilly i Tushman, 2004, s. 76).

Przywołane powyżej wyniki badań sugerują, iż osiąganie „oburęczności" jest niezwykle trudne. O'Reilly i Tushman wyjaśniają przyczyny tych trudności zwracając uwagę na podstawowe sprzeczności leżące u podstaw takiego modelu organizacji. Zostały one scharakteryzowane syntetycznie w tabeli poniżej.

Tabela 1. Sprzeczność w organizacji oburęcznej

Obszar dopasowania	Orientacja na eksploatację	Orientacja na eksplorację
Cel strategiczny	koszt, zysk	innowacja, wzrost
Kluczowe zadania	operacje, efektywność, stopniowa innowacja	zdolność do adaptacji, nowe produkty, przełomowa innowacja
Kompetencje	operacyjne	przedsiębiorcze
Struktura	formalna, mechaniczna	adaptacyjna, luźna
Rola lidera	autorytaryzm, podejście odgórne	wizjonerstwo, zaangażowanie

Źródło: (O'Reilly i Tushman 2004, 80)

Birkinshaw i Gibson (2004) zaproponowali typologię, która uwzględnia dwa uzupełniające się aspekty organizacji oburęcznej i prowadzi do jej rozwoju w przyszłości. Pierwszym krokiem jest stworzenie oburęczności strukturalnej, czyli odrębnych struktur dla różnych rodzajów zadań. Podział strukturalny jest konieczny z racji ogromnych różnic między eksploatacją istniejących zasobów a eksploracją nowych możliwości, wykluczających możliwość efektywnego współistnienia tych dwóch zadań. Niebezpieczeństwo takiego rozwiązania wiąże się z faktem, że rozdział może prowadzić do izolacji, a pomysły grup eksploracyjnych mogą nie zostać wdrożone z powodu nieprzystawalności do podstawowych zadań eksploatacyjnych organizacji. Birkinshaw i Gibson (2004, 49) sugerują więc uzupełnienie rozdziału strukturalnego oburęcznością kontekstową, w której każdy pracownik dokonuje w swojej codziennej pracy wyboru między czynnościami nastawionymi na maksymalizację zysków w krótkim okresie a działaniami dążącymi do lepszego dopasowania firmy do zmieniających się warunków. Szerszą paletę modeli oburęczności proponują konsultanci BCG, którzy sugerują wybór pomiędzy separacją, przełączaniem, samoorganizacją oraz zewnętrznym ekosystemem jako wzorcami takich modeli (Reeves i in., 2013, s.3).

Raisch, Birkinshaw, Probst i Tushman uzupełniają powyższe rozważania poprzez wprowadzenie pojęcia „centralnych napięć" (central tensions), które muszą zostać uwzględnione w dalszych badaniach nad oburącznością. Te napięcia, które można także rozważać jako wybory to: (1) zróżnicowanie czy integracja; (2) jednostka czy organizacja; (3) statyczność czy dynamizm; (4) perspektywa wewnętrzna czy zewnętrzna (Raisch i in., 2009). Przeprowadzenie analizy i wyboru optymalnej drogi w ramach każdej z nich pozwala lepiej zdiagnozować oraz zaplanować model oburęczności dla konkretnego przedsiębiorstwa.

Jako, że strategia i przyjęty model biznesowy są zazwyczaj dziełem najwyższego kierownictwa przedsiębiorstw, zagadnienie kształtowania oburęczności organizacji będzie w dalszej części rozważane w oparciu o analizę zespołów kierowniczych. Rush i White zauważyli ponad 20 lat temu, że funkcje przypisywane kierownictwu w procesie tworzenia nowych strategii są ograniczone i nie wykorzystują w pełni ludzkich zdolności kognitywnych. Ustrukturyzowane i zracjonalizowane ramy działania są nie tyle błędne, co niekompletne. Niekompatybilność właściwych funkcji kierowniczych ze składem osobowym zespołu zarządzającego mogłaby być częściowo wyeliminowana poprzez przyjęcie szerszej perspektywy, która uwzględniałaby procesy mentalne i dzięki temu lepiej wykorzystywała ludzki potencjał (Rush i White 1989, 88). Przyjęcie takiej perspektywy jest jednym z aspektów oburęczności, na którym koncentruję się w niniejszym artykule. Opierając się na koncepcji triumwiratu ról zarządczych: menedżera, przywódcy i przedsiębiorcy, przywołuję wyniki badania zarówno wśród najwyższej kadry kierowniczej jak i menedżerów niższego stopnia. Struktura oraz proporcja tych ról wpływa na zdolności adaptacyjne organizacji w procesie odnowy (Bełz, 2011).

Na poziomie interpersonalnym łatwo dostrzec sytuację, kiedy kluczowe osoby reprezentujące odmienne role triumwiratu zarządczego nie są w stanie skutecznie współdziałać w celu zapewnienia trwałego rozwoju organizacji (Barabasz i Bełz 2010, 24). Kwestia ta jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu. Helfat i in. (2007, 41) podkreślają jej wagę w kontekście zdolności dynamicznych poprzez użycie pojęcia „wewnętrznego dopasowania" elementów wewnątrz organizacji. Silna postać wewnętrznego dopasowania sugeruje nie tylko podobieństwo cech, ale ich wzajemne uzupełnianie się (Helfat i in. 2007, 41). W tym ujęciu, zniwelowanie nieuniknionych różnic pomiędzy rolami triumwiratu na poziomie jednostki i organizacji jest kluczowym wyzwaniem służącym zapewnieniu oburęczności organizacji.

W artykule odwołuję się do badań sieci wewnątrzorganizacyjnych. Analiza sieci społecznych w organizacji, znana jako Analiza Sieci Organizacyjnych (ONA), jest ważnym samodzielnym narzędziem w badaniach organizacji, coraz bardziej przedostającym się do wiedzy o zarządzaniu. Borgatti, Cross i Parker rozpoczęli we wczesnych latach 90. badania empiryczne rzeczywistej współpracy w nieformalnych sieciach organizacyjnych, inaczej określanych jako sieci społeczne. Jak wykazały badania, właściwy stopień połączeń w sieciach organizacyjnych i międzyorganizacyjnych może mieć znaczny wpływ na osiągane wyniki, zdolność uczenia się i innowacyjność. Podstawy metodologiczne oraz rezultaty osiągane przez badaczy używających ONA dowodzą, że jest to wiarygodne i niezależne narzędzie badawcze, którego potencjał wykracza poza stwierdzenie istnienia i znaczenia relacji społecznych w organizacji i pomiędzy organizacjami (Borgatti, Foster, 2003).

OPIS PODEJŚCIA BADAWCZEGO

Artykuł opiera się na studium przypadku przedsiębiorstwa przechodzącego proces strategicznej odnowy. Analizowana organizacja zatrudniaj przeszło 500 pracowników, działa na rynku od ponad 30 lat i posiada stabilną kilkudziesięciotysięczną bazę klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Nowy prezes firmy zainicjował proces odnowy w celu przezwyciężenia barier wzrostu, stworzenia nowego modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa i zapewnienia jego trwałej efektywności. Proces ten wymagał od przedsiębiorstwa pogodzenia konieczności zapewnienia bieżącej efektywności operacyjnej z poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań pozwalających na dostosowanie do zmieniających się warunków działania. W badaniu prowadzonym wspólnie z A. Krzemińskim, skoncentrowaliśmy się na procesie odnowy i oparliśmy nasze podstawowe modele sieciowe (będące źródłem zmiennych niezależnych) na koncepcji triumwiratu archetypowych ról zarządczych. W ramach badania przeprowadzono ankietę wśród kierowników wszystkich szczebli zarządzania zawierającą pytania o praktyczne przejawy tych ról. Uzyskane w ten sposób modele sieciowe zostały użyte do zwizualizowania i określenia poziomu oraz rozkładu badanych ról.

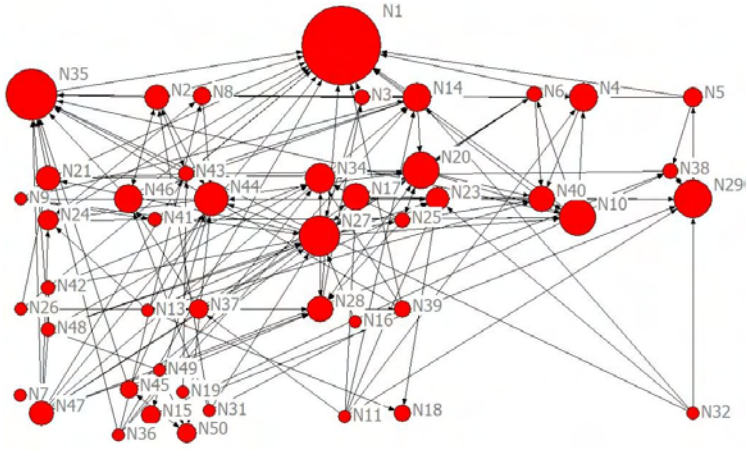
Diagnoza archetypowej roli menedżerskiej oparta została na atrybutach takich jak: dobry organizator, poszukiwanie pomysłów i rozwiązań zwiększających wydajność, standaryzowanie i formalizacja pracy, uzyskiwanie dobrych rezultatów dzięki efektywnemu wdrożeniu najlepszych rozwiązań. Diagnoza roli przywódczej oparta została na atrybutach takich jak: tworzenie poczucia tożsamości i wspólnoty, skuteczność we wpływaniu na przekonania i postawy pracowników, inspirowanie i motywowanie ludzi do pracy na rzecz założonych celów. Natomiast archetypowa rola przedsiębiorcza zdiagnozowana została przez cechy takie jak: innowacyjność, propagowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, koncentracja na pojawiających się szansach, tworzenie nowych wizji nawet jeśli są sprzeczne z istniejącymi praktykami.

Otrzymane modele sieciowe pozwoliły zwizualizować i określić wartości wzajemnego postrzegania archetypowych ról zarządczych. Na podstawie wskazań na osoby i punktacji w kwestionariuszach, zbudowano sieci pokazujące całkowitą wartość wskazań na każdą osobę i siłę poszczególnych wskazań dla poszczególnych wymiarów archetypowych. Wskazania na osobę (wskaźnik sieciowy *in-degree*) określają wartość badanej cechy na podstawie wskazań innych osób; wskaźnik ten oparty jest na popularności danej osoby. Natomiast wskazania danej osoby (wskaźnik *out-degree*) określają potencjalny wpływ innych na wskazującego. Przy przedstawianych analizach wykorzystano głównie wskaźnik *in-degree* jako pewną zobiektywizowaną ocenę grupy. Przedstawione analizy korzystają ze wskaźnika *in-degree* uwzględniającego wartość wskazań, a do oceny rozkładu wskazań na poziomie całej sieci wykorzystany został wskaźnik centralności Freemana.

Zestawiając obrazy sieciowe z prowadzoną w trakcie studium przypadku obserwacją działań podejmowanych przez kadrę kierowniczą, w dalszej części rozważań przeprowadzono wstępną diagnozę stopnia oburęczności organizacji.

WYNIKI BADANIA

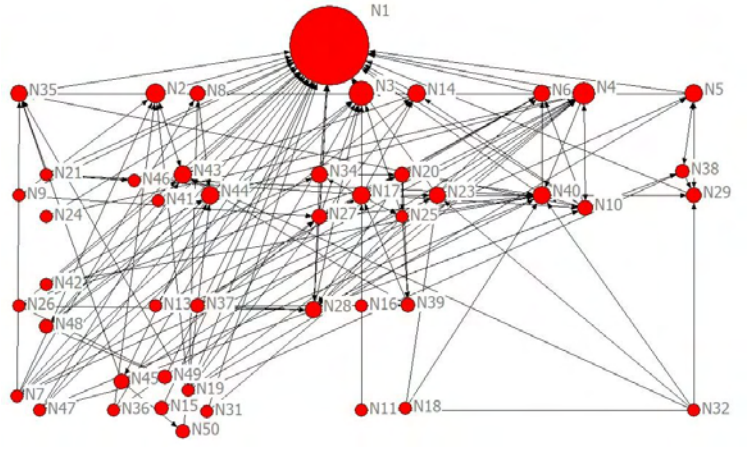
Poczynając od ogólnej charakterystyki analizowanej sieci menedżerów, uzyskane wyniki wskazują występowanie w analizowanym przypadku interesujących różnic we wskaźniku centralności atrybutów społecznych całej organizacji oraz archetypowych ról. Poziom wskaźnika centralności Freemana dla archetypowej roli menedżerskiej ukształtował się na poziomie prawie 21% co plasuje go na granicy wysokiej centralności sieci. Mimo wszystko, istotny zdaje się być znaczny poziom delegowania decyzji operacyjnych na kierowników średniego szczebla. Potwierdza to przyjęte założenie, że w analizowanej organizacji powiodło się upełnomocnienie tych kierowników do podejmowania samodzielnych decyzji, przynajmniej jeśli chodzi o codzienne decyzje operacyjne. Najbardziej rozproszona sieć dotyczy właśnie archetypowej roli menedżerskiej, co ukazuje Rysunek 1. poniżej.



Rysunek 1. Sieć archetypowych menedżerów

Źródło: badanie własne, diagram stworzony za pomocą oprogramowania NetDraw.

Diagram powyższy ukazuje obraz po dwuipółletnich działaniach standaryzacyjnych, półtorarocznym programie motywacyjnym opartym o wyniki i rocznym programie ciągłego doskonalenia. Taki obraz może wydawać się satysfakcjonujący w przypadku nastawienia na ewolucyjną poprawę wyników przedsiębiorstwa oraz zapewnienie efektywności operacyjnej bieżących działań. Może on być jednak niewystarczający wobec wyzwań poszukiwania nowych innowacyjnych rozwiązań w modelu biznesowym organizacji. Aby dostrzec potencjał w tym drugim zakresie, warto się odwołać do archetypowej roli zorientowanej na innowacje. Rysunek 2. pokazuje sieć archetypowych innowatorów/przedsiębiorców wśród kadry kierowniczej badanej firmy.



Rysunek 2. Sieć archetypowych innowatorów/przedsiębiorców

Źródło: badanie własne, diagram stworzony za pomocą oprogramowania NetDraw.

Wskaźnik centralności Freemana w przypadku sieci archetypowych innowatorów/przedsiębiorców jest znacznie wyższy niż dla obu pozostałych ról. Co ciekawe, „przedsiębiorczość' nie pokrywa się z formalną hierarchią. Sytuacja taka może być wytłumaczona przez dwa czynniki. Po pierwsze, rola przedsiębiorcza w analizowanym przypadku była postrzegana raczej z perspektywy innowacji, co wynikało z kontekstu organizacyjnego i biznesowego. Po drugie, około dwa lata przed przeprowadzeniem opisywanego tu badania, przedsiębiorstwo to uruchomiło centrum badań i rozwoju, które aktywnie współpracuje z uniwersytetami i instytutami badawczymi. W pracę tego centrum aktywnie zaangażowani są menedżerowie średniego szczebla (np. N40), którzy koordynują innowacyjne projekty. W badanej firmie wdrożono także innowacyjne projekty informatyczne wśród kierownictwa średniego szczebla (np. N43). Obraz sieci przedsiębiorczej ukazuje ciekawą sytuację, w której potencjał przedsiębiorczy/innowacyjny, mimo tego, że wciąż jest scentralizowany, zlokalizowany jest na wszystkich trzech poziomach zarządzania, co sprzyja realizowaniu innowacyjnych inicjatyw. Niemniej jednak wciąż pozostaje problem niskiego zaangażowania i inicjatywy większości menedżerów. Kwestią tą powinni się zająć liderzy transformacji. Co do liderów tych warto jednak zwrócić uwagę, iż wskaźnik centralności Freemana osiągający wartość ponad 28% dla archetypowej roli przywódczej jest wyższy o ok. 40% niż w przypadku archetypowej roli menedżerskiej. O ile kadra zarządzająca najwyższego szczebla wykazuje silne cechy przywódcze, są one dużo niższe u menedżerów średniego szczebla i maleją jeszcze bardziej na najniższym szczeblu zarządzania.

Interpretacja otrzymanych wyników pozwoliła ocenić potencjał gotowości kadry kierowniczej do sprawnego prowadzenia odnowy organizacji. Jak wskazują odpowiednie diagramy i wskaźniki, sprzeczne wymogi stawiane przez te role są w pewnym sensie równoważone na poziomie jednostek lub dopełniają się na poziomie całej organizacji. Otrzymane obrazy sieci organizacyjnych pozwalają na próbę interpretacji analizowanego przypadku w kontekście stopnia oburęczności organizacji. Punktem wyjścia stała się dla nas próba opisania badanej organizacji z punktu widzenia czterech centralnych napięć w oparciu o informacje zebrane w trakcie studium przypadku. Jej wynik prezentuje Tabela 2. poniżej.

Badana organizacja, rozwijając swój potencjał oburęczności, mogłaby być opisana przez następujące aspekty czterech centralnych napięć: zróżnicowanie, organizacja, statyczność, perspektywa zewnętrzna. Jednakże analiza podejścia do oburęczności realizowana z perspektywy trzech archetypowych ról triumwiratu pokazuje bardziej złożony obraz. Wynika z niego, że archetyp roli menedżerskiej w największym stopniu warunkuje obecnie potencjał oburęczności całej organizacji. Równocześnie jednak archetyp roli przywódczej wywiera presję na wyższą integrację zachowań nastawionych na eksploatację i eksplorację, a także na otwarcie na otoczenie w poszukiwaniu nowej wiedzy. Z kolei archetyp przedsiębiorcy wywiera presję na rewolucyjne podejście do eksploracji i eksploatacji, jak również na otwarcie na otoczenie w poszukiwaniu nowej wiedzy. W badanej organizacji oba te archetypy opierają się jednak w obecnej chwili na eksploracji i eksploatacji na poziomie jednostki. Jak stwierdzono, słabością organizacji jest niedosta-

teczne rozprzestrzenienie archetypowych postaw przywódczych i przedsiębiorczych, a osoby je reprezentujące pozostają raczej jednostkami a nie spójnym zespołem.

Tabela 2. Diagnoza centralnych napięć w kontekście oburęczności badanej organizacji

Centralne napięcia	cała organizacja	rola menedżerska	rola przywódcza	rola przedsiębiorcza
zróżnicowanie czy integracja	Z	Z/i	I/z	Z/i
jednostka czy organizacja	O	O	J	J
statyczność czy dynamizm	S	S	S	D
perspektywa wewnętrzna czy zewnętrzna	Z	W	Z/w	Z

Źródło: badanie własne na podstawie [Raisch i in., 2009].

WNIOSKI

Artykuł służył realizacji dwóch celów. Pierwszym z nich była analiza sieci organizacyjnych wśród kadry kierowniczej w procesie odnowy z wykorzystaniem koncepcji triumwiratu archetypowych ról zarządczych: przedsiębiorczej, przywódczej i menedżerskiej. Drugim natomiast było wykazanie możliwości oparcia o tak rozumianą analizę sieci organizacyjnych diagnozy i interpretacji stopnia oburęczności organizacji, stanowiącej istotny czynnik trwałego potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstwa.

Uzyskane wyniki analizy sieciowej uwzględniającej rozdział archetypowych ról triumwiratu pozwalają poddać głębszej interpretacji zdolność utrzymywania oczekiwanej efektywności operacyjnej organizacji, opierającej się na wysokim natężeniu i rozpowszechnieniu występowania archetypowej roli menedżerskiej wśród kierowników wszystkich szczebli przy równoczesnym niskim tempie zachodzącej przebudowy modelu biznesowego, niezadawalającym dla kierownictwa. Wydaje się, że podstawowym kierunkiem działań służącym podnoszeniu tempa procesu strategicznej odnowy powinno być stymulowanie w pierwszej kolejności postaw przywódczych na średnich i niższych szczeblach zarządzania. W badanej organizacji działanie takie powinno prowadzić do wyższej integracji działań innowacyjnych podejmowanych w wybranych miejscach organizacji i wyższej motywacji i zaangażowania pracowników. Równocześnie dla rozwoju potencjału oburęcz-

ności w badanej organizacji warto także postawić na wzmocnienie w pierwszej kolejności postaw przywódczych (a nie przedsiębiorczych). Szczególnie istotne mogłyby być dwa kierunki działań podejmowanych przez aktywizowanych liderów. Pierwszym z nich jest rozwój wspólnej tożsamości, który powinien wpływać na wyższą integrację działań z zakresu eksploatacji i integracji. Drugim natomiast powinno być rozwijanie otwartości na otoczenie w celu podnoszenia intensywności działań eksploracyjnych nastawionych na zdobywanie nowej wiedzy. Wydaje się, że bardziej intensywny nacisk na rozwój postaw przedsiębiorczych powinien następować dopiero po tym kroku. Wniosek taki można opierać na dostosowaniu cech oburęczności tej organizacji do stabilnego charakteru jej otoczenia oraz wynikającej z tego zasadności ewolucyjnych, bardziej systemowych i partycypacyjnych zmian.

Przywołane wyniki analizy, mimo że fragmentaryczne ze względu na dostępną objętość artykułu, wskazują możliwości zastosowania analizy sieci organizacyjnych do diagnozy strategicznego potencjału adaptacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw.

LITERATURA:

[1] Barabasz A., Bełz G. (2010), *Psychologiczne i zarządcze mechanizmy kształtowania równowagi organizacyjnej, Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 32–53.

[2] Bełz G. (2011), *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

[3] Birkinshaw J., Gibson C. (2004), *Building Ambidexterity into an Organization*, MIT Sloan Management Review, Vol. 45 (Summer), No 4.

[4] Borgatti S., Foster P. (2003), *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, Journal of Management 2003 29(6) s. 991-1013.

[5] Gulati R., Nohria N., Wohlgezogen F. (2010), *Roaring Out of Recession*, Harvard Business Review, March, s. 63-69.

[6] Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. (2007), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing.

[7] O'Reilly C., Tushman M. (2004), *The ambidextrous organization*, Harvard Business Review, 82, s. 74-81.

[8] Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M. (2009), *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, Organization Science, Vol. 20, No. 4, 2009, s. 685–695.

[9] Reeves M., Haanaes K., Hollingsworth J., Scognamiglio F. (2013), *Ambidexterity. The Art of Thriving in Complex Environments*, BCG. Perspectives, The Boston Consulting Group, Inc.

STRESZCZENIE

Organizational ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa

Artykuł poświęcony jest zagadnieniu uzyskiwania trwałego strategicznego potencjału adaptacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa opartego o koncepcję *organizational ambidexterity*. Opiera się na studium przypadku przedsiębiorstwa przechodzącego proces strategicznej odnowy, w którego diagnozie zastosowana została analiza sieci wewnątrzorganizacyjnych. Wnioski płynące z tej analizy pozwoliły na wskazanie możliwości rozwoju tytułowej oburęczności organizacji.

Słowa kluczowe: ambidexterity, triumwirat zarządczy, odnowa przedsiębiorstw

SUMMARY

Organizational ambidexterity in enterprise competitive strategy

The article focuses on the issue of sustainable strategic competitive capability of the enterprise. The concept of organizational ambidexterity forms the basis for research concept of the case study describing the company experiencing a process of corporate strategic renewal. For the purpose of the case study so called organizational network analysis has been used. Conclusions emerging from the research allowed for some suggestions concerning ways of developing organizational ambidexterity.

Dorota Jelonek
Politechnika Częstochowska

Personalizacja jako determinanta sukcesu współpracy z klientem w przestrzeni internetowej

WSTĘP

Personalizacja jest jednym z trendów w e-marketingu[1], w informatyce[2] oraz w działaniach realizowanych w środowisku internetowym skierowanych do klientów[3]. Personalizacja obejmuje zbiór działań dążących do dostarczenia treści i sposobu jej prezentacji specjalnie dla konkretnego klienta. Internet oferuje wiele możliwości indywidualizacji przekazów informacyjnych, które w opinii klientów nabierają wtedy charakteru osobistego i pozytywnie wpływają na wzrost zainteresowania odbiorcy dostarczaną informacją. Dopasowanie prezentowanych komunikatów do wymogów klientów, lub do ich zainteresowań pozytywnie wpływa na odbiór przygotowanej oferty, która nie zawsze jest ofertą handlową i może być np. ofertą współpracy z firmą w innych obszarach niż dokonanie zakupu.

Celem prowadzonych rozważań jest wykazanie, że personalizacja jest istotną determinantą sukcesu działań ukierunkowanych na współpracę z klientem realizowanych w przestrzeni internetowej.

---

[1] N. Szwarc, *Od masowej komunikacji marketingowej po personalizację w e-marketingu*, E-mentor nr 3 (35), 2010, [www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/35/id/762] (10.01. 2014); G. Mazurek, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.

[2] L. Yijuan, S. Nicu, H. Ross, T. Qi, *Personalization in multimedia retrieval: A survey,* Multimedia Tools and Applications, 2011, vol. 51, pp.247–277.

[3] K. Kwiseok, K. Cookhwan, *How to design personalization in a context of customer retention: Who personalizes what and to what extent?*, Electronic Commerce Research and Applications, 2012, vol. 11, pp. 101–116.

Analizując zakres współpracy firmy z klientem można wskazać kilka obszarów działalności, w których współpraca ta przynosi korzyści. Najważniejsze z nich to:

- sprzedaż towarów lub usług,
- promocja produktów, usług lub marki,
- współtworzenie innowacji, w tym pozyskiwanie nowych pomysłów, testowanie i konsultowanie nowości w ofercie.

Oferty współpracy w wymienionych obszarach skierowane do szerokiego kręgu klientów nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, a koszty tak szerokiej współpracy mogą być wysokie. Na zwiększenie efektywności tych działań pozytywnie wpływa personalizacja wysyłanych ofert współpracy z klientami.

Zaproponowano segmentację internetowych klientów, z wykorzystaniem informacji o ich umiejętnościach w obsłudze aplikacji internetowych, ich aktywności i zaangażowaniu w tworzenie i dzielenie się informacjami i wiedzą w wirtualnych społecznościach. Wyróżniono: klientów tradycyjnych, którzy nie dokonują zakupów w Internecie, klientów tradycyjnych, którzy okazjonalnie dokonują zakupów w Internecie, e-klientów, którzy preferują zakupy w sklepach internetowych, prosumentów, czyli aktywnych klientów, którzy nie tylko dokonują zakupów, ale chętnie czytają rekomendacje innych klientów i sami opiniują produkty lub usługi oraz klientów, którzy wykorzystują swoje awatary w zakupach oraz w działaniach w Internecie.

Planując współpracę z klientami należy określić obszar współpracy, precyzyjnie zdefiniować cele jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć, wybrać najbardziej odpowiednią grupę klientów internetowych i do niej skierować właściwą ofertę.

1. WYBRANE ROLE KLIENTÓW INTERNETOWYCH

Jednym z istotnych celów współpracy jest zbudowanie trwałych relacji przedsiębiorstwo-klient i klient-przedsiębiorstwo, ale także relacji klient-klient oraz klient-otoczenie. Web 2.0, media społecznościowe i szeroki wachlarz usług i aplikacji internetowych tworzą przyjazne środowisko do nawiązania, rozwijania i umacniania kontaktów. Kapitał relacyjny jest istotnym elementem zasobów intelektualnych organizacji[4].

Zarządzanie relacjami z klientami, a zwłaszcza umiejętność utrzymania i rozwoju silnych relacji z klientami w internetowym otoczeniu przedsiębiorstwa są podstawą. aby planować realizację celów szczegółowych dotyczących miedzy innymi: wzrostu wartości przychodów ze sprzedaży, umocnienia konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa (marki) na rynku, rozwoju in-

[4] I. Chomiak-Orsa, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

nowacyjności produktów/usług, doskonalenia oferty produktów/usług itp. Planując działania w ramach współpracy z klientami, które zapewnią osiągnięcie powyższych celów istotne jest postrzegania klienta z perspektywy ról, jakie może on w tej współpracy odegrać. Wśród najważniejszych ról klienta, które z dużą łatwością mogą być podejmowane w internetowym otoczeniu przedsiębiorstwa możemy wymienić[5]:

- klient jako nabywca,
- klient jako promotor produktów/usług lub marki,
- klient jako innowator,
- klient jako konsultant.

Warunkiem utrzymania ciągłości relacji współpracy z klientem jest dążenie do maksymalizacji wartości. W kontekście omawianych zagadnień wartość jest postrzegana przez klienta jako nadwyżka korzyści nad kosztami związanymi ze współpracą. Wartość nie oznacza bezpośrednich zysków ale jest postrzegana znacznie szerzej. Klient powinien mieć pewność, że wartość jaką otrzymuje w wyniku podjęcia współpracy z daną firmą przewyższa w danym momencie istniejące inne propozycje współpracy. Klienci zawsze szacują otrzymywaną wartość a internetowe otoczenie ułatwia jej ciągłe porównywanie z możliwymi najlepszymi alternatywami.

Nieodłączną cechą trwałości relacji współpracy jest zaufanie. Można je definiować w wymiarze wiarygodności, koncentrując się na wierze w rzetelność, w posiadanie właściwych kompetencji czy dotrzymywanie obietnic oraz w wymiarze życzliwości, czyli przekonaniu o szczerości intencji i motywacji firmy w zakresie podjęcia współpracy i osiągania wspólnych korzyści. Istotny wpływ na budowanie zaufania mają następujące czynniki:

- reputacja dostawcy,
- satysfakcja nabywcy,
- wcześniejsze doświadczenia klienta ze współpracy oraz z kontaktów z firmą.

Rozwój wzajemnego zaufania jest uwarunkowany zdolnością przewidywania zachowań partnera.

2. OBSZAR SPRZEDAŻY – KLIENT W ROLI NABYWCY

Klienci internetowi nie ponoszą kosztów w trakcie poszukiwań i wyboru oferty, ponieważ „kliknięcie myszką" pozwala na przejście od oferty jednej firmy do innej. W związku z tym, jakość strony internetowej staje się kluczowym czynnikiem aby zatrzymać klientów internetowych a w konsekwen-

[5] D. Jelonek, *The Innovative Potential of Prosumption and the Results of Enterprises*. 7th Conference on Performance Measurement and Management Control. September 18-20, 2013, Barcelona, Spain.

cji wpływa na sukces e-handlu[6]. Ponadto, jakość stron internetowych odgrywa kluczową rolę w budowaniu zadowolenia klienta[7]. Problemy zapewnienia jak najwyższej jakości stron WWW oraz identyfikacja wymogów jakie powinny spełniać z punktu widzenia klienta są szeroko badane i dyskutowane między innymi w pracy C. Ranganathan i S. Ganapathy[8].

W badaniach przeprowadzonych przez Loiacano i inni[9] wykazano, że o pozytywnej ocenie strony WWW decydują: jasna, czytelna informacja o możliwych do wykonania działaniach na stronie WWW np. opis przycisków, linków itp., dostosowanie rozwiązań komunikacyjnych, szybki czas reakcji, łatwość zrozumienia, intuicyjność obsługi operacji, atrakcyjność wizualna, innowacyjność, spójny obraz oraz kompletność.

3. OBSZAR PROMOCJI I MARKETINGU – KLIENT W ROLI PROMOTORA

Klienci – promotorzy opisują i komentują produkty/usługi lub markę na forach i listach dyskusyjnych a także na własnych, specjalistycznych blogach. Rekomendowanie produktów i usług przez klientów może silnie przekładać się na wyniki sprzedaży. Potwierdziły to wyniki badania Think Kong i StudentsWatch.pl[10], w których prawie 75% badanych deklarowało, że przywiązuje dużą wagę do opinii wyrażanych przez innych użytkowników na temat produktów i usług. Tylko, co czwarty internauta deklarował, że nie przywiązuje wagi do opinii zaczerpniętych z Internetu (liczebność próby N=1880). W mniejszym stopniu, ale także istotne znaczenie opinii innych konsumentów w podejmowaniu decyzji o zakupach potwierdziły wyniki badań Gemius[11]. Badania (liczebność próby N=1290) wykazały, że mimo świadomości internautów o niskiej wiarygodności opinii zamieszczanych w sieci przez firmy i osoby nie znające się na „temacie", aż 52% osób, które spotkały się z takimi opiniami, bierze je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji zakupowych. W szczególności 30% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem „wiele z takich opinii piszą po prostu zainteresowane firmy albo ich konkurencja, 25% respondentów uważało że „ludzie publikujący takie opinie często nie znają się na temacie". Przekonanie, „ufam większości opinii podawanych przez internautów" zadeklarowało tylko 26% respondentów[12]. Ten stosunkowo niewielki procent klientów wyrażających swoją uf-

[6] C. Liu, K. P. Arnett, *Exploring the factors associated with website success in the context of electronic commerce*, Information and Management, 2000, vol. 38, pp. 23-33.

[7] H. Kim, L. S. Niehm, *The impact of website quality on information quality, value, and loyalty intentions in apparel retailing*, Journal of Interactive Marketing, 2009, Vol. 23, pp. 221-233.

[8] C. Ranganathan, S. Ganapathy, *Key dimentions of business-to-consumer web sites*, Information and Management, 2002, Vol. 39, pp. 457-465.

[9] E. T. Loiacono, R. T. Watson, D. L. Goodhue, *WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites*, International Journal of Electronic Commerce, Spring 2007, Vol. 11, No. 3, pp. 51-87.

[10] [http://www.egospodarka.pl/79136,Internauci-a-opinie-o-produktach,1,12,1.html] (15.01. 2014).

[11] gemiusReport, *Internauci – konsumenci czy prosumenci*? w: Polski Internet 2008/2009, Warszawa, luty 2009.

[12] Respondenci mogli zaznaczyć kilka stwierdzeń, z którymi się zgadzają.

ność w odniesieniu do opinii innych klientów nie może być traktowany jako czynnik dyskwalifikujący zasadność współpracy z klientem – promotorem, ponieważ w wynikach innych badań deklaracje zaufania są już dużo wyższe. Na przykład w badaniach Gemius SA ponad 49% respondentów ufa opiniom przedstawionym przez innych konsumentów. Uważają oni, że inni konsumenci mają doświadczenie w używaniu danego artykułu lub usługi, a Internet pozwala na swobodne wyrażanie opinii o jakości produktów, ich zaletach i wadach.

4. OBSZAR INNOWACJI – KLIENT W ROLI INNOWATORA LUB KONSULTANTA

Współpraca przedsiębiorstw w obszarze innowacji z innymi podmiotami gospodarczymi, z instytucjami oraz z klientami od dawna jest przedmiotem szerokiej dyskusji w literaturze przedmiotu[13]. Beck i Dietz[14] podkreślają, ze dzięki współpracy, przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do informacji, wiedzy i zasobów których dane przedsiębiorstwo nie jest w stanie generować wewnętrznie. Często, najważniejsze jest pozyskanie od podmiotów zewnętrznych innowacyjnych pomysłów, które mogą być później realizowane z wykorzystaniem wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa. Grono podmiotów współpracujących w obszarze innowacji może być bardzo szerokie i obejmować: partnerów biznesowych, dostawców materiałów i komponentów, uczelnie i instytuty badawcze, klientów i użytkowników a nawet konkurencyjne firmy, jeżeli możliwość uzyskania obopólnych korzyści w ramach podjętej współpracy jest wysoce prawdopodobna[15].

Trudno jest sformułować uniwersalną listę czynników, które warunkują sukces współpracy w obszarze innowacji, ponieważ czynniki te mogą się różnić w zależności od rodzaju partnera.

Sukces innowacjom zapewnia, między innymi, wiedza o potrzebach przyszłych użytkowników. W tym kontekście wiedza klientów może być inspiracją do tworzenia innowacyjnych produktów/usług, opakowań oraz innowacji w sposobach dostawy, w realizowanych procesach, w zarządzaniu organizacją itp.

Klienci często są źródłem pomysłów na nowy produkt lub rozwój produktu. Przykłady takich innowacji można znaleźć w każdej branży od przepisów klientów na sałatki i na dania gotowe w branży przetwórstwa spożywczego, innowacji w sprzętach i w odzieży sportowej, rozwój oprogramo-

[13] R. Amit, C. Zott, *Value Creation in E-Business*. Strategic Management Journal, 2001, vol. 22, pp.493-520; D. Jelonek, *The Role of the Internet in Open Innovations Models Development*, Business Informatics, 2012, Vol. 1(23), pp. 38-47

[14] W. Becker, J. Dietz, *R&D cooperation and innovation activities of firms—evidence for the German manufacturing industry*, Research Policy, 2004, No. 33, pp. 209–223.

[15] szerzej o istocie i uwarunkowaniach realizacji koncepcji jednoczesnej współpracy i konkurencji w: D. Jelonek, *Koopetycja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw*, w: *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*. Oprac. I red. nauk. Ryszard Borowiecki, Tomasz Rojek, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 39-53.

wania, które doskonali umiejętności pieska-robota Aibo, po otwarte standardy (*ang. open source*) w branży informatycznej. Potrzeby klientów w zakresie eksperymentowania lub testowania nowych produktów uwzględniają C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, pisząc o kierunku kreowania innowacji z doświadczeń[16].

Klient internetowy w roli konsultanta to przede wszystkim ważne źródło informacji o produktach/usługach, o wizerunku firmy, o tym jak odbierane przez klientów są kampanie promocyjne i działania w obszarze *Public Relations* itp. W badaniach F. M. Pini[17] wykazano, że klient w roli konsultanta może współpracować z przedsiębiorstwem w formie relacji bezpośrednich lub relacji pośrednich. Relacje bezpośrednie mogą być inspirowane zarówno przez przedsiębiorstwo np. oferta testowania produktów/usług, prośba o opinie na temat planowej kampanii reklamowej itp. jak i przez klientów, którzy przesyłają bezpośrednio do producenta swoje uwagi o produktach lub usługach. Konsultanci mogą uczestniczyć także w relacjach pośrednich np. oferując swoją pomoc innym klientom w użyciu zakupionych produktów lub usług np. porady ekspertów na blogach, nagrywanie filmów instruktarzowych i udostępnianie ich na YouTube. Działania klientów-konsultantów w tym obszarze nie są objęte bezpośrednią kontrolą przedsiębiorstwa.

5. PROPOZYCJA SEGMENTACJI KLIENTÓW W KONTEKŚCIE ICH AKTYWNOŚCI W ŚRODOWISKU INTERNETOWYM

Podstawą segmentacji jest przekonanie, ze klienci internetowi nie stanowią jednorodnej grupy. Segmentacja polega podziale klientów w ramach rynku internetowego na grupy jednorodne ze względu na pewne, określone kryteria. Najczęściej celem tych działań jest zaspokajanie w jak najwyższym stopniu wymagań klientów, w odniesieniu do produktu, ceny, dystrybucji, promocji itp.

W planowaniu współpracy z klientem, ukierunkowanej na osiągnięcie określonych celów wyodrębnienie właściwej grupy klientów internetowych może być kluczową determinantą sukcesu.

W praktyce stosuje się różne kryteria segmentacji klientów np. geograficzne, demograficzne, psychograficzne czy wzory zachowań. W zaproponowanej segmentacji klientów wykorzystano kryterium podobnych zachowań w środowisku internetowym.

Badania ankietowe przeprowadzono w styczniu 2014 r. w grupie 198 studentów[18]. W badaniach uczestniczyło: 124 kobiet (63%) oraz 73 mężczyzna (37%). Wiek badanych 23-25 lat.

---

[16] C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The New Frontier of Experience Innovation*, MIT Sloan Management Review, Summer 2003, s. 12-18.

[17] Pini F. M., *The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices*: The Italian Scenario, Know Techn Pol, 2009, Vol. 22, pp. 61–69.

[18] Studenci studiów stacjonarnych I stopnia na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Pierwsze pytania ankiety miały na celu ustalenie możliwości dostępu studentów do Internetu oraz ocenę poziomu umiejętności respondentów w korzystaniu z Internetu.

Na pytanie o dostęp do Internetu uzyskano: 1% wskazań dla odpowiedzi „brak dostępu do Internetu". 1% respondentów uważało, że posiada „bardzo ograniczony" dostęp do Internetu i 9% uznało swój dostęp do Internetu za „ograniczony". Natomiast 185 respondentów (93%) ma „swobodny dostęp do Internetu".

W ocenie 91% respondentów ich umiejętności w korzystaniu z zasobów Internetu i wykorzystywaniu dostępnych usług internetowych są „wysokie" (34%) i „wystarczające" (57%). Tylko 6% badanych studentów przyznało, że „czasem korzysta z pomocy innych", 2% studentów „często korzysta z pomocy innych" i 2% studentów „nie potrafi korzystać z Internetu, tak aby zrobić zakupy".

Następne pytanie dotyczyło identyfikacji zachowań respondentów jako klientów w Internecie: „Moją postawę jako klienta w Internecie najlepiej określa:

- nigdy nie dokonałem zakupów w Internecie
- bardzo rzadko robię zakupy w Internecie, mniej niż 5 razy w ciągu ostatniego roku,
- lubię zakupy w Internecie i w ostatnim roku więcej niż 5 razy dokonałem zakupu,
- często kupuję w Internecie w ostatnim roku więcej niż 5 razy zrobiłem zakupy. Napisałem co najmniej jedną opinię o produkcie/usłudze/ producencie lub/i przed dokonaniem zakupów zapoznałem się z opiniami innych klientów o produkcie/usłudze/producencie."

W badanej grupie klienci tradycyjni, którzy nie dokonują zakupów w Internecie stanowili 5%, klienci tradycyjni, którzy okazjonalnie dokonują zakupów w Internecie 40%, e-klienci[19] stanowili 27% a prosumenci[20] stanowili 28%.

W pytaniu ankiety zapytano także, czy respondenci kiedykolwiek dokonywali zakupów z wykorzystaniem swojego awatara[21]. Odpowiedzi twierdzących udziliło 11% wszytkich respondentów, zatem wśród klientów internetowych można wyróżnić także taką grupę klientów.

[19] W definicji e-klienta wykorzystano zmodyfikowane kryterium przyjęte w ogólnopolskim badaniu przeprowadzonym przez firmę Gemius w 2008 r. W badaniu 2008 r. przyjęto, że e-klient to użytkownik Internetu, który dokonał zakupu w sklepie internetowym co najmniej raz w przeciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie.

[20] W definicji prosumenta wykorzystano zmodyfikowane kryterium przyjęte w ogólnopolskim badaniu przeprowadzonym przez firmę Gemius w 2008 r. W badaniu w 2008 r. prosument spełnił co najmniej dwa z trzech warunków: spotyka się z opiniami innych internautów i najczęściej sam ich poszukuje, gdy planuje zakup produktu, sam opisuje produkty i marki w sieci lub zadaje pytania na ich temat, uczestniczy w promocjach, w których współtworzy produkty, hasła lub kampanie reklamowe.

[21] np. Second Life; gry MMO np. World of Warcraft, Anarchy Online, Lineage czy wachlarz usług Xbox Live firmy Micorosoft itp.

Kolejne pytanie dotyczyło zainteresowania, kontaktów lub współpracy respondentów z firmami. Respondenci pytani o stosunek do tzw. fanpage'ów, czyli profili marek i instytucji w mediach społecznościowych udzielili następujących odpowiedzi: nigdy nie klikam "lubię to", nie polecam itp. (25%), dołączyłem do profilu jednej marki (32%), dołączyłem do profilu marki i mam większą ochotę kupić jej produkt (22%), dołączyłem do profilu marki, bo jestem stałym klientem (19%), inne (2%).

Natomiast wśród powodów, którymi kierowali się respondenci wymieniono: chciałem wziąć udział w konkursie (20%), liczę na korzyści np. zakupy w promocyjnych cenach, rabaty (21%), lubię markę i chcę ją promować (19%), zaciekawiła mnie reklama (14%), polecił mi ją znajomy (11%), lubię markę, mam pomysły jak udoskonalić ich produkty (3%), lubię markę, chcę testować produkty (8%), inne (4%).

Informacji o najczęściej podejmowanych przez klientów „rolach" w środowisku internetowym dostarczyły odpowiedzi na pytanie „Czy kiedykolwiek podjąłeś działania w Internecie, w których byłeś: nabywcą produktów lub usług, promotorem marki, klientem, który ujawnia zalety i wady produktu/usługi, innowatorem zgłaszającym pomysł, klientem testującym nowy produkt/usługę lub konsultantem". W tym pytaniu respondenci mogli wskazać kilka odpowiedzi. Zestawienie odpowiedzi przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Podejmowane przez respondentów aktywności w Internecie

	Obszar sprzedaży	Obszar promocji		Obszar innowacji			
	nabywca	promotor	ujawnia zalety i wady marki	innowator	testuje produkty lub usługi	konsultant	Ogółem
klient tradycyjny kupujący w Internecie	79	3	2	0	4	1	89
e-klient	54	14	6	5	28	20	127
prosument	55	20	18	6	34	30	163
Ogółem	188	37	26	11	66	51	379

Źródło: Opracowanie własne

Odpowiedzi nie udzielali klienci tradycyjni, którzy nigdy nie dokonali zakupów w Internecie (10 osób). W zestawieniu nie uwzględniono także odpowiedzi klientów wykorzystujący swoje awatary w dokonywaniu zakupów.

W odniesieniu do wybranych obszarów działalności firmy dobrano poszczególne aktywności klientów internetowych. W obszarze sprzedaży – respondent jako nabywca produktów lub usług, w obszarze promocji – re-

spondent jako promotor lub osoba, która ujawnia zalety i wady produktów, w obszarze innowacji – respondent jako innowator, osoba testująca produkty i usługi oraz konsultant. W tabeli 2 przedstawiono tablicę korelacji.

Tabela 2. Tablica korelacji

	Obszar sprzedaży	Obszar promocji	Obszar innowacji	Ogółem
Klient tradycyjny kupujący w Internecie	79 (44,1)	5 (14,8)	5 (30,1)	89
e-klient	54 (63,0)	20 (21,1)	53 (42,9)	127
prosument	55 (80,9)	38 (27,1)	70 (55,1))	163
Ogółem	188	63	128	379

Źródło: Opracowanie własne

W tablicy korelacji podano ilości wskazań a w nawiasach liczebności teoretyczne. Korzystając z testu niezależności chi-kwadrat (χ^2) testujemy hipotezę H_0: o niezależności badanych cech wobec hipotezy alternatywnej H_1: cechy nie są niezależne. Statystyka ta ma rozkład χ^2 z (r-1)(k-1) stopniami swobody, gdzie r – liczba kolumn, k – liczba wierszy.

Obliczona wartość statystyki χ^2=75,33, wartość z tablic dla α=0,05 i 4 stopni swobody χ^2_α = 9,49.

Zatem spełniony jest warunek:

χ^2=75,33 > χ^2_α = 9,49 i hipoteza H_0 może być odrzucona. Oznacza to, że między typem klienta internetowego a jego działalnością w wybranych obszarach zachodzi zależność stochastyczna.

PODSUMOWANIE

Personalizacując oferty współpracy w wybranych obszarach działalności firmy powinna być powszechną praktyką w planowaniu wspólnych działań z klientem. W obszarze sprzedaży oczywiście grupa docelową są wszyscy klienci Internetowi, także niszowa grupa klientów, którzy dokonują zakupów w wirtualnych światach. W obszarze promocji najlepsze efekty można osiągnąć współpracując z prosumentami oraz e-klientami. W obszarze innowacji najbardziej zaangażowani w podjęcie współpracy także są prosumenci i e-klienci.

Wyniki badań potwierdziły wysoki stopień umiejętności studentów w korzystaniu z usług i aplikacji w środowisku internetowym oraz duże możliwości swobodnego dostępu do Internetu. Dla młodych ludzi Internet jest naturalnym środowiskiem, w którym bardzo często dokonują zakupów, są członkami wirtualnych społeczności i chętnie nawiązują relacje z firma-

mi co przejawia się w ich pozytywnym stosunku do fanpage'ów, czyli profili marek w mediach społecznościowych (tylko 25% respondentów nie podejmuje takich działań).

Internet umożliwia zaawansowany dialog pomiędzy przedsiębiorstwem i klientem a w konsekwencji pozwala budować kapitał relacyjny, który może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wykorzystując spersonalizowane przekazy informacji, najbardziej dla klienta wygodne środki komunikacji, pamiętając o interakcji, o poszanowaniu prywatności klientów można wypracować zaufanie klientów, lojalność i zaangażowanie w tworzenie trwałych relacji współpracy i współtworzenia wartości.

LITERATURA:

[1] Amit R., Zott C., *Value Creation in E-Business*. Strategic Management Journal , 2001, vol. 22, pp.493-520.

[2] Becker W., Dietz J., *R&D cooperation and innovation activities of firms—evidence for the German manufacturing industry*, Research Policy, 2004, No. 33, pp. 209–223.

[3] Chomiak-Orsa I., *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[4] GemiusReport, *Internauci – konsumenci czy prosumenci*? 2008, w: Polski Internet 2008/2009, Warszawa, luty 2009.

[5] [http://www.egospodarka.pl/79136,Internauci-a-opinie-o-produktach,1,12,1.html].

[6] Jelonek D., *Koopetycja. Identyfikacja źródeł korzyści dla przedsiębiorstw*, w: Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry - alianse - sieci. Oprac. i red. nauk. Ryszard Borowiecki, Tomasz Rojek, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 39-53.

[7] Jelonek D., *The Innovative Potential of Prosumption and the Results of Enterprises*. 7th Conference on Performance Measurement and Management Control. September 18-20, 2013, Barcelona, Spain.

[8] Jelonek D., *The Role of the Internet in Open Innovations Models Development*, Business Informatics, 2012, Vol. 1(23), pp. 38-47.

[9] K. Kwiseok, K. Cookhwan, *How to design personalization in a context of customer retention: Who personalizes what and to what extent?*, Electronic Commerce Research and Applications, 2012, vol. 11, pp. 101–116.

[10] Kim H., Niehm L. S., *The impact of website quality on information quality, value, and loyalty intentions in apparel retailing*, Journal of Interactive Marketing, 2009, Vol. 23, pp. 221-233.

[11] Liu C., Arnett K. P., *Exploring the factors associated with website success in the context of electronic commerce*, Information and Management, 2000, vol. 38, pp. 23-33.

[12] Loiacono E. T., Watson R. T., Goodhue D. L., *WebQual: An Instrument for Consumer Evaluation of Web Sites*, International Journal of Electronic Commerce, Spring 2007, Vol. 11, No. 3, pp. 51-87

[13] Mazurek G., *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.

[14] Pini F. M., *The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario*, Know Techn Pol, 2009, Vol. 22, pp. 61–69.

[15] Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The New Frontier of Experience Innovation*, MIT Sloan Management Review, Summer 2003, s. 12-18.

[16] Ranganathan C., Ganapathy S., *Key dimensions of business-to-consumer web sites*, Information and Management, 2002, Vol. 39, pp. 457-465.

[17] Szwarc N., *Od masowej komunikacji marketingowej po personalizację w e-marketingu*, E-mentor nr 3 (35), 2010, [www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/35/id/762] (10.01.2014).

[18] Yijuan L., Nicu S., Ross H., Qi T., *Personalization in multimedia retrieval: A survey*, Multimedia Tools and Applications, 2011, vol. 51, pp. 247–277.

STRESZCZENIE

Personalizacja jako determinanta sukcesu współpracy z klientem w przestrzeni internetowej

Uwarunkowania efektywnej współpracy z klientem w środowisku internetowym są wciąż otwartym problemem badawczym, pomimo licznych publikacji w tym temacie. Celem rozważań jest weryfikacja hipotezy, że personalizacja jest istotną determinantą sukcesu działań ukierunkowanych na współpracę z klientem realizowanych w przestrzeni internetowej. Koncepcja personalizacji dotyczy doboru docelowej grupy klientów (według zaproponowanej segmentacji) do współpracy w określonych obszarach działalności firmy i realizacji zdefiniowanych celów.

Słowa kluczowe: personalizacja, współpraca z klientem, segmentacja klientów internetowych

SUMMARY

Personalization as determinant of cooperation with the customer's success in the internet environment

Conditionings of the effective collaboration with the customer in the Internet environment are still open scientific problems, despite numerous publications in this subject. The aim of considerations is the verification of the hypothesis that the personalization is an essential determinant of the success of activities oriented on the cooperation with the customer realized in the Internet environment. The conception of personalization concerns selection of the target group of customers (according to proposed segmentation) for the collaboration purpose in determined areas of the company's activity and realization of defined aims.

Key words: personalization, cooperation with the customer, segmentation of online customers

Jarosław Karpacz
Joanna Podkówka-Sędek
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Pasywny i aktywny oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych

WPROWADZENIE

Szybko zmieniające się rynki, wysokie oczekiwania nabywców oraz szybki rozwój technologiczny, w połączeniu z coraz większą konkurencją, stanowią jedne z głównych czynników charakteryzujących współczesne otoczenie biznesowe. W odpowiedzi, wiele przedsiębiorstw zwraca coraz większą uwagę na budowanie trwałych relacji dostawca-odbiorca, aby skutecznie konkurować w tych burzliwych i trudnych czasach. Przedsiębiorstwa tworzą takie relacje by: osiągnąć przewagę konkurencyjną, wykorzystać szanse podniesienia poziomu wiedzy oraz dzielić ryzyko biznesowe[1]. Wiele badań porusza różne aspekty zachowań w tego typu relacjach, a oportunizm jest jedną z głównych poruszanych w nich kwestii[2].

Potencjalne zachowania oportunistyczne – polegające na ubieganiu się o własny interes kosztem innych stron – są uważane za jeden z głównych problemów kontroli relacji międzyorganizacyjnych[3]. Zagrożenie wystąpienia zachowań oportunistycznych jest wysokie zwłaszcza, gdy między stronami

[1] W. Powell, *Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development?* „California Management Review", 1987, Vol. 30, s. 67–87.

[2] B.R. Barnes, L.C. Leonidou, N.Y.M. Siu, C.N. Leonidou, *Opportunism as the Inhibiting Trigger for Developing Long-Term-Oriented Western Exporter–Hong Kong Importer Relationships*, „Journal of International Marketing" 2010 , Vol. 18, s. 35–63.

[3] E. Vosselman, B. Verstegen, H. Olink, H. Martin, *Organizational structure, operational coordination and relational signals: How voluntary actions by organizations lead to formal control structures*, "International Journal of Management" 2012, Vol. 29, s. 137-151.

występuje asymetria informacji, wynikająca z uprzywilejowanego dostępu do informacji przez niektóre tylko podmioty[4].

Celem opracowania jest identyfikacja form zachowań oportunistycznych w relacjach dostawca-odbiorca w literaturze i praktyce przedsiębiorstw budowlanych.

Podjęty problem wpisuje się w problematykę rozpoznawania determinant wyników relacji[5]. Zachowania oportunistyczne to jeden z czynników wskazywanych w literaturze, który wpływa na to, w jakim zakresie pojedynczy uczestnik relacji międzyorganizacyjnej może czerpać rentę relacyjną[6].

Zobowiązanie do podjęcia określonych działań w przyszłości łączy się z ryzykiem subiektywnie postrzeganym przez strony umowy. Teoria kosztów transakcyjnych wiąże je z takimi zagrożeniami jak: zachowania oportunistyczne stron, niepewność otoczenia, trudność w mierzeniu nakładów i wyników[7]. Koszty transakcyjne zaś stanowią kluczową zmienną kształtującą projekt organizacji[8].

Rolą menadżera jest zatem zabezpieczenie realizacji przedmiotu umowy przed oportunizmem. Ochrona przed zachowaniami niepożądanymi (oportunistycznymi), a zwłaszcza przed jednostronnym i przebiegłym dążeniem do realizacji interesu strony, opiera się na zabezpieczeniach finansowych i inwestycyjnych, wiążących strony ze sobą[9].

1. ZACHOWANIA OPORTUNISTYCZNE W ŚWIETLE TEORII KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH I RELACYJNEJ TEORII WYMIANY

Jakkolwiek teoretyczna podbudowa oportunizmu w relacjach wymiany jest znaczna i różnorodna. Rezultaty niektórych badań prowadzonych w myśl teorii kosztów transakcyjnych przestawiono w tabeli 1. Uwidaczniają one negatywny wpływ oportunizmu na wyniki relacji.

[4] J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów ekonomii*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 290.

[5] A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzenie efektów współdziałania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 48-94.

[6] E. Stańczyk-Hugiet, *Konkurencja o wartość z relacji, Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, R. Krupski (red.), Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 265.

[7] L. Poppo, T. Zanger, *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* „Strategic Management Journal" 2002, Vol. 23, s. 707-725, za: W. Czakon, Sieci…, s. 126.

[8] P. Zbierowski, *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 114.

[9] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 126.

Tabela 1. Oportunizm w świetle wyników wybranych badań

Badacze	Kluczowe wnioski z badań
Gundlach, Achrol, Mentzer (1995)	Oportunizm powoduje erozję rozwoju relacyjnych norm, w tym elastyczności. W wypadku, gdy wystąpi oportunizm, jest mało prawdopodobne, że partnerzy zachowają się w sposób elastyczny lub będą skłonni do kompromisu.
Lee (1998)	Oportunizm ma negatywny wpływ na wymianę relacyjną.
Wathne, Heide (2000)	Istnieją różne formy oportunizmu i warunki ułatwiające ich wystąpienie.
Crosno and Dahlstrom (2008)	Oportunizm partnera jest negatywnie powiązany z efektami, normami, satysfakcją i komunikacją.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.A. Samaha, R.W. Palmatier, R.P. Dant, *Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution*, "Journal of Marketing", 2011, Vol. 75, s. 99–117.

W ciągu ostatnich trzech dekad najpełniejsze wyjaśnienie oportunizmu można odnaleźć na gruncie teorii kosztów transakcyjnych (ang. *transaction cost economics*, *TCE*) (por. tabela 1) i teorii wymiany relacyjnej (ang. *relational exchange theory*, *RET*)[10]. Teorie te dostarczyły dominujących paradygmatów w wyjaśnianiu tego konstruktu. W szczególności, normatywnym celem obu paradygmatów jest minimalizowanie kosztów wymiany[11].

Na gruncie TCE oportunizm określany jest podstępnym dążeniem do realizacji własnego interesu. Chociaż dążenie do realizacji własnego interesu stanowi nieodłączny element codziennej aktywności gospodarczej, to jednak aspekt „podstępu" czyni zachowanie oportunistyczne nieetycznym, a nadto nadaje temu konstruktowi negatywną konotację. Zatem oportunizm jest zjawiskiem, które wykracza poza zachowania egoistyczne, stanowiące motywację do maksymalizacji korzyści, prowadząc w stronę m.in. oszustwa i nieuczciwości[12].

W teorii kosztów transakcyjnych oportunizm oznacza kalkulowane działania (przez stronę wymiany) wprowadzające w błąd, zniekształcające, ukrywające, zaciemniające lub w inny sposób mylące stronę wymiany[13]. Chociaż wszystkie strony wymiany mogą zachowywać się przebiegle przez cały czas, a rozróżnienie oportunistycznych i nieoportunistycznych podmio-

[10] F.R. Dwyer, P.M. Schurr, S. Oh, *Developing buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing" 1987, Vol. 51, s. 11–27.
[11] J.R Brown, C.S. Dev, D-J. Lee, *Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms*, „Journal of Marketing" 2000, Vol. 64, s. 51–65.
[12] S.D. Jap, D.C. Robertson, A. Rindfleisch, R. Hamilton, op. cit.
[13] O.E. Williamson, *The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press 1985, s. 47.

tów jest trudne i kosztowne, rozsądnym jest, by uczestnicy wymiany zachowywali się tak, jakby wszyscy uczestnicy byli oportunistyczni[14]. Oportunizm jest kłopotliwym źródłem behawioralnej niepewności w transakcjach gospodarczych. Owa niepewność zniknie, jeśli osoby uświadomią sobie indywidualne korzyści lub alternatywnie, można domniemywać, że będą w pełni podporządkowani i zdolni do wyrzeczeń[15].

Jednakże, podczas gdy teoria kosztów transakcyjnych skupia się na doborze konkretnej formy koordynacji (ang. *governance*) wymiany umożliwiającej redukcję kosztów narastających w części nieodłącznie związanej ze skłonnościami współdziałających stron do działania w sposób oportunistyczny, teoria wymiany relacyjnej podkreśla kluczową rolę zaufania i innych relacyjnych sposobów unikania oportunizmu i osiągania większej wartości wymiany[16].

Oportunizm jest odwrotnością pożytecznego działania. Działanie można uznać za pożyteczne, jeżeli jest stosowne oraz zachodzi w odpowiednim czasie i sprzyja[17]. W przeciwieństwie do niego oportunizm jest praktyką angażowania się w działania, które poświęcają zasady etyczne by osiągnąć dla siebie korzyści kosztem innych[18]. Oportunizm to przekroczenie norm określonej relacji biznesowej poprzez zachowania, takie jak unikanie zobowiązań, korzystanie z luk prawnych umowy i wymaganie nieuczciwych ustępstw, gdy warunki rynkowe na to pozwalają[19]. Jako taki, oportunizm stanowi osobiste, społeczne i ekonomiczne wyzwanie dla relacji, obejmujące aktywność jednej strony, a które są bezpośrednio szkodliwe dla interesów drugiej strony. Takie zachowanie może wywołać u pokrzywdzonego poczucie utraty zaufania[20]. Zaufanie bowiem odnosi się do oczekiwania, że ludzie w ogóle nie będą działać w sposób oportunistyczny, nawet gdy mają możliwość, aby to zrobić[21].

Oportunizm we współdziałaniu występuje wtedy, kiedy strony przedkładają cele indywidualne nad wcześniej uzgodnione cele wspólne, doprowadzając w ten sposób do faktycznego rozpadu współdziałania[22]. Najogólniej oportunizm rozumiany jest jako rezygnacja z zasad dla doraźnych korzyści[23].

---

[14] N.J. Foss, C.A. Koch, *Opportunism, organizational economics and the network approach*, „Scandinavian Journal of Management" 1996, Vol. 12, s. 189–205.

[15] O.E. Williamson, *The economic…*, s. 49.

[16] A.A. Lado, R.R. Dant, A.G. Tekleab, *Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry*, „Strategic Management Journal" 2008, Vol. 29, s. 401-423.

[17] S.D. Jap, D.C. Robertson, A. Rindfleisch, R. Hamilton, *Low-stakes opportunism*, „Journal of Marketing Research", 2013, Vol. 50, s. 216-227.

[18] S.D. Jap, D.C. Robertson, A. Rindfleisch, R. Hamilton, op. cit.

[19] S. Ganesan, S.P. Brown, B.J. Mariadoss, H. Ho, *Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships*, Journal of Marketing Research, 2010, Vol. 47, s. 361-373.

[20] S. Ganesan, S.P. Brown, B.J. Mariadoss, H. Ho, op. cit.

[21] S.G. Lazzarini, G.J. Miller, T.R. Zenger, *Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*, "Organization Science", 2008, Vol. 19, s. 709–728.

[22] W. Czakon, *Sieci…*, s. 74.

[23] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, , C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 351.

Oportunizm można sklasyfikować według kryteriów wskazanych w tabeli 2.

Tabela 2. Rodzaje oportunizmu

Kryterium	Rodzaj oportunizmu	Konceptualizacja
Czas	oportunizm *ex ante*	czy i na ile celowo dochodzi do wprowadzenia w błąd na początkowych etapach relacji
	oportunizm *ex post*	czy i na ile dochodzi do naruszenia relacji w bardziej zaawansowanych jej stadiach
Formalność	oportunizm jawny	strona uchyla się od zobowiązań wynikających z umowy formalnej
	oportunizm niejawny	strona narusza zasady umów społecznych
Aktywność	oportunizm pasywny	działania strony są celowo powstrzymane
	oportunizm aktywny	podejmowane są pewne działania określone w umowie jako zabronione

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K.H. Wathne, J.B. Heide, *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, „Journal of Marketing", 2000, Vol. 64, s. 36–51; B.R. Barnes, L.C. Leonidou, N.Y.M. Siu, C.N. Leonidou, *Opportunism as the inhibiting trigger for developing long-term-oriented western exporter–Hong Kong importer relationships*, „Journal of International Marketing" 2010, Vol. 18, s. 35–63.

Niezależnie od rodzaju lub przyczyn, oportunizm może poważnie zaszkodzić w długim okresie ewentualnym relacjom biznesowym[24]. Wszystkie z tych rodzajów wywierają krótko- i/lub długoterminowy wpływ na koszty i przychody stron relacji. Przykładowo, w sytuacji odmowy adaptacji (dostosowania), choć koszty będą niskie, to jednak w perspektywie długoterminowej w wyniku utraconych przychodów dochody dla obu stron będą się zmniejszać.

Obecność oportunizmu zwiększa koszty transakcyjne. Ex ante oportunizm wiąże się z większymi kosztami tworzenia obszernych kontraktów mających ograniczenie przebiegłych zachowań stron wymiany. Ex post oportunizm powoduje zaś dodatkowe koszty transakcyjne w postaci monitoringu, modyfikowania i egzekwowania warunków kontraktów wymiany.

Zachowania oportunistyczne mogą odbywać się w każdych okolicznościach, choć niektóre warunki wydają się ułatwiać ich pojawienie. Na przykład istnienie asymetrii informacji dotyczących atrybutów stron (partnerów) relacji lub działań stanowią dla partnera wymiany podatny grunt, aby zachowywać się w sposób oportunistyczny nie dając się złapać.

Z oportunizmem można sobie radzić poprzez monitoring, który definiuje się jako wysiłki podejmowane przez jedną ze stron do pomiaru efektów

[24] A. Kirmani, A.R. Rao, *No pain, no gain: A critical review of the literature on signalling unobservable product quality*, „Journal of Marketing", 2000, Vol. 64, s. 66–79.

innych stron[25]. Ograniczanie zachowań oportunistycznych może się odbywać także poprzez odpowiedni dobór partnerów. Jednak praktyczną wartość tej dyrektywy pomniejsza swoboda doboru otoczenia, w jakim tkwi organizacja[26]. Lepsza socjalizacja działań[27] (podobieństwo wartości i norm)[28] i bodźce motywacyjne[29], to kolejne z zestawu z tych sposobów. Rolą bodźców motywacyjnych jest jednoczesne zachęcanie do dotrzymania warunków umowy i zniechęcanie do ich łamania. Jednak wybór konkretnej strategii koordynacji w celu kontroli oportunizmu należy rozpatrywać w kontekście określonych przejawów oportunizmu i drugorzędnych efektów stosowania tej strategii. Ich zastosowanie jest jednak kosztowne: im lepsze jest zabezpieczenie, tym wyższe mogą być koszty transakcyjne. Stawia to menedżera przed typowym problemem efektywności polegającym na znalezieniu odpowiedniej kombinacji koszt-zabezpieczenia-efekty, która będzie w danych warunkach optymalna[30]. Na przykład, stosowanie mechanizmów koordynacji pozwalających całkowicie wyeliminować oportunizm, może wygenerować koszty przewyższające korzyści[31]. W takiej sytuacji, przyjęcie pewnej tolerancji dla zachowań oportunistycznych może być bardziej korzystne niż dążenie do ich kompletnego wyeliminowania[32].

Oportunizm jest podstępnym, wyrachowanym zachowaniem nastawionym na osiągnięcie własnego interesu. Podstęp jest stanem niedającym się zauważyć lub motywem implikującym podstępną przebiegłość, dwulicowość oraz oszustwo partnera wymiany[33]. Aktywny oportunizm występuje, gdy przedsiębiorstwo angażuje się w określone zachowania dla osiągnięcia własnej korzyści naruszając pewne jawne lub niejawne restrykcje (ograniczenia) istniejące w relacjach lub wymusza ich renegocjacje dla własnych korzyści w odpowiedzi na nowe okoliczności [34]. To bezpośrednie działanie prowadzi do konceptualizacji aktywnego oportunizmu jako oportunizmu przez popełnienie, która obejmuje zachowania, takie jak kłamstwo, naruszenie formalnych lub nieformalnych porozumień, przeinaczanie (fałszowa-

[25] J.B. Heide, K.H. Wathne, A.I. Rokkan, *Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes*, "Journal of Marketing Research", 2007, Vol. 44, s. 425–433.

[26] M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, R. Krupski (red.), Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 139.

[27] R.L. Stump, J.B. Heide, *Controlling supplier opportunism in industrial relationships*, "Journal of Marketing Research", 1996, Vol. 33, s. 431–441.

[28] P. Klimas, S. Twaróg, *Wpływ bliskości międzyorganizacyjnej na wzrost poziomu integracji łańcuchów dostaw*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p070.pdf].

[29] B.R. Barnes, L.C. Leonidou, N.Y.M. Siu, C.N. Leonidou, *Opportunism as the inhibiting trigger for developing long-term-oriented western Exporter–Hong Kong importer relationships*, „Journal of International Marketing" 2010, Vol. 18, s. 35–63.

[30] W. Czakon, *Sieci…*, s. 126.

[31] K.H. Wathne, J.B. Heide, op. cit.

[32] S. Dutta, M. Bergen, G. John, *The governance of exclusive territories when dealers can bootleg*, „Marketing Science", 1994, Vol. 13, s. 83–99.

[33] S.H. Seggie, D.A. Griffith, S.D. Jap, *Passive and active opportunism in interorganizationai exchange*, „Journal of Marketing" 2013, Vol. 77, s. 73–90.

[34] A. Wójcik-Karpacz, *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, Vol. 11, nr 4, s. 401-411.

nie) faktów, co powoduje, fałszywe oskarżenia[35], wyolbrzymianie trudności, i wykorzystywanie niespodziewanych zdarzenia (nadarzających się okazji) do pozyskiwania ustępstw od partnerów. Podczas gdy większość badaczy koncentruje się na aktywnym oportunizmie, pasywny oportunizm jest powszechny i powielany. Oportunizm bierny występuje, gdy przedsiębiorstwo, dla własnej korzyści, uchyla się od zobowiązań uzgodnionych wcześniej, bezpośrednio lub pośrednio, lub nie chce dostosować się do nowych okoliczności[36]. Konceptualizacja pasywnego oportunizmu jako oportunizmu przez zaniechanie, charakteryzuje się takimi zachowaniami jak zaniechanie wykonywania czegoś w sposób zgodny ze złożoną obietnicą[37], ukrywanie informacji, mówienie niecałej prawdy, ukrywanie uchybień i nie zapewnianie odpowiednich powiadomień[38].

Podsumowując tę część rozważań można stwierdzić, że oportunizm w przeciwieństwie do racjonalności i ograniczonej racjonalności zakłada świadome zachowanie koncentrujące się wokół egoistycznego maksymalizowania własnych korzyści, często kosztem przekraczania granic prawa i zasad moralnych danej organizacji. Jest zjawiskiem niekorzystnym i może prowadzić do wielu patologii, np. koncentrowania się na fazie operacjonalizacji kontraktów, a nie na głównych założeniach. Najważniejszym jednak problemem jest wysokość kosztów transakcyjnych generowanych przez zachowania oportunistyczne parterów relacji[39].

2. PRZEJAWY AKTYWNEGO I BIERNEGO OPORTUNIZMU W BRANŻY BUDOWLANEJ

Prezentowana egzemplifikacja dotyczy dwóch różnych transakcji realizowanych przez konkretne przedsiębiorstwo budowlane, gdzie jedna z nich (transakcji) jest wyrazem jego aktywnego, a druga pasywnego oportunizmu, a którego negatywne konsekwencje ponosi także ono samo. Informacje o zachowaniach oportunistycznych tego przedsiębiorstwa pozyskano drogą wywiadu swobodnego przeprowadzonego przez autorów z byłym pracownikiem tegoż przedsiębiorstwa. Autorzy postanowili nie podawać autentycznej firmy przedsiębiorstwa z jednej strony, ze względu na wrażliwość pozyskanych od respondenta informacji i z drugiej, by chronić respondenta przed ewentualnymi reperkusjami ze strony byłego pracodawcy.

W ramach świadczenia usług budowlanych przedsiębiorstwo BUD zobowiązało się na podstawie umowy o dzieło do wykonania różnych robót budowlanych dla nabywcy A. Po realizacji umowy pełnomocnik zamawiającego wydał poświadczenie wykonania tych robót, w którym stwierdzono

[35] S.D. Jap, E. Anderson, *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism*, „Management Science", 2003, Vol. 49, s. 1684–1701.
[36] K.H. Wathne, J.B. Heide, op. cit.
[37] S.D. Jap, E. Anderson, op. cit.
[38] S.H. Seggie, D.A. Griffith, S.D. Jap, *Passive and active opportunism in interorganizationai exchange*, „Journal of Marketing" 2013, Vol. 77, s. 73–90.
[39] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 54.

przepracowanie 2000 roboczogodzin. Podstawą do tego były listy obecności, wskazujące między innymi godziny i miejsce pracy, nazwiska i daty urodzenia robotników wraz z ich podpisami oraz opatrzone nazwiskiem i pieczątką przedsiębiorstwa budowlanego BUD.

Jednakże podczas kontroli podatkowej dotyczącej wykonania tych robót przedsiębiorstwo BUD złożyło oświadczenie, iż nie zatrudnia pracowników, a zamówienie zostało poczynione przy pomocy podwykonawcy M. Z. Na wezwanie urzędu skarbowego skierowane do przedsiębiorstwa BUD celem złożenia wyjaśnień, ten nie był w stanie udzielić żadnych informacji na temat robotników zatrudnionych przez owego podwykonawcę. A cena, na jaką przedsiębiorstwo budowlane BUD umówiło się z podwykonawcą, została zapłacona na podstawie poświadczenia wykonania robót.

Kontrola podatkowa wykazała, że M. Z. również nie zatrudnia pracowników ani nie dysponuje sprzętem niezbędnym do wykonania zafakturowanych robót i przepisał jedynie faktury wystawione przez kolejnego podwykonawcę (podwykonawca – podwykonawcy). Właścicielem tego ostatniego przedsiębiorstwa jest z kolei teść M. Z., który także nie zatrudniał w omawianym okresie wskazanych pracowników budowlanych i nie złożył deklaracji podatkowej za stosowny okres.

Wobec powyższych ustaleń urząd skarbowy podatkowy uznał faktury wystawione przez końcowego podwykonawcę za niepotwierdzające w świetle prawa, w związku z tym, że opisane w nich transakcje rzeczywiście miały miejsce, i doszedł do wniosku, iż M. Z. nie pełnił roli rzeczywistego podwykonawcy. Mimo że przeprowadzone kontrole nie podważają faktu, iż prace budowlane zostały wykonane przez robotników wskazanych na listach obecności, gdyż nie ma zdaniem urzędu skarbowego możliwości ustalenia w sposób wymagany prawem, jakie przedsiębiorstwo wykonało roboty i przez kogo zatrudnieni byli ci pracownicy budowlani. W związku z powyższym faktury, które otrzymało przedsiębiorstwo budowlane BUD, nie odpowiadają zdaniem tego urzędu rzeczywistym transakcjom, lecz są fikcyjne. Ponadto przedsiębiorstwo BUD nie dołożyło jego zdaniem należytej staranności w rozumieniu ustawy o podatku VAT.

Z kolei w ramach innych transakcji przedsiębiorstwo budowlane BUD zobowiązało się wobec nabywcy B do realizacji konkretnych robót, które wykonało ono podobnie jak w pierwszym przypadku, przy pomocy innego podwykonawcy. Jednakże w momencie dokonywania kontroli podatkowej podwykonawca ten był już w likwidacji. I pomimo podejmowanych prób skontaktowania się z jego dawnym pełnomocnikiem, do spotkania nie doszło. Podwykonawca nie przekazał też syndykowi żadnych dokumentów. Zdaniem urzędu skarbowego nie ma dowodu, że ceny i strony transakcji wskazane na fakturze wystawionej przez tego podwykonawcę są zgodne z rzeczywistymi.

W tym momencie chcąc ustalić, czy rzeczywiście miały miejsce zachowania oportunistyczne zasadne jest poszukać informacji, które pozwoliłyby udzielić odpowiedzi na następujące pytania: czy podwykonawcy będący wystawcami faktur dotyczących owych usług dopuścili się nieprawidłowości i czy podatnik wiedział o owych nieprawidłowościach lub przyczynił się do nich? Na ten moment pozostają one bez odpowiedzi. Gdyby bowiem okazało

się, iż przedsiębiorstwo budowlane BUD wiedziało o nieprawidłowym działaniu kolejnych podwykonawców, które mogło mieć na celu uchylanie się od opodatkowania, byłoby to świadectwem aktywnego oportunizmu z jego strony, jak również podwykonawców będących stronami w tych transakcjach. Z kolei zdaniem urzędu skarbowego przedsiębiorstwo BUD nie dołożyło należytej staranności wymaganej przepisami wspomnianej ustawy o VAT, ponieważ nie upewniło się ono, czy podwykonawca dysponuje środkami niezbędnymi do wykonania zamówionych robót. Gdyby tak rzeczywiście było mielibyśmy do czynienia z oportunizmem przez zaniechanie czyli oportunizmem biernym. Przedsiębiorstwo budowlane upewniło się tylko, że podwykonawca wystawiający fakturę jest podatnikiem oraz że transakcja rzeczywiście została wykonana. Nie ustalał on natomiast czy podwykonawcy mają jakiekolwiek uchybienia w zakresie podatków. Sytuacja ta spowodowała negatywne skutki dla przedsiębiorstwa budowlanego BUD z chwilą, gdy odmówiono mu prawa do odliczenia podatku VAT, gdyż podczas kontroli krzyżowej urząd skarbowy nie miał możliwości w jednym przypadku ustalenia tożsamości podwykonawcy, z którymi współpracował wystawca faktury. W drugim przypadku zaś urząd skarbowy uznał faktury wystawione przez końcowego podwykonawcę za niepotwierdzające w świetle prawa, że opisane w nich transakcje rzeczywiście miały miejsce, i doszedł do wniosku, iż M. Z. nie pełnił roli rzeczywistego podwykonawcy. Wobec powyższych argumentów urząd skarbowy odmówił przedsiębiorstwu budowlanemu BUD prawa do odliczenia podatku VAT w przypadku przedstawionych dwóch transakcji i stwierdził po stronie przedsiębiorstwa budowlanego BUD zaległość podatkową z tytułu podatku VAT i wymierzył mu karę grzywny oraz nakazał zapłatę odsetek za zwłokę.

PODSUMOWANIE

Efekty relacji pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami nie zawsze są zgodne z ich oczekiwaniami. Ponieważ niektórzy uczestnicy danego układu kooperacyjnego mogą zachowywać się oportunistycznie, co niewątpliwie negatywnie wpływa na osiągane przez pozostałych wyniki, a zdarzyć się może i tak, że negatywne konsekwencje poniosą wszystkie zaangażowane strony. W tej sytuacji wymiana wymaga umowy formalnej, która określa ex ante warunki dla zabezpieczenia przyszłych transakcji. Umowa przewiduje bowiem także mechanizm zabezpieczenia ex post przed problemami wynikającymi w ewentualnych zachowań oportunistycznych przedsiębiorstw pełniących w relacjach międzyorganizacyjnych rolę podwykonawców. Niemniej jednak choć kontrakty, które przecież są sformalizowanymi, prawnie wiążącymi porozumieniami, które wyraźnie przewidują przyrzeczenia lub zobowiązania oraz przebieg działań, które należy podjąć w wypadku nieprzewidzianych sytuacji. Nie zawsze tworzą one mechanizm ochronny dla systemu transakcji biznesowych.

Aby zatem móc twierdzić, że transakcje z określonym podwykonawcą są zadowalające, muszą one ograniczać ryzyko zachowań oportunistycznych.

LITERATURA:

[1] Barnes B.R., Leonidou L.C., Siu N.Y.M., Leonidou C.N., *Opportunism as the inhibiting trigger for developing long-term-oriented western exporter–Hong Kong importer relationships*, „Journal of International Marketing" 2010 , Vol. 18.

[2] Bratnicki M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Krupski R. (red.), Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[3] Brown J.R., Dev C.S., Lee D-J., *Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms*, „Journal of Marketing" 2000, Vol. 64.

[4] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[5] Dutta S., Bergen M., John G., *The governance of exclusive territories when dealers can bootleg*, „Marketing Science", 1994, Vol. 13.

[6] Dwyer F.R., Schurr P.M., Oh S., *Developing buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing" 1987, Vol. 51.

[7] Foss N.J., Koch C.A., *Opportunism, organizational economics and the network approach*, „Scandinavian Journal of Management" 1996, Vol. 12.

[8] Ganesan S., Brown S.P., Mariadoss B.J., Ho H., *Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships*, Journal of Marketing Research, 2010, Vol. 47.

[9] Heide J.B., Wathne K.H., Rokkan A.I., *Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes*, "Journal of Marketing Research", 2007, Vol. 44.

[10] Jap S.D., Anderson E., *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism*, „Management Science", 2003, Vol. 49.

[11] Jap S.D., Robertson D.C., Rindfleisch A., Hamilton R., *Low-stakes opportunism*, „Journal of Marketing Research", 2013, Vol. 50.

[12] Kirmani A., Rao A.R., *No pain, no gain: A critical review of the literature on signalling unobservable product quality*, „Journal of Marketing", 2000, Vol. 64.

[13] Klimas P., Twaróg S., *Wpływ bliskości międzyorganizacyjnej na wzrost poziomu integracji łańcuchów dostaw*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p070.pdf].

[14] Lado A.A., Dant R.R., Tekleab A.G., *Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: Evidence from the retail industry*, „Strategic Management Journal" 2008, Vol. 29.

[15] Lazzarini S.G., Miller G.J., Zenger T.R., *Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships*, "Organization Science", 2008, Vol. 19.

[16] Niemczyk J., *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów ekonomii*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), C.H. Beck, Warszawa 2012.

[17] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[18] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.

[19] Poppo L., Zanger T., *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?* „Strategic Management Journal" 2002, Vol. 23.

[20] Powell W., *Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development?* „California Management Review", 1987, Vol. 30.

[21] Samaha S.A., Palmatier R.W., Dant R.P., *Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution*, "Journal of Marketing", 2011, Vol. 75.

[22] Seggie S.H., Griffith D.A., Jap S.D., *Passive and active opportunism in interorganizationai exchange*, „Journal of Marketing" 2013, Vol. 77.

[23] Stańczyk-Hugiet E., *Konkurencja o wartość z relacji, Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Krupski (red.), Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[24] Stump R.L., Heide J.B., *Controlling supplier opportunism in industrial relationships*, "Journal of Marketing Research", 1996, Vol. 33.

[25] Vosselman E., Verstegen B., Olink H., Martin H., *Organizational structure, operational coordination and relational signals: How voluntary actions by organizations lead to formal control structures*, "International Journal of Management" 2012, Vol. 29.

[26] Wathne K.H., Heide J.B., *Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions*, „Journal of Marketing", 2000, Vol. 64.

[27] Williamson O.E., *The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press 1985.

[28] Wójcik-Karpacz A., *Konflikty wertykalne w kanale dystrybucji pojazdów samochodowych. Studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse" 2013, Vol. 11, nr 4.

[29] Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzenie efektów współdziałania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

[30] Zbierowski P., *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

STRESZCZENIE

Pasywny i aktywny oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych

Celem opracowania jest identyfikacja form zachowań oportunistycznych w relacjach dostawca-odbiorca w literaturze i praktyce przedsiębiorstw budowlanych. Prezentowana w jego treści egzemplifikacja dotyczy dwóch różnych transakcji realizowanych przez wybrane przedsiębiorstwo budowlane, gdzie jedna z nich (transakcji) jest wyrazem jego aktywnego, a druga pasywnego oportunizmu, a którego negatywne konsekwencje ponosi także ono samo. Informacje o zachowaniach oportunistycznych tego przedsiębiorstwa pozyskano drogą wywiadu swobodnego. Podjęty problem wpisuje się w problematykę rozpoznawania wyników relacji.

SUMMARY

Passive and Active Opportunism in Interorganizational Relationships

The aim of the study is to identify the forms of opportunistic behaviour in the buyer-supplier relationships in the literature and in the practice of construction companies. The exemplification presented involves two different transactions made by the selected construction company, where the first transaction is an expression of the company's active opportunism, another one, though, expresses passive opportunism, the negative consequences of which are born by this company. The information about its opportunistic behaviour has been acquired in the free-form interview. The subject presented is part of the problem of identifying determinants of the relationship performance.

Anna Wójcik-Karpacz
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Specyficzne aktywa: koncepcje teoretyczne i dowody empiryczne

WPROWADZENIE

Wzajemne przystosowanie się partnerów biznesowych (adaptacja)[1] – charakterystyczne dla danej relacji – oznacza odpowiednie do potrzeb konkretnego odbiorcy zmiany w procesach, produktach lub procedurach[2]. Zaangażowanie inwestycyjne partnera jest przejawem jego gotowości do uzyskiwania długoterminowych korzyści z relacji[3].

Liczne badania koncentrujące się na efektach koordynacji wertykalnych relacji między organizacjami, podkreślają wpływ symetrycznego uzależnienia i wysokiej intensywności na długofalowe zaangażowanie i współdziałanie. Wzajemna zależność ma pozytywny wpływ na długoterminowe relacje między dystrybutorami i dostawcami[4].

Problem zaangażowania inwestycyjnego partnerów w relacje podejmowany w literaturze intryguje do rozpoznania tego zjawiska wśród autoryzowanych dystrybutorów (pełniących rolę kupujących w tej relacji międzyorganizacyjnej) w aktywa dedykowane relacji z kluczowym dostawcą. Zwłaszcza, że wejście w te relacje i ich utrzymanie wymaga od dystrybutorów inwestowania w wysoko specjalizowane aktywa.

---

[1] M. Bratnicki, *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa*, w: H. Jagoda, J. Lichtarski, Kierunki i dylematy rozwoju nauki I praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 40.

[2] L.J.J. Hallen, N. Seyed-Mohamed, *Interfirm adaptation in business relationships*, „Journal of Marketing" 1991, Vol. 55, No. 2, s. 29-37.

[3] J.H. Dyer, H. Singh, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, "Academy of Management Review", 1998, Vol., s. 660–679.

[4] H. Abbad, G. Pache, D.B. Fernandez, *Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel?* „Gestión Internacional", Vol. 16, No 4, s. 103-116.

Wyniki relacji są zaś funkcją m.in. rozwoju specyficznych aktywów i zdolności[5]. Kierując się tą logiką, tworzenie wartości można uznać za podstawowy cel angażowania się w relacje współdziałania z partnerami biznesowymi. Nawiązywanie i utrzymywanie relacji nie jest zatem celem samym w sobie, gdyż stanowi narzędzie realizacji jego celów. Zasadne jest zatem poznawanie i wyjaśnianie, jak mogą oni współtworzyć tę wartość.

Na tym tle za cel opracowania postanowiono przyjąć przegląd konceptualizacji konstruktu „specyficzne aktywa", a także zidentyfikować specyfikę aktywów wśród wybranych autoryzowanych dystrybutorów jednego z koncernów samochodowych funkcjonujących w Polsce.

Poszukiwanie odrębności idiosynkratycznych zasobów od pozostałych prowadzi do skupienia się na cechach tych zasobów (aktywów[6]). Pozwoli to uniknąć błędów: poszerzenia, czyli traktowania jako specyficznych wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że w literaturze z zarządzania odnoszącej się do specyficzności aktywów, konstrukty "specyficzne zasoby" i „specyficzne aktywa" wykorzystuje się celowo lub nieświadomie, jako zamienne[7].

1. TYPY RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH W KONTEKŚCIE ZAANGAŻOWANIA INWESTYCYJNEGO

Przedsiębiorstwa wchodzą w różne typy relacji międzyorganizacyjne[8]. Rozciągają się one od prostych transakcji rynkowych na jednym biegunie po intensywne partnerstwo na drugim spośród nich (transakcji)[9]. Te drugie mogą być postrzegane jako znaczące dla osiągania i utrzymywania relacyjnej przewagi konkurencyjnej[10] utożsamianej z rentą relacyjną[11].

Pojawia się ona wtedy, gdy partnerzy inwestują w specyficzne zasoby, rozwijają międzyorganizacyjne rutyny dzielenia się wiedzą i wykorzystują własne zasoby w połączeniu z komplementarnymi zasobami i zdolnościami innego przedsiębiorstwa[12].

---

[5] L.F. Mesquita, J. Anand, T.H. Brush, *Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover vertical alliances*, „Strategic Management Journal" 2008, Vol. 29, No. 9, s. 913–941.

[6] J.Y. Murray, M. Kotabe, *Sourcing strategies of US service companies: A modified transaction-cost analysis*, „Strategic Management Journal", 1999, Vol. 20, s. 791–809.

[7] G. de Vita, A. Tekaya, C.L. Wang, *The Many Faces of Asset Specificity: A Critical Review of Key Theoretical Perspectives*, "International Journal of Management Reviews", 2011, Vol. 13, s. 329–348.

[8] A. Capaldo, *Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability*, „Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28, s. 585−608.

[9] A. Pagano, *The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review*, "Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38, s. 903–913.

[10] J.H. Dyer, H. Singh, op.cit.

[11] V. Fernandes, *Gestion de la relation fournisseurs: étude des relations entre les modes de contróle et les dimensions des transactions Supplier Relationship Management: a study of the relationships between control modes and transactions dimensions*, „Comptabilité – Contrôle – Audit"2007, Vol. 13 No 2, s. 53-74.

[12] E.I. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 53-54.

Relacje partnerskie zdefiniowane są jako „wzajemnie skierowane interakcje między dwoma obopólnie zaangażowanymi stronami”[13]. Definicja ta podkreśla znaczenie wzajemności, mającej kluczowe znaczenie w osiąganiu renty relacyjnej. Ta jest zawsze współtworzona przez przedsiębiorstwa, ponieważ żadne z nich nie jest w stanie osiągnąć takich samych efektów, działając w izolacji.

Przedsiębiorstwa jako uczestnicy relacji międzyorganizacyjnych wpływają na sposób wykorzystania zasobów[14], które generują dla nich wyniki finansowe. Poświadcza to, iż wyniki relacji są uzależnione także od zasobów i zdolności partnerów. Uwzględnienie mnogości relacji przedsiębiorstwa każe jednak zauważyć, że istotny wpływ na osiągane wyniki ma w istocie ograniczona liczba relacji[15]. Wobec tego przedsiębiorstwa decydując się na pozostanie w stosunkach wymiany z konkretnymi partnerami biznesowymi są skłonni swoimi zachowaniami przyczyniać się do poprawy jej efektów. Dotyczy to zwłaszcza relacji z kluczowymi dostawcami i odbiorcami[16]. W tym wypadku, powiązania z tymi partnerami nie będą już czystymi relacjami rynkowymi. Wymiana gospodarcza między przedsiębiorstwami będzie się wtedy odbywać na preferencyjnych warunkach ustanawianych przez jej uczestników. Wraz z nadaniem relacjom preferencyjnego charakteru zaangażowane strony (przedsiębiorstwa) stają się jednocześnie współtwórcami wartości, których wyniki są ze sobą powiązane[17]. Wyniki relacji oznaczają stopień w jakim partnerzy biznesowi postrzegają relację jako wartą zachodu, sprawiedliwą, rentowną i satysfakcjonującą[18]. Mogą oni wówczas dokonywać oceny relacji jako całości nie zaś oceniać ofertę jako poszczególne epizodyczne transakcje[19]. Typ relacji międzyorganizacyjnej wynika z obranego typu wymiany przedsiębiorstwa z otoczeniem. Poszukiwanie specyfiki wymiany relacyjnej prowadzi do kategorii zaangażowania, rozumianego jako pogłębianie i poszerzanie istniejących relacji wymiany[20]. Jeśli transakcje relacyjne wyróżniają się pod względem zaangażowania inwestycyjnego, to powstaje pytanie[21]: jakie są przejawy tego zaangażowania w poszczególnych

[13] V. Theoharakis, L. Sajtos, G. Hooley, *The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain*, „Industrial Marketing Management” 2009, Vol. 38, No. 8, s. 914–924.

[14] H. Håkansson, I. Snehota, *Developing relationships in business networks*, Routledge, London 1995 [za:] V. Theoharakis, L. Sajtos, G. Hooley, *The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain*, „Industrial Marketing Management” 2009, Vol. 38, No. 8, s. 915.

[15] Ibidem.

[16] J. Podolny, *Market uncertainty and social character of economic exchange*, „Administrative Science Quarterly” 1994, Vol. 39, No. 3, s. 458-483.

[17] S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, No. 1, s. 1 – 17.

[18] F. Selnes, J. Sallis, *Promoting relationship learning*, „Journal of Marketing” 2003, Vol. 67, No. 3, s. 80-95.

[19] A. Ravald, C. Gronroos, *The Value Concept in Relationship Marketing*, „European Journal; of Marketing”, 1996, Vol. 30, No. 2, s. 19 – 31.

[20] J.C. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Concept*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, nr 4, s. 1 – 15, za: W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 11.

[21] W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 11.

typach transakcji? W tabeli 1 przedstawiono specyficzność inwestycji jako wyróżnik typów transakcji.

Tabela 1. Inwestycyjne wyróżniki charakteryzujące typy transakcji

Typ / Cecha	Hierarchiczny	Rynkowy	Rekurencyjny	Relacyjny
Czas trwania transakcji	nieokreślony	jednoczesna wymiana	krótki lub średni	średni lub długi
Inwestycje właściwe dla transakcji	idiosynkratyczne	niespecyficzne	mieszane	mieszane i idiosynkratyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal" 1992, Vol. 13, No 7, s. 483-498.

Transakcje rynkowe można scharakteryzować jako pojedyncze umowy, raczej krótkookresowe relacje oparte na negocjacjach między niezależnymi nabywcami i sprzedawcami mające na celu ułatwienie efektywnego przeniesienia praw własności (jednorazowy transfer praw własności)[22]. W przypadku, gdy transakcje mają bardzo niepewne wyniki, często się powtarzają i wymagają unikatowych lub specyficznych inwestycji, mogą być realizowane w sposób najbardziej efektywny w ramach hierarchii. Z kolei kontrakty odnawialne polegają na powtarzającej się wymianie poprzez średnio specyficzne transakcje. Warunki tej wymiany wydają się być pewne. Czas trwania tych umów jest stosunkowo krótki. Strony postrzegają siebie jako podmioty autonomiczne, równe pod względem prawnym. Natomiast kontrakty relacyjne wymagają na ogół inwestycji długoterminowych, które powstają na wskutek powtarzanych negocjacji na temat produkcji i przeniesienia praw własności między stronami, równymi pod względem prawnym i autonomicznymi[23].

Specyficzne aktywa stanowią zatem centralną kategorię pozwalającą zrozumieć znaczenie kontraktów w wymianie gospodarczej. Inwestycje w specyficzne aktywa mogą narazić jedną stronę wymiany na potencjalne zachowania oportunistyczne drugiej strony. Zagrożenie to występuje, ponieważ inwestycje w specyficzne aktywa zmniejszają wartość ich alternatywnych zastosowań. Partnerzy wymiany mogą opóźniać lub zachęceni „oportunistycznymi" bodźcami pozbawiać zwrotów z tych specjalistycznych inwestycji w drodze negocjacji ex post lub groźby wypowiedzenia. Przykładowo w branży motoryzacyjnej dostawcy, którzy chcą wpłynąć na zachowanie konkurencyjne dystrybutora, mogą na przykład użyć gróźb, zastraszenia, ostrzeżeń lub kar. Mogą również opóźnić lub zawiesić dostawy, lub

[22] P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal" 1992, Vol. 13, No 7, s. 483-498.
[23] Ibidem.

zagrozić rozwiązaniem umów z dystrybutorami zaopatrującymi klientów, lub nie przestrzegać ustalonego poziomu cen lub marż[24].

Wracając to zasadniczego nurtu rozważań, idiosynkratyczne inwestycje (specyficzne dla danej relacji) są niezastępowalnymi przejawami zaangażowania inwestycyjnego i mogą posłużyć jako jedno z kryteriów odróżniania od siebie typów relacji międzyorganizacyjnych.

Odróżnienie to spełnia nie tylko wymogi podziału logicznego ex post dla rzeczywistości gospodarczej, gdyż umożliwia także określenie ex ante, czy dany typ transakcji będzie czysto rynkowy czy relacyjny.

Jeśli kupujący i dostawca dokonują idiosynkratycznych inwestycji w relacje to występują dwustronne idiosynkratyczne inwestycje. Inwestycje te mogą być materialne (np. zakład produkcyjny, specyficzne narzędzie), jak i niematerialne (np. wiedza ukryta, specyficzne technologie lub zdolności). Gdy inwestycje są dokonywane przez obie strony wymiany, inwestycje mogą być: wzajemnym zabezpieczeniem bądź wiarygodnym zaangażowaniem każdej ze stron relacji, co motywuje strony do działania na rzecz relacji. Zatem dwustronne inwestycje, które są trudne do przenoszenia służą do podtrzymywania efektów i pozwalają sądzić, że wymiana będzie kontynuowana[25]. W szczególności, inwestycje w specyficzne aktywa to inwestycje bardzo charakterystyczne dla konkretnej relacji, przez które jeden partner może zostać zakładnikiem innego partnera (innych partnerów)[26]. W tym kontekście warto dokonać przeglądu konceptualizacji konstruktu „specyficzne aktywa".

2. SPECYFICZNOŚĆ AKTYWÓW W ŚWIETLE TEORII KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH, WYMIANY I ZASOBOWEJ

Specyficzne aktywa są kluczowym konstruktem w badaniach nad współdziałaniem organizacji. Współdziałający partnerzy inwestują w specyficzne dla relacji aktywa z potrzeby realizacji zadań i reputacji. Warto dodać, iż inwestycje w specyficzne aktywa są zapadłym zaangażowaniem przy niewielkiej wartości poza konkretną transakcją.

W literaturze związek między specyfiką aktywów i efektami relacji jest otwarty na dwie interpretacje. Teoria kosztów transakcyjnych (*ang. transaction cost economics, TCE*) dowodzi, że specyficzne aktywa zainwestowane w relację zwiększają niebezpieczeństwo oportunizmu, a tym samym koszty transakcyjne[27]. Koszty transakcyjne pojawiają się w całym cyklu wymiany

[24] Katalog „czarnych' „szarych" klauzul w umowach dealerskich i serwisowych, materiały Związku Dealerów Samochodów

[25] J.B. Heide, G. John, *Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer– supplier relationships*, "Journal of Marketing Research", 1990, Vol. 27, s. 24–36; T.G. Noordeweir, G. John, J.R. Nervin, *Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships*, "Journal of Marketing", 1990, Vol. 54, s. 80–93.

[26] M. Bensaou, N. Venkatraman, *Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers*, „Management Science" 2001, Vol.41, No 9, s. 1471-1492.

[27] J.B. Heide, R.L. Stump, *Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: A transaction cost explanation*, „Journal of Business Research", 1995, Vol. 32, s. 57–66.

tj. przed zawarciem umowy (związane z planowaniem), w trakcie jej obowiązywania (związane z dostosowywaniem i monitorowaniem realizacji zadań), w razie wystąpienia konfliktów oraz po jej zakończeniu. Chodzi tu o nakłady niezbędne do: znalezienia strony umowy, negocjowania warunków, sformalizowania i zawarcia umowy, pomocy prawnej, postępowania sądowego i pozasądowego, monitoringu realizacji zobowiązań wzajemnych oraz rozliczenia. Występowanie tych kosztów hamuje lub blokuje sprawne funkcjonowanie rynków, stając się przez to kategorią podstawową, a nie skutkiem ubocznym[28].

Najważniejszymi czynnikami, które wpływają na koszty transakcji, a które z kolei determinują dokonywany przez przedsiębiorstwa wybór struktury koordynacji (tj. rynek, hierarchia) jest specyfika aktywów i zachowania oportunistyczne, a także niepewność i ograniczona racjonalność. Teoria ta zakłada, że w relacji sprzedawca-nabywca o wysokiej specyfice aktywów (inwestycji nieprzemieszczalnych, dedykowanych konkretnej relacji), koszty transakcji poniesione na zabezpieczenie przed kosztami oportunizmu w wypadku integracji pionowej będą wyższe niż w transakcjach rynkowych, które są najbardziej efektywną, a więc korzystniejszą strukturą koordynacji. Ma to duże znaczenie dla decyzji wytworzyć czy kupić (ang. *make or buy*), ale nie mniej ważne, a może nawet ważniejsze znaczenie ma pytanie, co się stanie z przedsiębiorstwami, które nie zdecydują się prowadzić wymiany na warunkach rynkowych przy wysokiej specyficzności aktywów[29]. TCE nie tylko przewiduje, że hierarchia jest preferowaną strukturą zarządzania, ponieważ zmniejsza koszty kontraktowania niezbędne do ochrony przed niebezpieczeństwami oportunizmu powodowanymi inwestowaniem w specyficzne aktywa, ale również, że transakcje takie powinny być przeprowadzane za pośrednictwem rynku. Szczególnie jednostronne inwestycje mogą mieć negatywne skutki ekonomiczne i jakościowe dla efektów relacji międzyorganizacyjnej[30]. Zagrożenie oportunizmem jest ewidentnie bardziej widoczne w warunkach, gdzie dostawca jednostronnie wykorzystuje specyficzne aktywa, ponieważ w obliczu oportunizmu kupującego będąc zamkniętym w związku, by zaoszczędzić na kosztach relacji, ma tylko jedną opcję, ograniczenie zasobów operacyjnych, co w konsekwencji może mieć negatywny wpływ na efekty dostaw i satysfakcję nabywcy. Jednak nie ma powodu, aby zakładać, że zwiększenie rozmiarów inwestycji w specyficzne aktywa nie mogłoby nastąpić po obu stronach relacji nabywca-dostawca. Jeśli obie strony zainwestowałyby w specyficzne aktywa w przybliżeniu o na

[28] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 123.

[29] G. de Vita, A. Tekaya, C.L. Wang, *The Many Faces of Asset Specificity: A Critical Review of Key Theoretical Perspectives*, "International Journal of Management Reviews", 2011, Vol. 13, s. 329–348.

[30] A. Buvik, T. Reve, *Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships*, „Journal of Business Research" 2001, Vol. 51, s. 101-113.

tę samą skalę, potencjał oportunistyczny jednej lub drugiej strony zostanie wysoce zredukowany[31].

Rolą menedżera jest zabezpieczenie przed oportunizmem oraz minimalizacja kosztów transakcyjnych[32]. Dlatego w oparciu o stopień specyfiki aktywów wybierają oni odpowiednią strukturę koordynacji w celu zmniejszenia zagrożeń związanych z oportunizmem[33]. TCE przewiduje, że efekty relacji będą maksymalizowane, gdy oportunistyczne zachowanie związane ze specyfiką aktywów zostanie zredukowane. Z drugiej strony, relacyjna teoria wymiany (ang. *relational exchange theory*, RET) proponuje koncepcję specyficznych aktywów, aby uchwycić długoterminowe inwestycje w ludzi, wartości i procedury relacji.

W przeciwieństwie do ram TCE, teoria wymiany relacyjnej proponuje, że specyficzne aktywa sygnalizują chęć inwestowania w przetrwanie relacji. Inwestycja zwiększa zachowania kooperacyjne i wartość transakcyjną partnerstwa[34]. RET skupia się zatem na zachowaniach kooperacyjnych pozwalających wyjaśnić związek między specyfiką aktywów a efektami relacji. TCE i RET ujawniają różne aspekty specyfiki aktywów: podczas gdy TCE skupia się na zachowaniach oportunistycznych, to RET skupia się na zachowaniach kooperacyjnych.

Z kolei teoria zasobowa kładzie nacisk na zasoby i zdolności w genezie przewagi konkurencyjnej: zasoby są niejednolicie rozłożone wśród konkurujących przedsiębiorstw i są niedoskonale mobilne, co z kolei sprawia, że ta różnorodność nie ustępuje wraz z upływem czasu[35]. Zasadniczo zasoby, które są cenne, rzadkie, nieimitowalne i niesubstytucyjne[36], mogą umożliwiać lub ograniczać wybór rynków, ale też i poziom oczekiwanych zysków. Wyższa specyficzność generuje specyficzną odpowiednio wiedzę, kulturę oraz rutyny, które są trudne do naśladowania i akumulacji, co powoduje, że kluczowe kompetencje zwiększają efektywność i koordynację wewnętrzną[37]. Przedsiębiorstwa osiągają wobec tego rentę dzięki posiadaniu zasobów, ale w głównej mierze dzięki wyróżniającym kompetencjom menedżerskim, które sprzyjają wykorzystaniu tych zasobów w inny, efektywniejszy sposób[38].

---

[31] K.R. Conner, *A historical comparison of resource-based view and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?* „Journal of Management", 1991, Vol. 17, s. 121–154.

[32] W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji" 2008, nr 9, s. 7- 10.

[33] R.J. David, S.K. Han, *A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics*, „Strategic Management Journal", 2004, Vol. 25, s. 39–58.

[34] J.H. Dyer, *Effective inter firm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal", 1997, Vol. 18, s. 535– 556; J.H. Dyer, H. Singh, op.cit.

[35] J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management", 1991, Vol. 17, s. 99–120.

[36] J. Skalik, E. Głuszek, *Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 33.

[37] R.B. Grant, *Towards a knowledge-based theory of the firm*, "Strategic Management Journal", 1996, Vol. 17, s. 109–122.

[38] J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 107.

Kluczowe kompetencje muszą być wyróżniające, trwałe, regulowane i sprzyjające generowaniu sukcesu[39]. W literaturze kluczowe kompetencje definiowane są jako „zbiorowe uczenie się w organizacji, zwłaszcza jak koordynować różne umiejętności produkcyjne oraz integrować wiele technologicznych strumieni." (Prahalad i Hamel 1990, s. 82) Dlatego też analiza kluczowych kompetencji nie jest łatwym zadaniem. A błędna ich identyfikacja rodzi poważne następstwa[40].

Warto jednak zauważyć, że większość literatury RBV, odnoszącej się do decyzji wytworzyć czy kupić, konstrukty „kluczowa kompetencja" i „specyficzne aktywo" wykorzystuje celowo lub nieświadomie, jako zamienne[41].

Oznacza to znaczne odchylenie od oryginalnej definicji specyficzności aktywów istniejące w teorii kosztów transakcyjnych. Istniejące rozbieżności powodują poważne następstwa dla przewidywanego efektu specyficzności aktywów w relacjach międzyorganizacyjnych, w niektórych badaniach RBV. Jednym z takich badań były badania krzyżowe, w których uwzględniając zarówno teorię RBV, jak i TCE, dowiedziono, że wysoka specyficzność aktywów odnosi się do umiejętności i wiedzy specjalistycznej, które stanowią kluczowe kompetencje organizacji w utrzymywaniu jej pozycji[42].

Powyższe skłania do wzbogacenia wiedzy na temat rozpoznania konstruktu „specyficzne aktywa".

W tabeli 2 przedstawiono konceptualizacje tych badaczy, którzy wyjaśniają go wartością tego aktywu poza konkretnymi (specyficznymi) transakcjami relacyjnymi.

Przedstawione definicje odsłaniają aspekty wykorzystywane w interpretacji tego konstruktu przez kolejnych badaczy. Odkrywa to złożoność w rozumieniu specyfiki aktywów. W tych definicjach, specyficzność aktywów dotyczy stopnia, w jakim dana transakcja wykorzystuje kospecjalizowane aktywa, które nie mogą być przeniesione do każdej innej transakcji nie tracąc przy tym pierwotnej wartości. W przeciwieństwie do aktywów, które mogą być używane do obsługi różnych transakcji, aktywa o wysokiej specyficzności mają wartość podstawową tylko w danej relacji pomiędzy przedsiębiorstwem kupującego i sprzedawcy. TCE wskazuje, że wysoka specyfika aktywów powoduje wysokie koszty transakcji i że wysokie potencjalne koszty transakcyjne w końcu doprowadzają do obniżenia wyników relacji międzyorganizacyjnej[43]. W tym miejscu można postawić pytanie: jak można radzić sobie z niepożądanym wpływem specyfiki aktywów? W celu radzenia sobie z tym problemem, niektórzy badacze sugerują, by atrybuty

[39] P.J.H. Schoemaker, *How to link vision to core capabilities*, „Sloan Management Review", 1992, Vol. 34, s. 67-81.

[40] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, 2000, s. 20-21.

[41] G. de Vita, A. Tekaya, C.L. Wang, op.cit.

[42] A. Cox, *Relational competence and strategic procurement management: towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm*, "European Journal of Purchasing and Supply Management", 1996, Vol. 2, s. 57–70.

[43] S. Kim, Y-S. Chung, D. Shin, *The moderating effect of asset specificity in relationship between relational exchange characteristics and information systems outsourcing partnership*, "Journal of Academy of Business and Economics", 2009, Vol. 9, No 3, s. 155-163.

wymiany relacyjnej były proporcjonalnie zwiększone do specyfiki aktywów[44].

Tabela 2. Wybrana grupa definicji pojęciowych konstruktu „specyficzne aktywa"

Williamson (1985)	Specyficzność aktywu to trwałe inwestycje, które są podejmowane w celu wspierania konkretnych transakcji, a których koszt alternatywny inwestycji jest znacznie niższy w najlepszym możliwym opcjonalnym użyciu lub w zastosowaniu przez alternatywnych użytkowników, gdy pierwotna transakcja (oryginalna) jest przedwcześnie zakończona.
Lohtia, Brooks, Krapfel (1994)	Specyficzne aktywo dedykowane danej transakcji to aktywo, zarówno materialne, jak i niematerialne, którego wartość poza daną relacją jest niska.
Vining, Globerman (1999)	Aktywo jest specyficzne, jeśli jego udział w produkcji danego dobra jest niezbędny i jednocześnie ma ono znacznie niższą wartość w alternatywnych zastosowaniach.
Barney, Hesterly (1996)	Specyficzność aktywów odnosi się do różnicy w wartości między pierwszą inwestycją w najlepszym użyciu (w bieżącej transakcji) a drugim najlepszym użyciem (w innej transakcji).
Anderson (1985)	Specyficzne aktywa dedykowane danej transakcji to aktywa, które są dostosowane do konkretnego użytkownika (transakcji), a tym samym są cenne tylko w wąskim zakresie alternatywnych zastosowań.
Anderson, Schmittlein (1984)	Specyficzność aktywu pojawia się, kiedy aktywa są dostosowywane do konkretnego użytkownika.
Brouthers, Brouthers (2003)	Specyficzne aktywa są poczynionymi inwestycjami, które mają niewielką wartość poza specyficznymi stosunkami transakcyjnymi.

Źródło: G. de Vita, A. Tekaya, C.L. Wang, op. cit.

Teoretyczne ujęcie problemu specyficzności aktywów inspiruje do rozpoznania tego zjawiska w praktyce.

3. IDENTYFIKACJA STOPNIA SPECYFIKI AKTYWÓW WŚRÓD DYSTRYBUTORÓW DZIAŁAJĄCYCH NA TYM SAMYM SZCZEBLU W RAMACH JEDNEGO KANAŁU DYSTRYBUCJI SAMOCHODÓW FUNKCJONUJĄCYCH W POLSCE

Umowa dystrybucyjna kształtuje prawa i obowiązki stron. Dystrybutorzy, którzy chcą utrzymać status autoryzowanego dealera zobowiązani są m.in. do:

[44] J.B. Heide, R.L. Stump, op. cit.

1) respektowania, w dystrybucji nowych pojazdów samochodowych objętych porozumieniem, standardy minimalne odnoszące się w szczególności do:
   a) wyposażenia pomieszczeń i urządzeń technicznych służących do sprzedaży pojazdów samochodowych objętych porozumieniem,
   b) specjalistycznego i technicznego szkolenia personelu,
   c) reklamy,
   d) przyjmowania, składowania i dostarczania pojazdów samochodowych objętych porozumieniem
2) utrzymywania w celach demonstracyjnych określone przez strony porozumienia pojazdy samochodowe lub określoną ich liczbę minimalną.

Powyższe odsłania, iż funkcjonalna współzależność aktywności gospodarczej uczestników kanału (tu dystrybutorów hurtowych i detalicznych) determinuje rodzaj inwestycji w relację.

Badania podłużne realizowane w latach 2010-2013 miały na celu rozpoznanie kształtowania się specyfiki aktywów u dwóch autoryzowanych dystrybutorów funkcjonujących na tym samym szczeblu w ramach jednego z koncernów samochodowych działających w Polsce. Badania te każdorazowo przebiegały w dwóch etapach. Pierwszy polegał na corocznej ocenie stopnia specyfiki aktywów dedykowanych relacji z kluczowym dostawcą (nota bene twórcą tego kanału) przy wykorzystaniu pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety[45]. Drugi to wywiad swobodny z respondentami (tu właścicielami zarządzającymi tymi autoryzowanymi salonami sprzedaży wraz ze stacjami obsługi) wynikający z potrzeby pogłębienia wiedzy o przykładach inwestycji dystrybutora w aktywa dedykowane tej konkretnej relacji.

Dzięki celowemu doborowi respondentów do badań możliwe było także przeprowadzenie analizy porównawczej stopnia specyfiki aktywów u obu dystrybutorów funkcjonujących w ramach tego samego koncernu mające na celu ustalenie podobieństw albo różnic w samoocenie stopnia specyfiki aktywów przez zarządzających. Wyniki badań empirycznych odnośnie identyfikacji stopnia specyfiki aktywów w ocenie zarządzających przedstawiono w tabeli 3.

Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga bardzo wysokiego specjalistycznego doświadczenia i *know how*, które w całości dostarcza kluczowy dostawca. Przyjęcie know-how dostawcy stanowi warunek konieczny posiadania statusu autoryzowanego dealera, co oznacza, iż jego brak wyklucza dystrybutora z uczestnictwa w kanale dystrybucji. *Know-how* to nieopatentowane, nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne lub technologiczne lub zasady organizacji i zarządzania, co do których podjęto działania zmierzające do zapobieżenia ich ujawnieniu, jeżeli stanowią one całość lub część określonych informacji praktycznych wynikających z doświadczeń dostawcy, przeprowadzonych badań lub testów, istotnych dla

[45] W.H. Hoffman, K. Neumann, G. Speckbacher, *The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust*, "European Management Review" 2010, Vol. 7, s. 101–115.

nabywcy do używania, sprzedaży lub odsprzedaży towarów objętych porozumieniem[46].

Tabela 3. Identyfikacja stopnia specyfiki aktywów dedykowanych relacji z kluczowym dostawcą

Specyfika aktywów	Odpowiedzi respondentów w kolejnych latach				Rodzaj respondenta
	2010	2011	2012	2013	
Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga wyposażenia w specyficzne budynki, urządzenia, narzędzia dedykowane tej relacji	2	2	2	2	X
	3	3	3	3	Y
Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga specyficznego dla relacji doświadczenia i *know how*	7	7	7	7	X
	7	7	7	7	Y
Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga inwestycji w specjalistyczne szkolenia dla naszych pracowników	5	5	5	5	X
	5	5	6	6	Y
Współpraca z kluczowym dostawcą wymaga dopasowania naszej działalności handlowej i serwisowej	4	4	4	4	X
	4	4	4	4	Y
Zmiana kluczowego dostawcy wymaga od naszego przedsiębiorstwa zainwestowania czasu i pieniędzy	4	4	4	4	X
	4	4	4	4	Y

Skala ocen: 1 – całkowicie się nie zgadzam do 7 – całkowicie się zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

Wysoce specyficzna jest także kombinacja szkoleń teoretycznych z ćwiczeniami praktycznymi. Uczestnikami tych szkoleń jest kadra zarządzająca, kierownicy sprzedaży, kierownicy serwisu. Przykładowo dostrzeżona rozbieżność między celami działu sprzedaży i tymi przypisanymi do obsługi posprzedażnej, którą klient także zauważa, dała podstawy do opracowania projektu szkoleń służącemu pogłębieniu współpracy i integracji pomiędzy tymi działami. Pomysły, które mogą wpłynąć na poprawę funkcjonowania organizacji są wypracowane wspólnie. W kolejnych szkoleniach zdobyte doświadczenia, zostają wykorzystane. Uwaga koncentruje się na sprawach istotnych związanych z wykorzystaniem siły marki. Od pracowników oczekuje się pełnego wdrożenia reguł rządzących daną marką. Zachowanie wszystkich pracowników musi korespondować ze standardami dotyczącymi jakości obsługi, jak i samych produktów. Szkolenia organizowane przez

[46] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję § 1, pkt 7.

kluczowego dostawcę adresowane są także do mechaników autoryzowanych stacji obsługi, sprzedawców oraz doradców.

Ponadto uczestnictwo w kanale dystrybucji tego koncernu wymaga dopasowania działalności handlowej i serwisowej. Znajduje to wyraz we wdrażaniu wizualnej identyfikacji (ang. *corporate identity*, CI) narzuconej przez kluczowego dostawcę. Identyfikacja wizualna to dopracowany, spójny i konsekwentnie używany wykaz elementów graficznych, poprzez które dealer jest postrzegany. Obserwowalnym wyrazem dostosowania dealera w tym wymiarze jest ogół symboli i zachowań stosowanych w firmie w celu uzyskania czytelnej i spójnej identyfikacji rynkowej i wyróżnienia spośród konkurencyjnych marek. Spójny system wizualny jest najważniejszym elementem całościowej identyfikacji, a jego podstawę stanowi znak firmowy – logo. Inwestycje na identyfikację wizualną wiążą się także z wydatkami na materiały firmowe i konsekwentne ich używanie.

Najmniej specyficzne w ocenie zarządzających są inwestycje w budynki wraz z zapleczem serwisowym wyposażonym w wysokiej jakości urządzenia, narzędzia i przyrządy dostosowane do standardów danej marki zrealizowane na przestrzeni kilku ostatnich lat. Na ogół są to stałe, z góry ponoszone koszty związane z wykonaniem konkretnego typu specyficznych inwestycji. Niektóre specyficzne inwestycje (np. stacje obsługi samochodów i salony sprzedaży) są bardziej trwałe i kosztowne niż inne (np. specjalistyczne narzędzia lub przyrządy).

W kanale dystrybucji samochodów występuje pewien poziom zależności odbiorcy od dostawcy, wynikający z ponoszenia nakładów tego pierwszego na rzecz relacji, które nie mogą być odzyskane po jej zakończeniu (zapadłe zaangażowanie) lub są trudno zbywalne. Jeśli w grę wchodziłaby jednak zmiana kluczowego dostawcy wiązałoby się to z ponownym zainwestowaniem czasu i zasobów finansowych w dostosowywanie do standardów innej marki. W tym przypadku zmiana kluczowego dostawcy jest równoznaczna z opuszczeniem kanału dystrybucji samochodów.

Powyższe dostarcza argumentów, iż wejście w te relacje i ich utrzymanie wymaga od autoryzowanego dystrybutora inwestowania w wysoko specjalizowane aktywa. W tym wypadku wysoka specyfika aktywów odnosi się do umiejętności i wiedzy specjalistycznej, które stanowią kluczowe kompetencje organizacji.

PODSUMOWANIE

Partnerzy relacji choć mogą generować rentę relacyjną poprzez inwestycje w aktywa specyficzne dla danej relacji, to jednak ich motywacja do podejmowania tych inwestycji może być jednak obniżana tym, że im bardziej kospecjalizowane są zasoby, tym niższa jest ich wartość w alternatywnych zastosowaniach. Ta trudna do określenia wartość kospecjalizowanych zasobów naraża właściciela na ryzyko oportunizmu w stopniu większym niż w wypadku zasobów uniwersalnych (ogólnych)[47]. Nadto inwestycje idiosyn-

[47] J.H. Dyer, H. Singh, op. cit.

kratyczne (specyficzne dla danej relacji) mogą spowodować straty ekonomiczne, jeśli relacja zostałaby przedwcześnie zakończona[48]. Rzeczywiste skutki adaptacji w odniesieniu do wielu nieoczekiwanych zdarzeń nie będą oczywiste, dopóki się nie zmaterializują[49]. Niepewność ta może ograniczać skłonność partnerów do angażowania się w współtworzenie wartości w drodze inwestowania w specyficzne aktywa na rzecz aktywów ogólnego przeznaczenia. Wywołuje to potrzebę identyfikowania czynników pozwalających kontrahentom zwiększać inwestycje w specyficzne aktywa. Z kolei rozpoznane już cechy specyficznych aktywów mające charakter konstytutywny, gdyż stanowią one o tym, czy dane aktywo jest specyficzne dla danej relacji, czy też nie, należy mieć nadzieję, iż przyczynią się do unikania błędu traktowania wszystkich aktywów wykorzystywanych w relacjach z partnerami biznesowymi jako specyficzne.

LITERATURA:

[1] Abbad H., Pache G., Fernandez D.B., *Peut-on déśormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel?* „Gestión Internacional", Vol. 16, No 4.

[2] Anderson J.C., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Concept*, „Journal of Marketing" 1994, Vol. 58, nr 4, s. 1 – 15,

[3] Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management", 1991, Vol. 17.

[4] Bensaou M., Venkatraman N., *Configurations of interorganizational relationships: A comparison between U.S. and Japanese automakers*, „Management Science" 2001, Vol.41, No 9.

[5] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, 2000.

[6] Bratnicki M., *Przedsiębiorcze zdolności dynamiczne jako źródło trwałej, wysokiej efektywności przedsiębiorstwa*, w: Jagoda H., Lichtarski J., *Kierunki i dylematy rozwoju nauki I praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

[7] Buvik A., Reve T., *Asymmetrical deployment of specific assets and contractual safeguarding in industrial purchasing relationships*, „Journal of Business Research" 2001, Vol. 51.

[48] S.D. Jap, E. Anderson, *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism*, "Management Science" 2003, Vol. 49, No. 12, s. 1684–1701.

[49] A. Walter, M. Auer, T. Ritter, *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, „Journal of Business Venturing" 2006, Vol. 21, No. 4., s. 541–567.

[8] Capaldo A., *Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability*, „Strategic Management Journal", 2007, Vol. 28.

[9] Conner K.R., *A historical comparison of resource-based view and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?* „Journal of Management", 1991, Vol. 17.

[10] Cox A., *Relational competence and strategic procurement management: towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm*, "European Journal of Purchasing and Supply Management", 1996, Vol. 2.

[11] Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 9.

[12] Czakon W., *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji" 2008, nr 9.

[13] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

[14] David R.J., Han S.K., *A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics*, „Strategic Management Journal", 2004, Vol. 25.

[15] de Vita G., Tekaya A., Wang C.L., *The Many Faces of Asset Specificity: A Critical Review of Key Theoretical Perspectives*, "International Journal of Management Reviews", 2011, Vol. 13.

[16] Dyer J.H., *Effective inter firm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, „Strategic Management Journal", 1997, Vol. 18.

[17] Dyer J.H., Singh H., *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, "Academy of Management Review", 1998, Vol. 23, Vol. 4.

[18] Fernandes V., *Gestion de la relation fournisseurs: étude des relations entre les modes de contrôle et les dimensions des transactions Supplier Relationship Management: a study of the relationships between control modes and transactions dimensions*, „Comptabilité – Contrôle – Audit"2007, Vol. 13.

[19] Grant R.B., *Towards a knowledge-based theory of the firm*, "Strategic Management Journal", 1996, Vol. 17.

[20] Håkansson H., Snehota I., *Developing relationships in business networks, Routledge*, London 1995 [za:] Theoharakis V., Sajtos L., Hooley G., *The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain*, „Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38, No. 8.

[21] Hallen L.J.J., Seyed-Mohamed N., *Interfirm adaptation in business relationships*, „Journal of Marketing" 1991, Vol. 55, No. 2.

[22] Heide J.B., John G., *Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer– supplier relationships*, "Journal of Marketing Research", 1990, Vol. 27.

[23] Heide J.B., Stump R.L., *Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: A transaction cost explanation*, „Journal of Business Research", 1995, Vol. 32.

[24] Hoffman W.H., Neumann K., Speckbacher G., *The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust*, "European Management Review" 2010, Vol. 7.

[25] Jap S.D., Anderson E., *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism*, "Management Science" 2003, Vol. 49, No. 12.

[26] Kim S., Chung Y-S., Shin D., *The moderating effect of asset specificity in relationship between relational exchange characteristics and information systems outsourcing partnership*, "Journal of Academy of Business and Economics", 2009, Vol. 9.

[27] Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H., *Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover vertical alliances*, „Strategic Management Journal" 2008, Vol. 29, No. 9.

[28] Murray J.Y., Kotabe M., *Sourcing strategies of US service companies: A modified transaction-cost analysis*, „Strategic Management Journal", 1999, Vol. 20.

[29] Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[30] Noordeweir T.G., John G., Nervin J.R., *Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships*, "Journal of Marketing", 1990, Vol. 54.

[31] Pagano A., *The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review*, "Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38.

[32] Podolny J., *Market uncertainty and social character of economic exchange*, „Administrative Science Quarterly" 1994, Vol. 39, No. 3.

[33] Ravald A., Gronroos C., *The Value Concept in Relationship Marketing*, „European Journal; of Marketing", 1996, Vol. 30, No. 2.

[34] Ring P.S., Van de Ven A.H., *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal" 1992, Vol. 13, No 7.

[35] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję

[36] Schoemaker P.J.H., *How to link vision to core capabilities*, „Sloan Management Review", 1992, Vol. 34.

[37] Selnes F., Sallis J., *Promoting relationship learning*, „Journal of Marketing" 2003, Vol. 67, No. 3.

[38] Skalik J., Głuszek E., *Podejście zasobowe w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, w: Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.

[39] Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[40] Theoharakis V., Sajtos L., Hooley G., *The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain*, „Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38, No. 8.

[41] Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing" 2004, Vol. 68, No. 1.

[42] Walter A., Auer M., Ritter T., *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, „Journal of Business Venturing" 2006, Vol. 21, No. 4.

STRESZCZENIE

Specyficzne aktywa: koncepcje teoretyczne i dowody empiryczne

Problem zaangażowania inwestycyjnego partnerów w relację jest rezultatem studium literatury i obserwacji współdziałania uczestników znajdujących się na różnych szczeblach kanału dystrybucji samochodów, skłania do rozpoznania zaangażowania autoryzowanych dealerów (pełniących rolę kupujących w tych relacjach międzyorganizacyjnych) w aktywa dedykowane relacji z kluczowym dostawcą. Tym bardziej, że wejście w te relacje i ich utrzymanie wymaga od kupującego inwestowania w wysoko specjalizowane aktywa. Dlatego celem opracowania jest konceptualizacja i identyfikacja specyfiki aktywów u autoryzowanych dealerów jednego z koncernów samochodowych funkcjonujących w Polsce. Opracowanie wpisuje się w cykl badań nad determinantami relacyjnej przewagi konkurencyjnej. Dlatego najpierw wyjaśniono, dlaczego przedsiębiorstwa decydują się na status współtwórców wartości. Tym samym rezygnując z bycia niezależnym podmiotem gospodarczym. Następnie uwaga koncentruje się na wyróżnikach charakteryzujących wybrane formy transakcji. Kolejno artykuł prezentuje przegląd

definicji specyficzności aktywów, rolę specyficzności aktywów w międzyorganizacyjnych relacjach oraz studium zaangażowania inwestycyjnego kupujących w relacji z kluczowym dostawcą.

SUMMARY

Specific assets: Theoretical concepts and empirical evidence

The problem of the relationship partners' investment commitment, resulting from the literature study and from the observation of participants' cooperation at different levels of the car distribution channel, induces us to recognize the commitment of authorized dealers (acting as buyers in this inter-organizational relationship) in the assets dedicated to the relationship with the key supplier. This is all the more important because entering into these relationships and their maintenance require the buyer to invest in highly specialized assets. Therefore, the aim of the paper is the conceptualization and identification of the assets specificity with authorized dealers of one of the car companies operating in Poland. The study is part of the research on the determinants of relational competitive advantage. First, the author explains why companies opt for the status of the value co-producers and thus, forgo to be independent economic agents. Then, attention is paid to distinguishing characteristics of selected forms of transactions. Furthermore, the paper presents the review of the assets specificity definitions, the role of assets specificity in inter-organizational relationships, as well as the study of buyers' investment commitment in the relationship with the key supplier.

Paweł Cabała
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Gra w postaci ekstensywnej jako narzędzie modelowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie

UWAGI WSTĘPNE

Artykuł niniejszy koncentruje się na opisie możliwości wykorzystania dorobku klasycznej teorii gier w zarządzaniu strategicznym. Teorię gier można rozumieć jako zbiór metod pozwalających przewidywać zachowania podmiotów, których działania są powiązane. Zakłada się przy tym, że w swych decyzjach gracze kierują się racjonalnymi przesłankami. Szczególnie użyteczne w analizie sytuacji strategicznych przedsiębiorstwa są gry o sumie niezerowej, w których gracze podejmują decyzje wieloetapowo. Dlatego też ograniczamy się poniżej do prezentacji sposobu odwzorowania strategii oraz do omówienia przykładów analizy strategii przedsiębiorstwa za pomocą tzw. gier w postaci ekstensywnej.

Każdą grę opisujemy wskazując graczy, strategie, wypłaty oraz reguły gry. Graczem jest podmiot, który dokonuje wyboru, kierując się racjonalnymi przesłankami. Podmiotem takim może być jednostka, grupa osób, przedsiębiorstwo, a nawet państwo. Strategia to kompletny plan działania opisujący zachowania gracza w każdej możliwej sytuacji. Wypłata jest efektem wyboru strategii graczy. Liczba wypłat w danej grze zależy od liczby graczy oraz liczby strategii, które mają do dyspozycji. Reguły gry to inaczej przepisy wyznaczające sposób zachowania wszystkich graczy, przykładowo kolejność ruchów, zakres dostępnych informacji, itp.

Gry modelują sytuacje, w których uczestniczy co najmniej dwóch świadomych graczy dążących jednocześnie do uzyskania najkorzystniejszej dla siebie wypłaty. Są to sytuacje konfliktu interesów. Interesy (dążenia) graczy mogą być całkowicie lub częściowo przeciwstawne. Całkowicie przeciw-

stawne interesy opisują tzw. dwuosobowe gry o sumie zero. Nazwa ta bierze się stąd, że wygrana jednego z graczy jest przegraną drugiego, czyli suma wypłat obu graczy jest równa zero. Gry te nazywane są także grami macierzowymi, ponieważ do ich analizy wykorzystuje się macierz, której elementami są wypłaty jednego z graczy. Z kolei częściowo przeciwstawne oraz zgodne interesy graczy opisują gry o sumie niezerowej, w których suma wypłat graczy jest różna do zera.

1. ZASADY KONSTRUKCJI DRZEWA GRY

Gry dwuosobowe mogą być prezentowane za pomocą macierzy wypłat. Są to tzw. gry w postaci normalnej, w których strony wybierają jednocześnie i niezależnie od siebie dostępne strategie. Oprócz gier w postaci normalnej wyróżniamy gry w postaci ekstensywnej, uwzględniające następstwo czasowe posunięć graczy. Wykorzystuje się je do modelowania wielu sytuacji praktycznych, w tym przypadków występowania większej liczby graczy.

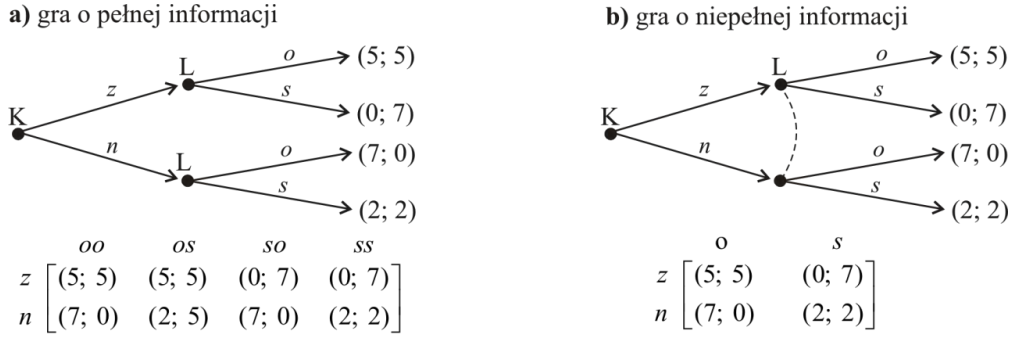
Gra w postaci ekstensywnej jest przedstawiana za pomocą drzewa gry, którego konstrukcja jest podobna do drzew decyzyjnych. Węzły drzewa gry (kropki) oznaczają graczy; gałęzie (strzałki) oznaczają działania, które mogą podjąć gracze. Każde drzewo ma jeden węzeł początkowy, a do wszystkich pozostałych węzłów prowadzi dokładnie jedna droga, która jest wyznaczona przez strzałki. Przy węzłach końcowych drzewa są podawane wypłaty, w kolejności pojawiania się graczy (idąc od węzła początkowego). Oprócz węzłów decyzyjnych w drzewach mogą także występować węzły losowe. Strzałki wychodzące z węzłów losowych oznaczają stany natury, którym z reguły przypisuje się prawdopodobieństwa.

Ważnym terminem w analizie drzew gry jest pojęcie zbioru informacyjnego. Zbiory informacyjne charakteryzują wiedzę graczy na temat dotychczasowego przebiegu gry. Elementami zbioru informacyjnego są węzły. Wyróżniamy jedno i wieloelementowe zbiory informacyjne. Wieloelementowy zbiór informacyjny oznacza, że gracz nie będzie wiedział, w którym węźle decyzyjnym się znalazł, gdy gra dojdzie do jednego z nich. Dlatego z wszystkich węzłów zawartych w danym zbiorze informacyjnym wychodzi zawsze taka sama liczba tak samo oznaczonych strzałek. W przeciwnym razie gracz byłby w stanie je rozróżnić. Wieloelementowe zbiory informacyjne pozwalają precyzyjnie identyfikować przypadki, gdy gracze podejmują decyzje niezależnie i jednocześnie bądź gdy jeden z nich nie zna decyzji poprzednika. W drzewie gry wieloelementowy zbiór informacyjny zaznacza się przerywaną linią, która łączy wszystkie węzły decyzyjne należące do tego zbioru.

Grą o pełnej informacji nazywamy grę, w której każdy węzeł należy do osobnego zbioru informacyjnego i żaden węzeł nie jest węzłem losowym. Przykładem takiej gry są szachy. Gracze wykonują swoje ruchy na przemian, znają swoje wcześniejsze posunięcia, nic nie zależy od przypadku. Gry o niepełnej informacji to takie, w których co najmniej dwa węzły jednego z graczy należą do tego samego zbioru informacyjnego lub w których występują węzły losowe. Przykładem takiej gry jest poker, w którym ma

miejsce losowanie, a gracze nie znając nawzajem swoich kart podejmują określone decyzje.

Przykład 1. Grę rozpoczyna gracz K, który ma do dyspozycji dwa działania oznaczone literami *z* i *n*, po nim ruch wykonuje gracz L, który ma do dyspozycji działania oznaczone literami *o* i *s*. Efektem wyborów jest następujący rozkład wypłat: (5; 5) – po wyborze działań *z* i *o*, (0; 7) – po wyborze działań *z* i *s*, (7; 0) – po wyborze działań *n* i *o* oraz (2; 2) – po wyborze działań *n* i *s*. Pierwsza liczba oznacza wypłatę gracza K, druga wypłatę gracza L. Zbadamy dwa przypadki, tj. a) gdy gracz L zna ruch przeciwnika oraz b) gdy gracz L nie zna ruchu przeciwnika. Drzewa oraz macierze wypłat pokazano na rys. 1.



Rysunek 1. Przykład gry o pełnej i niepełnej informacji

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione na rys. 1a) drzewo obrazuje grę o pełnej informacji. Rozpoczyna gracz K, który ma do wyboru dwie strategie *z* lub *n*. Po nim ruch wykonuje gracz L, który może wybrać działanie *o* lub *s*, znając decyzję gracza K. Działania *o* i *s* nie są jednak strategiami gracza L. Strategia w teorii gier jest bowiem rozumiana jako kompletny plan działania wskazujący co należy robić w każdej możliwej sytuacji. Gracz L ma do dyspozycji dwa działania, które będą wybierane w odmiennych warunkach – wcześniejszego wyboru *z* lub wcześniejszego wyboru *n* przez gracza K. Gracz L ma zatem cztery strategie:
oo – wybrać *o*, gdy przeciwnik zagra *z*; wybrać *o*, gdy przeciwnik zagra *n*,
os – wybrać *o*, gdy przeciwnik zagra *z*; wybrać *s*, gdy przeciwnik zagra *n*,
so – wybrać *s*, gdy przeciwnik zagra *z*; wybrać *o*, gdy przeciwnik zagra *n*,
ss – wybrać *s*, gdy przeciwnik zagra *z*; wybrać *s*, gdy przeciwnik zagra *n*,
które w zestawieniu ze strategiami *z* i *n* gracza K umożliwiają zbudowanie macierzy wypłat dla rozpatrywanego drzewa.

Przedstawione na rys. 1b) drzewo obrazuje grę o niepełnej informacji. W tej grze liczba graczy, dostępne działania oraz wypłaty są takie same jak w grze po lewej stronie rysunku. Inne są natomiast reguły. Widzimy, że dwa węzły gracza L zostały połączone przerywaną linią, co oznacza, że należą one do tego samego zbioru informacyjnego. Gracz L dokonując wyboru, nie

wie, w którym węźle się znajduje. Sytuacja taka ma miejsce, gdy M i L podejmują decyzje jednocześnie lub gdy grę rozpoczyna M nie ujawniając swego wyboru graczowi L. Gracze mają tutaj po dwie strategie, których różne kombinacje doprowadzają do wypłat przedstawionych w macierzy znajdującej się pod drzewem.

Podsumowując, gra w postaci ekstensywnej jest drzewem, które zostało skonstruowane i oznaczone w następujący sposób [J. Watson, 2005, s. 150-151]:

- każdy węzeł następuje po węźle początkowym,
- każdy węzeł oprócz początkowego ma dokładnie jeden węzeł poprzedzający,
- krawędzie (strzałki) wychodzące z tego samego wierzchołka mają różne nazwy,
- każdy zbiór informacyjny zawiera węzły decyzyjne tylko jednego gracza,
- wszystkie węzły w danym zbiorze informacyjnym mają tą samą liczbę bezpośrednich następników i mają ten sam zbiór nazw strzałek (odpowiadających akcjom gracza).

2. INDUKCJA WSTECZNA

Do rozwiązywania gier ekstensywnych o pełnej informacji wykorzystuje się metodę indukcji wstecznej, nazywaną także techniką przycinania drzewa. Metoda ta polega na usuwaniu kolejnych gałęzi drzewa (działań) idąc od gałęzi końcowych w kierunku węzła początkowego. Stopniowo usuwamy wszystkie gałęzie wychodzące z danego węzła pozostawiając najkorzystniejszą wypłatę z punktu widzenia gracza, który jest przypisany do tego węzła. W efekcie otrzymujemy działania i wypłaty gracza, do którego należy pierwszy ruch.

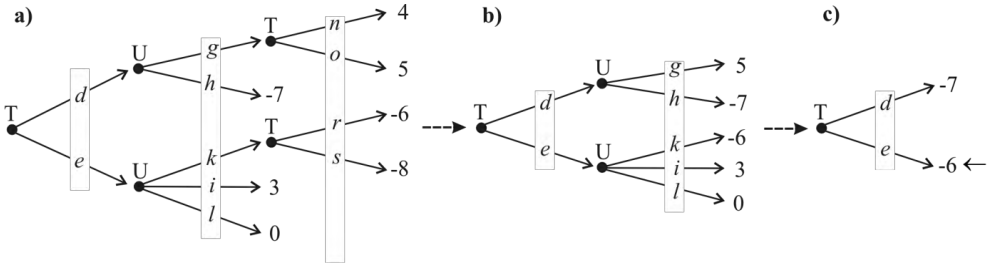
Innym sposobem badania gry w postaci ekstensywnej jest analiza odpowiadającej jej macierzy wypłat. Każdą skończoną grę dwuosobową w postaci ekstensywnej można bowiem sprowadzić do postaci normalnej[1]. Poniżej zaprezentowane zastaną dwa przykłady gier o pełnej informacji, a następnie przejdziemy do omówienia przypadków gier o niepełnej informacji.

Przykład 2. Grę rozpoczyna gracz T, który ma do wyboru tylko dwie opcje *d* i *e*. Jeżeli wybierze opcję *d*, to gracz U będzie mógł wybrać jedno z dwóch działań: *g* lub *h*. Jeżeli gracz U wybierze *g*, to gracz T będzie mógł następnie wybrać opcje *n* lub *o*, które doprowadzą do wypłat odpowiednio 4 lub 5. Jeżeli gracz U wybierze działanie *h*, to gra skończy się wypłatą -7. W swoim pierwszym ruchu gracz T może wybrać także opcję *e*. Wtedy gracz U będzie miał do dyspozycji trzy działania: *k*, *i* oraz *l*. Gdy zdecyduje się na działanie

[1] Twierdzenie odwrotne nie jest jednak prawdziwe, ponieważ konkretnej macierzy wypłat mogą odpowiadać różne drzewa.

k, to gracz T będzie musiał wybrać opcję *r* lub *s*, które doprowadzą do wypłat odpowiednio -6 lub -8. Gdy gracz U zdecyduje się natomiast na działanie *i* lub *l*, to gra zakończy się odpowiednio wypłatami 3 lub 0. Wszystkie liczby oznaczają wypłaty gracza T, wypłaty gracza U otrzymujemy mnożąc podane liczby przez -1.

W opisanym przypadku mamy do czynienia z grą o sumie zerowej. Jest to także gra o pełnej informacji, ponieważ gracze podejmując decyzje znają swe dotychczasowe posunięcia. Mówiąc inaczej, wszystkie zbiory informacyjne tej gry są jednoelementowe. Drzewo decyzyjne dla tego przypadku pokazano na rys. 2a).



Rysunek 2. Proces redukcji drzewa dla przykładu 2

Źródło: opracowanie własne.

Do rozwiązania przedstawionej gry zastosujemy najpierw metodę indukcji wstecznej. Drzewo przedstawione na rys. 2a) ma cztery gałęzie końcowe, które wychodzą z dwóch węzłów gracza T. Gracz ten w górnym węźle wybierze działanie *o*, ponieważ prowadzi ono do wypłaty dla niego korzystniejszej, w dolnym węźle wybierze działanie *r*. W ten sposób dochodzimy do sytuacji przedstawionej na rys. 2b). Tutaj gracz U w górnym węźle będzie miał wybór między działaniem *g* prowadzącym do wypłaty 5 a działaniem *h* prowadzącym do wypłaty -7. Jest to gra o sumie zerowej, więc gracz U preferuje niższe wypłaty, czyli wybierze działanie *h*. Z kolei w dolnym węźle U ma do dyspozycji działania *k*, *i* oraz *l* skutkujące odpowiednio wypłatami -6, 3 i 0, więc wybierze działanie *k*. Ostatecznie (rys. 2c) gracz T wybierze działanie *e*, gdyż prowadzi ono do wypłaty dla niego korzystniejszej (-6).

Drzewo z rys. 2a) zamienimy teraz na macierz wypłat. Ustalamy najpierw liczbę strategii[2]. Przyjmijmy, że nazwy strategii danego gracza będą składały się z ciągu liter oznaczających działania możliwe do podjęcia, przy czym działania w kolejnych jego ruchach odseparowane będą znakiem /.

Gracz T wykonuje pierwszy ruch wybierając między *d* i *e*. Jeżeli wybierze *d*, to w drugim ruchu może mieć do wyboru *n* lub *o*. Jeżeli wybierze *e*, to w drugim ruchu będzie miał do wyboru *r* i *s*. Daje to w sumie 4 strategie:

[2] Liczba strategii danego gracza jest iloczynem liczby działań wychodzących z wszystkich jego zbiorów informacyjnych [por. J. Watson 2005, s. 27-28]. W wielu grach liczbę tę można od razu zredukować, co ułatwia analizę. Takie podejście można znaleźć np. w pracy [P.D. Straffin 2001, s. 48-63] i będziemy je tutaj stosować.

d/n (w pierwszym ruchu wybrać działanie d, w drugim wybrać działanie n), d/o (w pierwszym ruchu d, w drugim o), e/r (w pierwszym ruchu e, w drugim wybrać działanie r), e/s (w pierwszym ruchu e, w drugim wybrać działanie s). Gracz U wykonuje jeden ruch, w którym może znaleźć się w jednym z dwóch węzłów: górnym z dwoma działaniami i dolnym z trzema działaniami. Liczba wszystkich strategii tego gracza wynosi zatem $2 \cdot 3 = 6$. Będą to strategie: *gk*, *gi*, *gl*, *hk*, *hi*, *hl* (pierwsza litera oznacza działanie do podjęcia, gdy T wybierze d; druga litera działanie do podjęcia, gdy T wybierze e). Macierz wypłat naszej gry wygląda następująco:

	gk	*gi*	*gl*	*hk*	*hi*	*hl*	min
d/n	4	4	4	−7	−7	−7	−7
d/o	5	5	5	−7	−7	−7	−7
e/r	−6	3	0	−6	3	0	−6 ←
e/s	−8	3	0	−8	3	0	−8
max	5	5	5	−6 ↑	3	0.	

Uwidoczniono w niej punkt siodłowy, do którego doszliśmy metodą indukcji wstecznej[3].

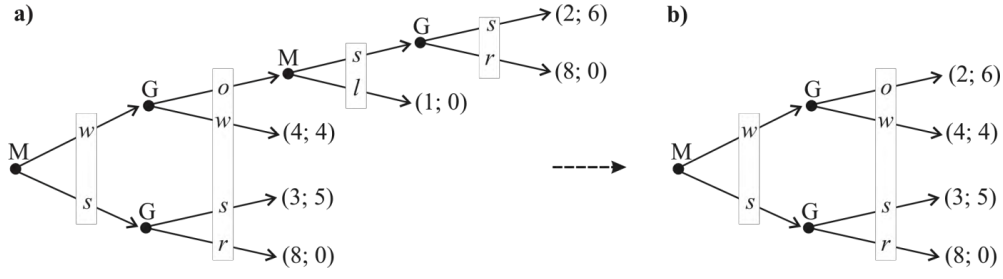
Każda skończona gra w formie ekstensywnej o pełnej informacji, której wypłaty graczy sumują się do zera posiada punkt siodłowy. Twierdzenie to można rozszerzyć na gry o sumie niezerowej. Każda skończona gra o sumie niezerowej z pełną informacją posiada równowagi Nasha w strategiach czystych.

Przykład 3. Firma Megasoft opracowała nowy program komputerowy, który może zapewnić 8 mln zł zysku. W związku z tym rozważa dwa działania – podjęcie współpracy z firmą Gigasoft (w) lub niezależne wypuszczenie na rynek programu (s). Jeżeli Megasoft (M) złoży ofertę współpracy (w), to Gigasoft (G) może ją przyjąć (w) lub odrzucić (o). Ewentualna współpraca oznaczałaby równy podział zysków między dwiema firmami. W przypadku odrzucenia oferty przez G, firma M będzie miała do dyspozycji kolejne dwa działania – niezależne wprowadzenie na rynek oprogramowania (s) lub sprzedaż prawa do tego oprogramowania (za 1 mln zł) korporacji międzynarodowej Terrasoft, która przejmie cały rynek (l). Po odrzuceniu oferty i wprowadzeniu na rynek oprogramowania przez M, firma G – znając już funkcje programu – będzie mogła albo wprowadzić podobne rozwiązanie na rynek (zysk M będzie wtedy równy 2 mln zł, a zysk G 6 mln zł) albo zrezygnować (r) z jego wprowadzania (zyski dla M i G odpowiednio 8 i 0 mln zł). Oprócz próby nawiązania współpracy z G, firma M ma do wyboru wprowadzenie na rynek oprogramowania (s) bez składania oferty firmie G. W tej sytuacji firma G może również rozpocząć sprzedaż konkurencyjnego oprogramowania (s), co doprowadzi do podziału zysków (3 mln zł dla M i 5 mln

[3] Gra dwuosobowa o sumie zero ma punkt siodłowy, gdy strategia max-min gracza, którego strategie opisują wierze macierzy wypłat daje wypłatę równą wypłacie odpowiadającej strategii min-max gracza, którego strategie opisują kolumny macierzy wypłat.

zł dla G) lub też zrezygnować (*r*) z takiej możliwości (8 mln zł dla M i 0 mln zł dla G).

Opisana wyżej sytuacja jest przykładem gry ekstensywnej o pełnej informacji, w której wypłaty graczy nie sumują się do zera. Na rys. 3 pokazano drzewo całej gry (a) oraz drzewo po redukcji dwóch węzłów końcowych (b). Liczby podane w nawiasach oznaczają wypłaty (tutaj zyski w mln zł) w kolejności pojawiania się graczy. W naszym przypadku pierwsza liczba oznacza wypłatę gracza M, druga wypłatę gracza G.



Rysunek 3. Drzewa decyzyjne dla przykładu 3

Źródło: opracowanie własne.

Z rys. 3a) wynika, że w ostatnim węźle gracz G wybiera między działaniem *s* doprowadzającym do wypłat (2; 6) a działaniem *r* z wypłatami (8; 0), czyli wybierze działanie *s*. Jeżeli G wybierze *s*, to cofając się o jeden ruch gracz M ma wybór między *s* (2; 6) a *l* (1; 0), wybierze więc *s*. W ten sposób zredukowaliśmy drzewo do postaci przedstawionej na rys. 3b). Mamy teraz dwa węzły gracza G, który w górnym węźle wybierze *o*, w dolnym wybierze *s*. Dla gracza M pozostanie wybór między działaniem *w* (2; 6) a działaniem *s* (3; 5). Gra zakończy się zatem wypłatami (3; 5), tj. 3 mln zł dla M i 5 mln zł dla G.

Rozwiązanie gry w formie ekstensywnej powinno być równoważne rozwiązaniu tej gry w formie normalnej, o ile jest to gra o pełnej informacji. Zbadajmy najpierw zredukowane drzewo (rys. 3b). Firma M ma tutaj dwie strategie *w* oraz *s*. Firma G ma natomiast 4 strategie: *os*, *or*, *ws* i *wr*. Przykładowo strategia *os* jest instrukcją dla gracza G, że „gdy M zaproponuje współpracę odrzucić ją, a gdy M wprowadzi swój program na rynek, wprowadzić program konkurencyjny". W macierzy wypłat dla zredukowanego drzewa:

$$\begin{array}{c} \\ w \\ s \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cccc} os & or & ws & wr \end{array} \\ \begin{bmatrix} (2;\underline{6}) & (2;\underline{6}) & (\underline{4};4) & (4;4) \\ \mathbf{(\underline{3};\underline{5})} & (\underline{8};0) & (3;\underline{5}) & (\underline{8};0) \end{bmatrix} \end{array},$$

odnajdujemy jedną równowagę Nasha[4]. Równowaga będzie osiągnięta, gdy gracz M wybierze działanie *s* a gracz G odpowie działaniem *s*, co doprowadzi do wypłat (3; 5), które uzyskaliśmy metodą indukcji wstecznej. Macierz wypłat zredukowanej gry (rys. 3b) nie jest jednak macierzą całej gry.

W grze wyjściowej (rys. 3a) M dysponuje trzema strategiami: *w*/*s* (w pierwszym ruchu wybrać *w*, a gdy G wybierze *o*, to w drugim ruchu wybrać *s*), *w*/*l* (w pierwszym ruchu wybrać *w*, a gdy G wybierze *o*, to w drugim ruchu wybrać *l*), oraz *s*. Strategie gracza G są bardziej złożone, ponieważ muszą określać jego wybory we wszystkich możliwych sytuacjach wynikających z posunięć gracza M. Gracz G może wybrać dwa działania w dwóch węzłach w swym pierwszym ruchu, przy czym jedno z dwóch działań górnego węzła daje mu możliwość wykonania dwóch działań w drugim ruchu, stąd w sumie ma do dyspozycji 6 strategii. Są to strategie: *os*/*s*, *os*/*r*, *or*/*s*, *or*/*r*, *ws*, *wr* [5]. Macierz wypłat całej gry jest zatem następująca:

		Gigasoft					
		os/*s*	*os*/*r*	*or*/*s*	*or*/*r*	*ws*	*wr*
Megasoft	*w*/*s*	(2;6)	(8;0)	(2;6)	(8;0)	(4;4)	(4;4)
	w/*l*	(1;0)	(1;0)	(1;0)	(1;0)	**(4;4)**	(4;4)
	s	**(3;5)**	(3;5)	(8;0)	(8;0)	(3;5)	(8;0)

W macierzy tej odnajdujemy już dwie równowagi w strategiach czystych. Jedna odpowiada parze strategii *s* i *os*/*s* (3; 5), druga parze *w*/*l* i *ws* (4; 4). Równowaga (3; 5) jest korzystniejsza dla G, a równowaga (4; 4) jest korzystniejsza dla gracza M. Firma Megasoft powinna zatem wybrać strategię *w*/*l*, czyli w pierwszym ruchu zaproponować współpracę firmie G (*w*), a gdy firma G odrzuci ofertę współpracy, sprzedać prawa do oprogramowania koncernowi (*l*). W tej sytuacji najlepszą odpowiedzią firmy G będzie wybór strategii *ws* lub *ws*, co doprowadzi do wypłat (4; 4).

Pod jakim warunkiem równowaga (4; 4) zostanie rzeczywiście osiągnięta? Megasoft musi zapowiedzieć, że po odrzuceniu oferty sprzeda prawa do oprogramowania międzynarodowemu koncernowi, który przejmie cały rynek, czyli pod warunkiem wyboru w drugim ruchu działania (*l*). Zapowiedź wyboru *l*, może być jednak mało wiarygodna (wypłata dla M wyniesie 1 mln zł). Firma Gigasoft wie, że wybór *s* w drugim ruchu będzie dla M bardziej opłacalny, nawet jeżeli G podejmie się wprowadzenia na rynek konkuren-

[4] Punkt równowagi, zwany równowagą Nasha, jest zbiorem takich strategii, że żaden gracz nie ma powodów do jednostronnej zmiany swej decyzji. Mówiąc inaczej – zmiana strategii, której odpowiada punkt równowagi na dowolną inną strategię przez jednego z graczy, doprowadzi do uzyskania niższej dla niego wypłaty. Równowaga w strategiach mieszanych jest natomiast osiągana, gdy oczekiwana wypłata z jej realizacji jest co najmniej tak wysoka, jak oczekiwana wypłata z realizacji dowolnej innej strategii.

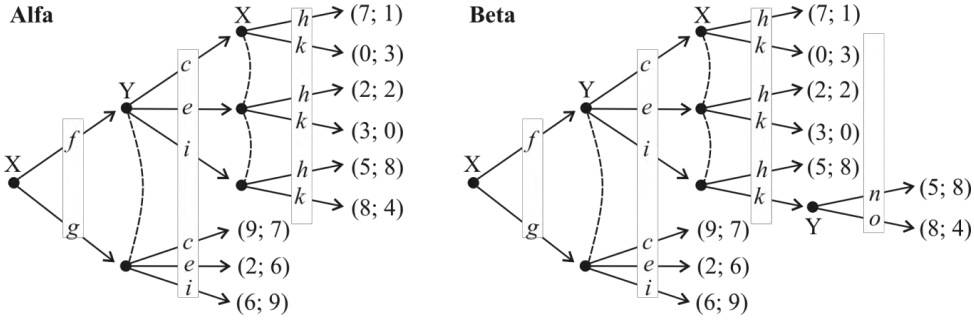
[5] Na przykład strategię *os*/*s* gracza G czytamy: „w pierwszym ruchu wybiorę *o* (o ile M w swym pierwszym ruchu wybierze *w*) lub w pierwszym ruchu wybiorę *s* (o ile M w swym pierwszym ruchu wybierze *s*), a jeżeli będę miał możliwość wykonania drugiego ruchu, to wybiorę *s*". Wybór przez G działania *w* pierwszym jego ruchu eliminuje możliwość drugiego ruchu, stąd tylko dwie strategie rozpoczynające się litera *w*.

cyjnego oprogramowania (wypłata dla M wyniesie wtedy 2 mln zł). Jak widać zarówno wybór działania *w* jak i *s* w pierwszym ruchu jest racjonalny z punktu widzenia firmy Megasoft.

3. ANALIZA GIER O NIEPEŁNEJ INFORMACJI

W grach o niepełnej informacji co najmniej dwa węzły decyzyjne jednego z graczy należą do tego samego zbioru informacyjnego lub w grze występuje węzeł losowy. Poniżej omawiamy przykłady badania tego typu sytuacji decyzyjnych.

Przykład 4. Na rys. 4 przedstawiono dwie gry: Alfa i Beta. Która z nich jest korzystniejsza dla gracza X?



Rysunek 4. Gry Alfa i Beta

Źródło: opracowanie własne.

Alfa i Beta są grami o niepełnej informacji. Strony wybierają działania nie znając nawzajem swoich posunięć. Wskazanie racjonalnej strategii jednego gracza wymaga uwzględnienia nie tylko możliwych posunięć drugiego gracza, lecz także uwzględnienia przewidywań tego drugiego gracza na temat posunięć pierwszego.

Rozpocznijmy od zbadania gry Alfa. Dwa węzły decyzyjne gracza Y są połączone przerywaną linią, co oznacza że nie będzie on wiedział, które działanie wybrał gracz X w pierwszym ruchu. Z kolei gdy X wybierze działanie *f* w pierwszym ruchu, to w drugim ruchu nie będzie wiedział, które działanie wybrał Y (*c*, *e* czy *i*). Dlatego trzy węzły decyzyjne gracza X należą do jednego zbioru informacyjnego.

Gracz X uzyska najwyższą wypłatę, gdy wybierze działanie *g*, a jego przeciwnik działanie *c* (9; 7). Nie ma jednak powodów do stwierdzenia, że gra zakończy się wynikiem (9; 7), ponieważ dla gracza Y działanie *c* jest nieracjonalne. Po pierwsze, wybierając *c* ryzykuje, że gdy X wybierze działanie *f*, to gra zakończy się wypłatami (7; 1) lub (0; 3). Po drugie dla gracza Y – zakładając wybór *g* przez gracza X – istnieje korzystniejszy wynik od (9; 7).

Lepszy będzie dla niego wybór działania *i*, które może doprowadzić do wypłat (6; 9). Rozumowanie gracza Y przewiduje gracz X i dlatego wybierze działanie *f*, a w swym drugim ruchu działanie *k*, co zakończy grę wynikiem (8; 4).

Przeanalizujmy teraz grę Alfa w sposób bardziej formalny. Trzymając się ściśle definicji strategii stwierdzamy, że gracz X ma do wyboru cztery strategie: f/h – wybór *f* w pierwszym ruchu i wybór *h* w drugim ruchu, f/k – wybór *f* w pierwszym i wybór *k* w drugim, g/h – wybór *g* w pierwszym i wybór *h* w drugim, g/k – wybór *g* w pierwszym i wybór *k* w drugim. Zauważmy, że grę rozpoczyna X i gdy wybierze on *g*, to nie będzie miał możliwości wykonania drugiego ruchu, ponieważ wtedy grę zakończy gracz Y. Dwie ostatnie strategie X, tj. g/h oraz g/k sprowadzimy zatem do jednej, którą nazwiemy *g*. Z kolei gracz Y ma do dyspozycji trzy działania (*c*, *e* oraz *i*) w dwóch węzłach należących do jednego zbioru informacyjnego. Oznacza to, że wybierając przykładowo działanie *c* nie będzie wiedział, czy znajduje się w górnym czy w dolnym węźle. Dlatego działania *c*, *e* oraz *i* są jednocześnie jego strategiami. Znając strategie graczy możemy zbudować macierz wypłat gry Alfa:

$$\begin{array}{c} \\ f/h \\ f/k \\ g \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{ccc} c & e & i \end{array} \\ \begin{bmatrix} (7;1) & (2;2) & (5;\underline{8}) \\ (0;3) & (\underline{3};0) & \mathbf{(\underline{8};\underline{4})} \\ (\underline{9};7) & (2;6) & (6;\underline{9}) \end{bmatrix}. \end{array}$$

W macierzy tej odnajdujemy jedną równowagę (8; 4) dla pary strategii f/k oraz *i*. Najlepszą odpowiedzią gracza Y na strategię f/k gracza X jest wybór *i*. Jednocześnie najlepszą odpowiedzią gracza X na strategię *i* gracza Y jest wybór f/k.

Gra Beta różni się od gry Alfa tym, że gdy gracz X wybierze w pierwszym ruchu *f*, a w drugim *k*, to gracz Y będzie miał możliwość dodatkowego ruchu (działania *n* i *o*). Wówczas Y wybrałby działanie *n*, co zakończyłoby grę wypłatami (5; 8). Przewidując to, gracz X nie będzie już skłonny wybrać działania *f* w pierwszym ruchu.

Zamieniając drzewo gry Beta na macierz wypłat musimy uwzględnić fakt, że gracz Y ma w tej grze 6 strategii (dwa zbiory informacyjne, w pierwszym 3 działania, w drugim 2 działania, czyli $3 \cdot 2 = 6$). Liczba strategii gracza X pozostaje niezmieniona. Macierz wypłat gry Beta wygląda zatem następująco:

$$\begin{array}{c} \\ f/h \\ f/k \\ g \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cccccc} c/n & c/o & e/n & e/o & i/n & i/o \end{array} \\ \begin{bmatrix} (7;1) & (7;1) & (2;2) & (2;2) & (5;\underline{8}) & (5;\underline{8}) \\ (0;3) & (0;3) & (\underline{3};0) & (\underline{3};0) & (5;\underline{8}) & (\underline{8};4) \\ (\underline{9};7) & (\underline{9};7) & (2;6) & (2;6) & \mathbf{(\underline{6};\underline{9})} & (6;\underline{9}) \end{bmatrix}. \end{array}$$

Podsumowując stwierdzamy, że gracz X powinien wybrać udział w grze Alfa.

Spotykamy gry, w których uczestnicy muszą nie tylko przewidywać nawzajem swe posunięcia, lecz także uwzględniać czynnik losowy. W drzewie gry znajdują się wtedy węzły losowe (oznaczane literą L), Z węzłów losowych wychodzą gałęzie, wskazujące możliwe stany natury. Jeżeli rozkład prawdopodobieństwa jest znany, to przy gałęziach drzewa umieszczane są prawdopodobieństwa wystąpienia stanów natury.

Zrozumienie zagadnienia dostępu decydentów do informacji umożliwia modelowanie wielu sytuacji praktycznych z wykorzystaniem teorii gier. Często ilość informacji jakimi dysponują strony konfliktu nie jest jednoznacznie określona, co rodzi dodatkową potrzebę badania wpływu różnych założeń na wynik gry.

Przykład 5. Firmy Expost i Fastpost opanowały rynek przesyłek kurierskich. W strukturze klientów firmy Expost (E) dominują ludzie starsi, średnia wieku firmy Fastpost (P) jest nieco niższa. Obie firmy rozważają usprawnienie swoich systemów dystrybucji. Efektywność nowego systemu dystrybucji będzie zależała jednak od popularności wykorzystania nowej technologii komunikacji wśród klientów tych firm. Eksperci twierdzą, że zakres wykorzystania tej technologii może być w przyszłości ograniczony (*o*), umiarkowany (*u*) lub znaczący (*z*), a szanse, że tak się stanie oceniają odpowiednio na: 3 do 7, 1 do 4 oraz 1 do 1.

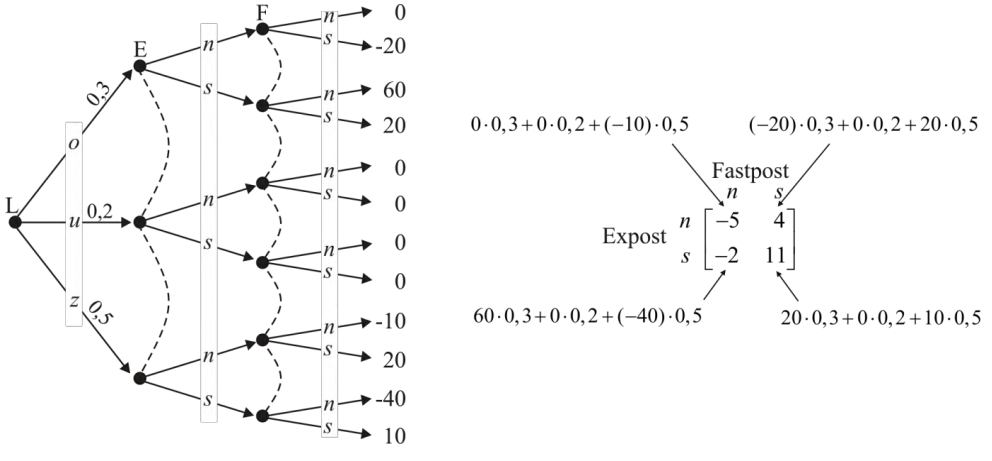
W warunkach ograniczonej popularności technologii (*o*) wdrożenie nowych systemów dystrybucji przez obie firmy jednocześnie sprawi, że ich udziały procentowe w rynku będą równe (50; 50); gdy firma E wdroży nowy system (*n*) a firma F pozostanie przy starym (*s*) udziały w rynku wyniosą odpowiednio (40; 60); gdy E nie wdroży (*s*) a F wdroży (*n*) – (80; 20), natomiast utrzymanie starego systemu dystrybucji przez obie firmy doprowadzi do podziału rynku (60; 40). W warunkach umiarkowanego (*u*) zainteresowania technologią udziały w rynku firm Expost i Fastpost będą równe, bez względu na decyzje dotyczące systemu dystrybucji. Z kolei w warunkach znaczącego (*z*) wzrostu zainteresowania technologią rozkłady udziałów w rynku firm E i F wyniosą: (45; 55) – gdy obie wprowadzą nowy system; (55; 45) – gdy obie pozostaną przy starym; (60; 40) – gdy E wdroży nowy a F pozostanie przy starym oraz (30; 70) – gdy E pozostanie przy starym a F wdroży nowy system dystrybucji.

Czy usprawnienie systemu dystrybucji jest opłacalne dla firmy Expost?

Udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie wymaga określenia jakimi informacjami będą dysponowały obie firmy w trakcie podejmowania decyzji oraz która z nich wykona pierwszy ruch. Poniżej zbadamy pięć przypadków odwzorowujących różne poziomy dostępu do informacji firm Expost i Fastpost. Założymy przy tym, że pierwszy ruch będzie należał do firmy Expost.

Przypadek I. Firmy podejmują decyzje jednocześnie i niezależnie od siebie. Węzły decyzyjne każdego gracza będą należały do jednego zbioru informacyjnego. Przymujemy, że obie firmy nie mają dodatkowych informacji na temat popularności nowej technologii wśród klientów. Wiedzą tylko, że za-

kres wykorzystania nowej technologii może być ograniczony (szanse 3 do 7, czyli $p_o = 0{,}3$), umiarkowany (szanse 1 do 4, czyli $p_u = 0{,}2$) lub znaczący (szanse 1 do 1, czyli $p_z = 0{,}5$). Drzewo gry oraz macierz wypłat dla tego przypadku pokazano na rys. 5.



Rysunek 5. Przypadek I

Źródło: opracowanie własne.

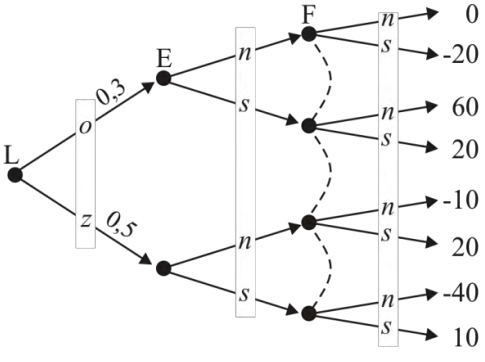
Warto zauważyć, że cały omawiany przykład można traktować jako grę o sumie zerowej. Zwiększenie udziału w rynku jednej firmy oznacza spadek udziału drugiej firmy i na odwrót. Przyjmujemy dalej, że wypłatami będą różnice miedzy udziałami firmy Expost i Fastpost. Wiemy ponadto, że wysokość wypłat będzie zależała nie tylko od decyzji graczy, lecz także od czynnika losowego. Fakt ten należy uwzględnić w konstrukcji macierzy wypłat. Na przykład wypłaty z realizacji strategii *s* obu graczy (20; 0; 10) należy pomnożyć przez odpowiadające im prawdopodobieństwa (0,3; 0,2; 0,5), a następnie zsumować:

$$20 \cdot 0{,}3 + 0 \cdot 0{,}2 + 10 \cdot 0{,}5 = 11 .$$

Wypłata ta oznacza, że gdyby obie firmy zdecydowały się na utrzymanie dotychczasowego systemu dystrybucji, to udział w rynku firmy Expost byłby przeciętnie o 11% wyższy od udziału firmy Fastpost. Generalnie, gdy w grze występuje czynnik losowy, to badane są wartości oczekiwane wypłat. W ten sposób uwzględniamy trzeciego „gracza" jakim jest natura (L).

Z przedstawionej na rys. 5 macierzy wypłat odczytujemy, że wartość gry wyznacza punkt siodłowy (-2) odpowiadający parze strategii *s* (w wierszu) oraz *n* (w kolumnie). Oznacza to, że najkorzystniejszą strategią gracza E jest pozostanie przy dotychczasowym systemie dystrybucji (*s*), a najkorzystniejszą strategią gracza F jest usprawnienie systemu dystrybucji (*n*). Wybór tych strategii sprawi, że udział w rynku firmy Expost wyniesie średnio 49%, a udział firmy Fastpost średnio 51%.

Przypadek II. Co może zrobić firma Expost by poprawić swą pozycję? Uniwersalnym sposobem zwiększenia efektywności decyzji jest pozyskanie dodatkowych informacji. Przykładowo zlecenie badań rynkowych, które pozwolą ustalić rzeczywisty zakres wykorzystania nowej technologii. Załóżmy, że firma Ekspost mogłaby zamówić badania rynkowe przed wykonaniem pierwszego ruchu, a jej konkurent nie będzie miał dostępu do takich informacji. Drzewo gry i macierz wypłat dla tego przypadku pokazano na rys. 6. W drzewie nie uwzględniono stanu natury *u*. Wszystkie możliwe posunięcia graczy w warunkach umiarkowanego wykorzystania nowej technologii prowadzą bowiem do wypłat równych 0, ich pominięcie w dalszych rozważaniach nie zmieni wartości gry.



Expost \ Fastpost	*n*	*s*	min
nn	−5	4	−5
ns	−20	−1	−20
sn	13	16	13←
ss	−2	11	−2
max	13	16	
	↑		

Rysunek 6. Przypadek II

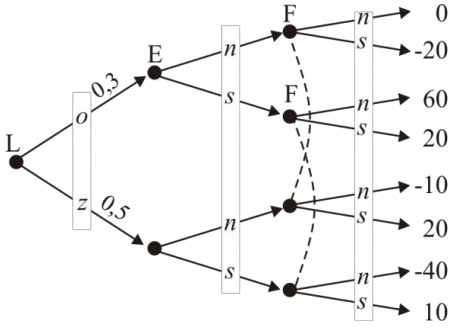
Źródło: opracowanie własne.

W zobrazowanym na rys. 6 przypadku firma Ekspost ma do dyspozycji cztery strategie: *nn* (wybrać *n* w sytuacji *o* lub wybrać *n* w sytuacji *z*), *ns* (wybrać *n* w sytuacji *o* lub wybrać *s* w sytuacji *z*), *sn* (wybrać *s* w sytuacji *o* lub wybrać *n* w sytuacji *z*), *ss* (wybrać *s* w sytuacji *o* lub wybrać *s* w sytuacji *z*). Firma Fastpost ma natomiast dwie strategie, gdyż wszystkie jej węzły decyzyjne należą do jednego zbioru informacyjnego. Wypłaty wyznaczamy w ten sam sposób jak w przypadku I.

W tej grze strategie *sn* i *n* wyznaczają punkt siodłowy: $60 \cdot 0,3 + (-10) \cdot 0,5 = 13$. Różnica miedzy udziałami w rynku firm Expost i Fastpost wyniesie zatem przeciętnie 13%. Jak widać zmiana założeń co do informacji jakimi dysponują gracze wpływa na wartość gry. Firma Expost uzyska wyraźną przewagę nad rywalem posiadając dodatkowe informacje na temat zakresu wykorzystania nowej technologii. Gdy popularność nowej technologii będzie niewielka (*o*), to pozostanie przy starym systemie dystrybucji. Natomiast gdy popularność nowej technologii będzie znacząca (*z*), to usprawni swój system.

Przypadek III. Tak samo jak w przypadku II zakładamy, że firma Fastpost nie będzie miała informacji na temat poziomu wykorzystania nowej technologii, lecz będzie wiedziała, którą strategię wybrał konkurent. W tej sytuacji węzły decyzyjne gracza F, do których prowadzą te same działania

gracza E będą należały do jednego zbioru informacyjnego, co pokazano na rys. 7. Z węzłów należących do każdego z dwóch zbiorów informacyjnych gracza F wychodzą dwie strzałki, zatem liczba strategii tego gracza jest teraz równa $2 \cdot 2 = 4$.



Expost \ Fastpost	*nn*	*ns*	*sn*	*ss*	min
nn	−5	−5	4	4	−5
ns	−20	5	−26	−1	−26
sn	13	1	28	16	1←
ss	−2	11	−2	11	−2
max	13	11	28	16	
		↑			

Rysunek 7. Przypadek III

Źródło: opracowanie własne.

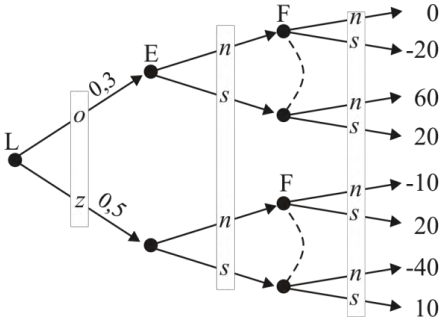
Strategie gracza F wskazują działania do podjęcia w każdym jego zbiorze informacyjnym, tj. górnym – łączącym pierwszy i trzeci węzeł decyzyjny oraz dolnym – łączącym drugi i czwarty węzeł. Na przykład strategię *sn* tego gracza odczytujemy: „jeżeli znajdę się w górnym zbiorze informacyjnym, to wybiorę *s*; jeżeli znajdę się w dolnym zbiorze informacyjnym, to wybiorę *n*". Zestawienie tej strategii ze strategią *sn* gracza E (gdy *o*, to *s*; gdy *z*, to *n*) doprowadzi do wypłaty równej $60 \cdot 0{,}3 + 20 \cdot 0{,}5 = 28$. Po wyborze *s* przez E w górnym węźle, F znajdzie się w dolnym zbiorze informacyjnym, więc wybierze *n*, co daje wypłatę 60 z prawdopodobieństwem 0,3. Po wyborze *n* przez E w dolnym węźle, F znajdzie się w górnym zbiorze informacyjnym, więc wybierze *s*, co daje wypłatę 20 z prawdopodobieństwem 0,5. W ten sposób tworzymy macierz przeciętnych wypłat całej gry.

Z macierzy wypłat (rys. 7) odczytujemy, że maksymalną spośród minimalnych wypłat w wierszach jest wypłata 1, natomiast minimalną spośród maksymalnych wypłat w kolumnach jest wypłata 11. Gra nie ma punktu siodłowego, do jej rozwiązania trzeba wyznaczyć strategie mieszane. Zauważmy, że strategia *nn* firmy Expost jest zdominowana przez strategię *sn*, a strategia *ns* przez *ss*. Można zatem z macierzy wypłat usunąć pierwsze dwa wiersze. Z kolei strategia *nn* firmy Fastpost dominuje nad strategią *ss* oraz nad strategią *sn* (po wykreśleniu drugiego wiersza). Rozwiązaniem zredukowanej w ten sposób gry:

$$\begin{array}{c} \\ sn \\ ss \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} nn & ns \end{array} \\ \begin{bmatrix} 13 & 1 \\ -2 & 11 \end{bmatrix} \end{array},$$

jest strategia mieszana gracza E (0,52*sn*; 0,48*ss*) i strategia mieszana gracza F (0,4*nn*; 0,6*ns*). Wartość gry jest równa 5,8, czyli w długich seriach powtórzeń tej gry, gracz E uzyska wypłatę nie mniejszą niż 5,8 a gracz F nie straci więcej niż 5,8. Założenie, że gra będzie powtarzana w długich seriach ma tutaj nie tylko znaczenie teoretyczne, lecz także umożliwia porównanie tego przypadku z innymi.

Przypadek IV. Przyjmijmy teraz, że firma Fastpost również będzie posiadała informacje na temat wykorzystania nowej technologii, lecz nie będzie znała decyzji firmy Expost. Drzewo gry i macierz wypłat dla tego przypadku pokazano na rys. 8.



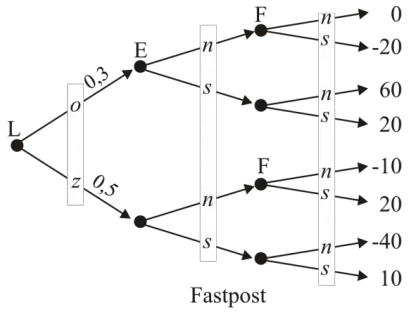
Expost \ Fastpost	*nn*	*ns*	*sn*	*ss*	min
nn	–5	10	–11	4	–11
ns	–20	5	–26	–1	–26
sn	13	28	1	16	1←
ss	–2	23	–14	11	–14
max	13	28	1 ↑	16	

Rysunek 8. Przypadek IV

Źródło: opracowanie własne.

Z macierzy wypłat dla tego przypadku odczytujemy parę strategii optymalnych (strategie *sn* obu graczy) wyznaczającą punkt siodłowy gry: $20 \cdot 0,3 + (-10) \cdot 0,5 = 1$. Wybór strategii *sn* przez firmę Expost da jej gwarancję, że przeciętnie nie zyska mniej niż 1% przewagi nad konkurentem, jednocześnie firma Fastpost wybierając *sn* ma gwarancję, że przeciętnie nie straci więcej niż 1%.

Przypadek V. Na koniec rozważmy sytuację, w której wszystkie węzły decyzyjne graczy należą do osobnych zbiorów informacyjnych. Z drzewa gry znikną przerywane linie, czyli gracze będą dysponować informacjami na temat zakresu wykorzystania technologii wpływającej na efektywność nowego systemu dystrybucji. Podobnie jak w poprzednich przypadkach firma Expost wykonuje pierwszy ruch. Liczba strategii firmy Fastpost będzie wtedy równa $2^4 = 16$, ponieważ w każdym z czterech węzłów (zbiorów informacyjnych) firma ta ma do wyboru po dwa działania. Do oznaczenia strategii tej firmy użyjemy sekwencji liter opisujących strzałki, które wychodzą z każdego węzła. Pozycja litery oznacza wybór działania w węźle o tej samej pozycji idąc od góry drzewa. Na przykład strategia *nsns* oznacza, że w pierwszym węźle gracz F wybierze *n*, w drugim *s*, w trzecim *n*, a w czwartym *s*. Drzewo gry wraz z odpowiadającą mu macierzą wypłat pokazano na rys. 9.



Fastpost

Expost	*nnnn*	*nsnn*	*nnsn*	*nnns*	*nssn*	*nnss*	*nsns*	*nsss*	*ssss*	*snss*	*ssns*	*sssn*	*snns*	*ssnn*	*snsn*	*snnn*
nn	−5	−5	10	−5	−5	10	−5	10	4	4	−11	4	−11	−11	4	−11
ns	−20	−20	−20	5	−20	5	5	5	−1	−1	−1	−26	−1	−26	−26	−26
sn	13	**1**	28	13	16	28	1	16	16	28	1	16	13	**1**	28	13
ss	−2	−14	−2	23	−14	23	11	11	11	23	11	−14	23	−2	−2	−2

Rysunek 9. Przypadek V

Źródło: opracowanie własne.

W tym przypadku gra ma dwa punkty siodłowe. Wybory strategii *sn* przez firmę Expost oraz strategii *nsnn* lub *ssnn* przez firmę Fastpost doprowadzą do przeciętnej wypłaty 1. Liczba ta jest równa wartości gry z przypadku IV. Wynika stąd, że wiedza firmy Fastpost o tym, którą strategię wybierze firma Expost nie zmieni przeciętnej pozycji rynkowej rywali.

PODSUMOWANIE

Strategia w teorii gier jest rozumiana jako kompletny plan działania, który wskazuje jednoznacznie sposób zachowania gracza we wszystkich możliwych sytuacjach. Uwzględnianie wszystkich posunięć przeciwnika powoduje, że liczba strategii do zbadania szybko rośnie, jeżeli gracze mają możliwość wykonania dodatkowych ruchów. Modelowanie sytuacji wyborów strategicznych z wykorzystaniem drzew gry wymaga zatem syntezy, czyli koncentracji na tych działaniach, które mają rzeczywiście istotne znaczenie dla wszystkich stron. Kolejną trudnością jest ustalanie wielkości wypłat. Identyfikacja wypłat nie jest równoznaczna z wiedzą na temat preferencji decydentów, aby rozpoznać faktyczne preferencje trzeba dodatkowo określić funkcje użyteczności graczy. Nieco innym ograniczeniem klasycznej teorii gier jest założenie, że strony podejmując decyzje kierują się zawsze racjonalnymi przesłankami, czego nie potwierdza praktyka. Niezależnie od tego założenia warto także wspomnieć, że bliższe rzeczywistości są sytuacje, w których dostęp do informacji poszczególnych graczy jest zróżnicowany (asymetria informacji). Niedostatki klasycznej teorii gier stanowią impuls do dalszych badań, które są obecnie prowadzone m.in. w ramach teorii dramatu.

LITERATURA

[1] Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Bantam Doubleday Dell Publishing, New York 1996.

[2] Goodwin P., Wright G., *Analiza decyzji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

[3] Howard N., Bennett P., Bryant J., Bradley M., *Manifesto for a Theory of Drama and Irrational Choice*, „The Journal of the Operational Research Society", 1993, No. 1.

[4] Kozielecki J., *Konflikt, teoria gier i psychologia*, PWN, Warszawa 1970.

[5] Lindgren B.W., *Elementy teorii decyzji*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977.

[6] Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[7] Regan S., *Game Theory Perspective*, in: "Advanced Strategic Management. A Multi-Perspective Approach", ed. M. Jenkins, V. Ambrosini, N Collier, Palgrave Macmillan, New York 2007.

[8] Sadowski W., *Teoria podejmowania decyzji*, PWE, Warszawa 1973.

[9] Straffin P.D., *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001

[10] Watson J., *Strategia. Wprowadzenie do teorii gier*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

[11] Williams J.D., *Strateg doskonały. Wprowadzenie do teorii gier*, PWN, Warszawa 1965.

STRESZCZENIE

Gra w postaci ekstensywnej jako narzędzie modelowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie

Celem artykułu jest opis możliwości wykorzystania gier w postaci ekstensywnej w zarządzaniu strategicznym. Gry w postaci ekstensywnej pozwalają skutecznie badać wiele sytuacji biznesowych. Na początku omówione zostały podstawowe pojęcia teorii gier oraz zasady konstrukcji drzewa gry. Następnie rozwinięto zagadnienie analizy gier o pełnej informacji. Uwagę zwrócono na proces dochodzenia do rozwiązań optymalnych. W grach, w których strony podejmują decyzję sekwencyjnie znając wcześniejsze posunięcia przeciwnika, dojście do rozwiązania optymalnego jest możliwe dzięki wykorzystaniu metody indukcji wstecznej. Indukcja wsteczna

w grach dwuosobowych o sumie wypłat różnej od zera nie pozwala jednak na ustalenie wszystkich punktów równowagi, co zaprezentowano na konkretnym przykładzie. Artykuł zwiera ponadto omówienie zagadnienia gier o niepełnej informacji wraz z analizą przykładów praktycznych. W artykule skoncentrowano się głównie na procesie identyfikacji strategii graczy oraz prezentacji sposobu zamiany drzewa gry na macierz wypłat.

SUMMARY

Extensive form game as a tool for modeling strategic decisions in the company

The aim of the article is to describe the possibility of using games in extensive form in strategic management, which can effectively explore many business situations. Initially the basic concepts of game theory and the principles of construction of the game tree are discussed. Then the issue of complete information games is developed. Attention is paid to the process of achieving optimal solutions. In games where the players decide sequentially, knowing the opponent's moves earlier, finding to the optimal solution is possible by using the method of backward induction. However, in the non-zero sum games backward induction does not determine all equilibrium points (Nash equilibria) and it is presented for a specific example. The paper further comprises a discussion of games of incomplete information with the analysis of practical examples. The article focuses mainly on the process of identifying strategies of players and on presenting the method of transforming a game tree into the payoff matrix.

Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański

Przemysław Niewiadomski
Zakład Produkcji Części Zamiennych
i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT

Politechnika Poznańska

Modelowanie wieloaspektowych uwarunkowań w procesach implementacyjnych zakładu wytwórczego sektora mechanizacji rolnictwa – implikacje dla elastyczności

WPROWADZENIE

Zarządzanie rozpatruje się jako naukę, której efektem jest społecznie użyteczna wiedza[1] w postaci ustalonych prawidłowości życia gospodarczego lub społecznego i teorii, które wyjaśniają określoną dziedzinę rzeczywistości, dostarczają projekty do zastosowania i pomagają tę rzeczywistość racjonalizować[2]. W kontekście powyższego należy zauważyć, że zarządzanie jest działaniem praktycznym[3], czyli świadomym i celowym działaniem ludzi,

[1] Pogląd ten zdaje się potwierdzać T. Gospodarek, traktując zarządzanie jako zbiór zagadnień naukowych stanowiących określoną wiedzę budowaną na podstawie obserwacji zjawisk społeczno-ekonomicznych, występujących przy prowadzeniu działalności gospodarczej na użytek praktyków. Zajmujących się zarządzaniem organizacjami lub systemami generującymi wartość. Za: T. Gospodarek, *Heurystyka, prawda i teorie zarządzania* [w:] R. Krupski (red.) *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2012, s. 9.

[2] S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 15.

[3] R. W. Griffin zarządzanie opisuje jako zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych, aby osiągnąć wyznaczone cele. Por.: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 6.

mającym na celu doskonalenie rzeczywistości gospodarczej lub społecznej[4]. Według B. Nogalskiego i S. Klisza[5] zarządzanie jest zbiorem zadań wykonywanych z zamiarem osiągnięcia określonych celów w sposób sprawny i skuteczny. Połączenie tych pojęć prowadzi do powstania modelu zarządzania, rozumianego jako system założeń teoretycznych, zawierających koncepcję[6] skutecznego zarządzania dostosowanego do potrzeb organizacji.

O tym, że zmienność jest cechą świata, ludzkość wie od dawna[7], stąd rozwój koncepcji[8] i metod zarządzania podąża za zmiennością warunków, w których działają przedsiębiorstwa[9]. Istotnym jest zatem znalezienie i/lub wykorzystanie istniejących paradygmatów zarządzania[10], których zbadanie i skodyfikowanie będzie stanowić platformę rozwoju i wzrostu gospodarczego przedsiębiorstw[11].

Pojawienie się nowych koncepcji zarządzania, jak i rosnące wciąż zapotrzebowanie na model przedsiębiorstwa, elastycznie dostosowującego się do ciągłych i turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu mają swoje uniwersalne przesłanki związane z długookresową koncentracją na przyszłości, wytwarzaniem zdolności do przetrwania, umiejętnością ustalania priorytetów, minimalizacją

[4] G. Kołodko sugeruje, że schodząc z wyżyn polityki na pragmatyczny grunt mikroekonomiczny, najważniejsze jest zarządzanie. Według profesora w wielu krajach luka występująca na tym odcinku jest znacznie większa niż luka technologiczna (czytaj: luka w zasobach technologicznych, *sugestia autorów*). Bowiem, jeżeli zarządzanie opiera się na wiedzy – i tej wyniesionej ze szkół biznesu, i tej zdobytej w życiowym doświadczeniu – to już szanse na ekonomiczny sukces rosną. Za: G. Kołodko, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i Spółka, Warszawa 2013, s. 326.

[5] B. Nogalski, S. Klisz, *Koncepcje i metody zarządzania zasobami leśnymi. Polska i świat*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2012, s. 16.

[6] Według K. Zimniewicza, w celu rozwiązania problemu wykorzystuje się różne sposoby i instrumenty, np. twórcze myślenie lub koncepcje zarządzania. Za: K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014, s. 65. Objaśnienie pojęcia koncepcja zarządzania jest na pierwszy rzut oka sprawą prostą. Szerzej: K. Zimniewicz, *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 22. Przyjmuje się zatem, że koncepcja jest to pomysł, który sugeruje menedżerowi, co trzeba zrobić, aby rozwiązać określiny problem lub wiązkę problemów.

[7] T. Oleksyn (red.), *Filozofia z zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 74.

[8] A. Kaleta sugeruje, że wybór koncepcji rozwoju to kluczowa faza zarządzania strategicznego, głównie z powodu ryzyka, które mu towarzyszy. Jak zauważa, konsekwencje dokonywanych rozstrzygnięć (wyborów strategicznych) są z reguły znaczące i trudno odwracalne. Za: Fragment recenzji w wykonaniu Profesora A. Kalety; dotyczy pozycji: E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.

[9] S. Trzecieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, K. Pawłowski, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 5.

[10] R. Krupski ocenia, że tradycyjny paradygmat zarządzania organizacją, charakteryzuje się zorientowaniem do wnętrza organizacji, przestrzeganiem zasady podziału pracy i specjalizacji, respektem dla hierarchii, rozbudowaną kontrolą i formalizacją działań, skupiał się głównie na promowaniu produktywności i ograniczaniu strat. Zob.: R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 9. Z poglądem tym utożsamiają się autorzy niniejszego opracowania, zakładając, że aby organizacja była elastyczna i tym samym produktywna w swoich działaniach, najpierw musi być szczupła. Por.: S. Trzecieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, K. Pawłowski, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 13.

[11] A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu. W budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013, s. 9.

ryzyka[12]. Zmiany[13] dotyczą poszczególnych elementów otoczenia rynkowego i ogólnego organizacji oraz zasobów, procesów, struktur wewnątrz organizacji. Szczególnie należałoby tu zaakcentować zmiany dokonujące się w otoczeniu międzynarodowym w związku z postępującą globalizacją oraz zmiany związane z wprowadzeniem technologii teleinformatycznych. Jednocześnie wzmaga się presja na poprawę szeroko rozumianej efektywności działania (częstokroć nie chodzi już tylko o efektywność w postaci rentowności sprzedaży czy rentowności kapitału, ale np. o maksymalizowanie wartości firmy itp.), a także zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej w odpowiednio długim horyzoncie czasowym. To skłania firmy do poszukiwania wciąż nowych sposobów, narzędzi umożliwiających osiąganie tych celów.

W kontekście powyższego w niniejszym opracowaniu, za zasadne uznano wygenerowanie wieloaspektowych uwarunkowań elastyczności produktowej zakładu wytwórczego. Autorzy za kluczowe uznali pokazanie roli, miejsca i znaczenia wybranych zmiennych kontekstowych (czynników), rozpatrując owo zagadnienie z perspektywy możliwości implementacyjnych.

Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których autorzy zaliczają:

- Kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań, co w zamierzeniu autorów znajdzie swój wyraz w konceptualizacji pojęcia elastyczność produktowa. W ramach badań podjęto próbę odpowiedzi na pytanie jak pojęcie elastyczności jest interpretowane przez menedżerów działających w sektorze mechanizacji rolnictwa.
- Rozpoznanie najistotniejszych czynników kształtujących elastyczność produktową zakładu wytwórczego i pogrupowanie je według przyjętej klasyfikacji – modelowanie wieloaspektowych uwarunkowań.
- Pokazanie roli, miejsca i znaczenia wybranej zmiennej kontekstowej (czynnika), rozpatrując owo zagadnienie z perspektywy działań implementacyjnych danego zakładu wytwórczego.

Dokonując analizy najistotniejszych czynników kształtujących elastyczność produktową zakładu wytwórczego, przedstawiając główne uwarunkowania mające na nią wpływ, autorzy potwierdzają rekomendacje w tym zakresie. Dla praktyków zarządzania mogą one być podstawą diagnozy i inspiracją do opracowywania własnych strategii i ich implementacji.

---

[12] G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – "tańczenie" w turbulentnym otoczeniu, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny*, Wiedzainfo.pl oraz W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny*, [w:] I.K. Hejduk (red.) *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 2011, s. 11.

[13] Zmiany w otoczeniu powodują zmiany w przedsiębiorstwie, co zdaniem autorów niniejszego opracowania, wymusza oderwanie się od tradycyjnego postrzegania organizacji i zarządzania nią.

1. ELASTYCZNOŚĆ PRODUKTOWA PRZEDSIĘBIORSTWA WYTWÓRCZEGO – KONCEPTUALIZACJA POJĘCIA

W swoim opracowaniu z roku 2003, R. Krupski[14] założył, że narastająca turbulencja otoczenia i konieczność adaptacyjnych zachowań przedsiębiorstw wywołają kolejne zmiany w praktyce zarządzania[15], zmiany w koncepcjach[16] teorii organizacji i zarządzania[17]. Dzisiaj śmiało można powiedzieć, że autor nie mylił się w swoich poglądach i wypowiedzi. Zarządzanie XXI wieku przyjęło nową orientację[18]; w coraz większym stopniu jest ono oparte na zdolnościach radzenia sobie z ciągłą zmianą, a nie na stabilności. Zasadne jest tu przywołanie słów P. Druckera, które zdają się potwierdzać I. K. Hejduk i W. M. Grudzewski[19] oraz

[14] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003., s. 11

[15] Według K. Zimniewicza, w wielu wypowiedziach przedstawicieli nauki o zarządzaniu przewija się troska o jej „praktyczność". Jest ona rozumiana jako zdolność nauki o zarządzaniu do dostarczania praktykom zbioru wytycznych, różnych metod, sposobów, reguł i koncepcji zarządzania. Zaleca się, aby nauka o zarządzaniu te metody, koncepcje itp. dostarczała z wyprzedzeniem. W przeciwnym razie ucierpi jej prestiż. Ten postulat należy koniecznie uzupełnić żądaniem, aby wymienione zalecenia nauki o zarządzaniu sprawdzały się w praktyce. A więc praktyczność nauki o zarządzaniu należy rozumieć w ten sposób, że jest ona zdolna dostarczać menedżerom narzędzia decyzyjne z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym i takie, które sprawdzają się w praktyce. Za: K. Zimniewicz, *Problemy weryfikacji koncepcji zarządzania* [w:] J. Lichtarski (red.) *Współczesne koncepcje, metody i narzędzia zarządzania. Przykłady i problemy zastosowań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" tom XIV, zeszyt 12, część 3, Wydawnictwo społecznej Akademii Nauk, Ostrów Wielkopolski 2013, s. 168.

[16] Czy menedżer, który wybiera jakąś koncepcję zarządzania, może sprawdzić, czy przypisywanie jej obietnice są prawdziwe? Według K. Zimniewicza jest to bardzo wątpliwe, gdyż przed nauką o zarządzaniu postawiono postulaty, których nie jest ona w stanie spełnić. Wnioskowanie w nauce o zarządzaniu dość często opiera się na prostym schemacie przyczynowo-skutkowym (jeżeli – to). Za: K. Zimniewicz, *Linearność a holizm w nauce o zarządzaniu* [W:] J. Rokita (red.) *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian,* Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2011, ss.10-16. W nauce o zarządzaniu wnioskowanie przyczynowo-skutkowe jest możliwe jedynie w odniesieniu do problemów prostych – dobrze uporządkowanych.

[17] Według R. Krupskiego, w czasach narastającej turbulencji i w związku z tym nieprzewidywalności otoczenia, coraz powszechniejszy staje się pogląd, że należy porzucić perspektywę egzogeniczną planowania strategicznego i przyjąć bardziej przewidywalną perspektywę endogeniczną. Por.: R. Krupski, *O rozwoju przedsiębiorstwa inaczej* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.) *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje-strategie-analiza*, Uniwersytet ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 23.

[18] Jak zauważa G. Osbert-Pociecha organizacje funkcjonując w warunkach hiperkonkurencji, globalizacji, wysokiego tempa zmian technologicznych, dynamicznego przepływu informacji i wiedzy, kapitału, zmieniających się regulacji prawnych, narażone są na relatywnie szybkie wyczerpywanie się energii, rozumianej przez autorkę jako siłę, napęd, dzięki któremu organizacja (jej podmioty wewnętrzne) osiągają wyniki w wymiarze wzrostu, rozwoju. Szerzej: G. Osbert-Pociecha, *Wybrane narzędzia zarządzania energią organizacji* [w:] J. Lichtarski (red.) *Współczesne koncepcje, metody i narzędzia zarządzania. Przykłady i problemy zastosowań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" tom XIV, zeszyt 12, część 3, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Ostrów Wielkopolski 2013, s. 54.

[19] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania* [w] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.) *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 15.

T. Oleksyn[20], według, których jedyną stabilną i trwałą rzeczą we współczesnej gospodarce jest zmiana[21].

W kontekście powyższego G. Kołodko[22] zauważa, że w przyszłości szczególnie cenna będzie wiedza w zakresie zarządzania zmianą. To będzie bardzo poważny problem, ponieważ zmian będzie coraz więcej. Już jest – sugeruje autor.

W związku z powyższym utrzymywanie przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego i konkurencyjnego otoczenia oraz zapewnienie możliwości rozwojowych wymaga realizowania określonych strategii działania[23], wśród których autorzy opracowania wyróżniają koncepcję elastycznej organizacji.

W tym miejscu autorzy opracowania stawiają pytanie jak rozumieć pojęcie elastyczności? W związku z tak postawionym pytaniem, w dalszej części pracy za zasadne uznano: a) zaprezentowanie bogactwa desygnatu pojęcia elastyczność organizacji oraz b) zaprezentowanie wyników badań dotyczących pojmowania elastyczności organizacji, badań przeprowadzonych w praktyce zakładów wytwórczych sektora mechanizacji rolnictwa, co zaowocowało autorską definicją elastyczności produktowej[24].

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji elastyczności organizacji. Szeroką analizę interpretacyjną propozycji różnych autorów przedstawił R. Krupski[25] oraz G. Osbert-Pociecha[26], poszukując wypadko-

---

[20] T. Oleksyn (red.*), Filozofia a zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 74.

[21] Zmiana to immanentny element organizacji, nadający sens zarządzaniu. Z tego powodu zmiana zawsze była, jest i będzie przedmiotem szczególnego zainteresowania badaczy. Świadczą o tym prace, jak choćby.: J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawna elastyczności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, M. Czerska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, K. Krupa, *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji (wybrane aspekty i narzędzia)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006, i wiele innych.

[22] G. Kołodko, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości,* Prószyński i Spółka, Warszawa 2013, s. 327.

[23] Por.: B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Absorbcja wiedzy inżynierskiej w praktyce zarządzania – kontekst strategii przywództwa kosztowego,* „Organizacja i Kierowanie" nr 5(158)/2013, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 18.

[24] Badanie w formie wywiadu osobistego przeprowadzono wśród 15 członków Izby Przemysłowo Handlowej Branż Maszyn Rolniczych i Spożywczych. O ocenę zapytano: a) 11 właścicieli zakładów wytwórczych oraz b) 4 osoby będące przedstawicielami – reprezentantami właścicieli. Były to 3 osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych na podstawie umowy o pracę, odpowiadające za strategię danej firmy oraz dyrektor ds. Operacyjnych i Rozwoju Biznesu.

[25] R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 15-17.

[26] G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i kierowanie" 2004 vol. 6 no 3-4., G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – "tańczenie" w turbulentnym otoczeniu*, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, Wiedzainfo.pl

wej różnych koncepcji adoptowania organizacji do warunków występujących w otoczeniu.

Nawiązując do pojawiających się ze strony zarówno teoretyków, jak i praktyków zaleceń dla współczesnych organizacji, warunkujących możliwość przetrwania i rozwoju, G. Osbert-Pociecha[27] postrzega elastyczność jako zdolność reagowania organizacji, radzenia sobie z imperatywem dokonywanych zmian w warunkach nasilającej się turbulencji otoczenia oraz rosnącej dynamiki zmian wewnątrzorganizacyjnych. Potocznie (intuicyjnie) elastyczność jest rozumiana właściwość podmiotu, przedmiotu, która sprowadza się do jego podatności na zmiany (pod wpływem określonych czynników), czyli szczególnej łatwości i szybkości w reagowaniu na nie i w następstwie tego dokonywania odpowiednich zmian[28]. W. Golden i P. Powell[29], definiują elastyczność przypisując jej cztery wymiary, a mianowicie: 1) wymiar czasowy, 2) wymiar zakresu (skali), 3) wymiar celowości, 4) wymiar „punktu ciężkości" (zogniskowania uwagi).

Podejście identyfikujące elastyczność poprzez przypisywanie określonych wymiarów wykorzystuje R. Krupski[30], zakładając, że elastyczność organizacji opisywana jest przez dwa wymiary czasoprzestrzeni: szybkość reakcji (kreacji) i stopień dopasowania do otoczenia. W kontekście powyższego autor wymienia podstawowe mechanizmy elastyczności, a mianowicie: a) redundancja zasobów, b) dywersyfikacja działalności i/lub zasobów, c) monitoring, d) procesy decyzyjne, e) mobilność (tzw. organizacja w ruchu). W literaturze przedmiotu można znaleźć podmiotowe podejście do elastyczności[31] które przyjmuje założenie, że elastyczność organizacji jest zdeterminowana indywidualną elastycznością jej uczestników oraz podmiotów związanych z organizacją, np. klientów[32].

W sposób szczególny elastyczność odnosi się do zasobów organizacji, tj. materialnych (majątkowych, finansowych) i niematerialnych (informacyjnych, relacyjnych). To właśnie zasoby stanowią podstawowe narzędzie dla kształtowania elastyczności organizacji jako całości. W kontekście przywołanej definicji R. Krupski[33] uważa, że elastyczność rozumiana jako reakcja na impulsy z otoczenia bądź z wnętrza firmy jest podejmowana w konfrontacji z potencjałem zasobowym organizacji (w tym z uwzględnieniem możliwości dostępu do zasobów obcych).

---

[27] G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie" nr 2(116)2004, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 51.

[28] G. Osbert-Pociecha, *Koncepcyjne ramy elastyczności organizacji w świetle literatury przedmiotu i badań empirycznych*, [w:] M. Przybyła (red.) *Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 24, Zarządzanie 6, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 184.

[29] W. Golden, P. Powell, *Towards a Definition of Flexibility. In search of the Holy Grail,* "Omega the International Journal of Management vol. 28 nr 4, 2000, s. 373.

[30] [http://rafalkrupski.pl/elastycznosc.html]. Data odsłony: 23-01-2014.

[31] G. Osbert-Pociecha, M. Moroz, J. M. Lichtarski, *Elastyczność przedsiębiorstwa jaklo konfiguracja elastyczności cząstkowych,* „Gospodarka Narodowa" nr 4/2008, s. 61

[32] H.W. Volberda, *Building the Flexibility Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press Inc., New York 1998, s. 2.

[33] R. Krupski (red.), *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

Autorska definicja elastyczności, zaproponowana przez B. Nogalskiego i P. Niewiadomskiego[34], odnosi się do produktu, do sprawnego, skutecznego i efektywnego zarządzania zasobami niezbędnymi do jego szybkiej implementacji, będącej odpowiedzią na wyzwania zmienności popytu, rosnących wymagań klientów, co w perspektywie daje wytwórcy możliwość rozwoju; przy czym elastyczność produktową zakładu wytwórczego determinuje informacja przekształcona w wiedzę pozwalającą na dostrzeganie szans rynkowych jakie daje wytwórcom możliwie szybka rekonfiguracja i integracja procesu wytwarzania.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, nie została stworzona jeszcze jednolita i powszechnie akceptowana definicja elastyczności. W literaturze spotkać można definicje ogólne i szczegółowe, opisujące tylko wybrane jej aspekty oraz odnoszące się do dowolnych organizacji. Poniżej autorzy przedstawiają kilka z nich (tab. 1). W prowadzonym wywodzie warto odnieść się do zapoczątkowanej przez W. M. Grudzewskiego i I. Hejduk[35], koncepcji Sustainable enterprise, czyli koncepcji przedsiębiorstwa przyszłości, elastycznie dostosowującego się do ciągłych i turbulentnych zmian w otoczeniu oraz potrafiącego funkcjonować w warunkach kryzysu i chaosu. Według wspomnianych prekursorów, elastyczność umożliwia przedsiębiorstwu nie tylko ciągły rozwój, ale wykorzystywanie pojawiających się szans i okazji.

Konkludując, autorzy opracowania zauważają, że termin elastyczność jest konstruktem wielowymiarowym, co powoduje trudności w jego definiowaniu i interpretowaniu, przez autorów reprezentujących zarówno nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne, w tym przede wszystkim nauki techniczne. Zdaniem autorów powstało zamieszanie metodologiczne, które czasem prowadzi do sprzecznych opinii, a nawet sporów, dotyczących tego, czym w istocie jest elastyczność, a co za tym idzie – jakimi metodami ją badać, a następnie doskonalić.

W szczególności swoiste zamieszanie wokół pojęcia elastyczność produktowa jest spowodowane następującymi czynnikami[36]:

- Istnieje wiele definicji terminu elastyczny/elastyczność.
- Elastyczność odnoszona jest do określonych zasobów.
- Nauka o zarządzaniu ma charakter interdyscyplinarny, wpływają na nią różne nurty badawcze.

[34] B. Nogalski, P. Niewiadomski, *The strategic dimension of product flexibility of a manufacturing plant-the concept and its application,* „Organizacja i Kierowanie" nr 1(154)2013, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 51-52.

[35] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny,* [w:] I. K. Hejduk (red.) *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 2011, s. 11.

[36] B. Nogalski, P. Niewiadomski, *The strategic dimension of product flexibility of a manufacturing plant-the concept and its application,* „Organizacja i Kierowanie" nr 1(154)2013, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 51-52.

- Obserwuje się przenoszenie osiągnięć naukowych z innych krajów czy nauk bez wyraźnego zaznaczenia pochodzenia i znaczenia omawianych pojęć.

Tabela 1. Przegląd definicji „elastyczność" w ujęciu wybranych autorów

Autor	Definicja
J.S. Evans	Umiejętność przystosowywania się, mobilność, zdolność do modyfikowania, doskonalenia, zręczność, zwinność, płynność, plastyczność, prężność itp. Każdy z tych wymiarów elastyczności mógłby być reakcją na zagrożenie wynikające ze zmian głównie w otoczeniu zewnętrznym organizacji lub być formą „nacisku" na to otoczenie.
Brillman	Elastyczna jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji.
H.I. Ansoff	Właściwości organizacji, które pozwalają jej radzić sobie ze zmianami w otoczeniu (zamiast wpływać na nie organizacja próbuje na nie odpowiadać – głównie poprzez zwiększanie płynności zasobów firmy).
D.J. Eppink	Cecha organizacji, która czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby skutecznie mogła na te zmiany odpowiadać.
R. Krupski i in.	Ciąg dostosowań i stabilności w krótszych lub dłuższych okresach.
M. Juchnowicz	Zdolność i potencjalna gotowość do adaptacji do nowych, różnych lub zmieniających się warunków, zadań i sytuacji o charakterze poznawczym, społecznym, a także inicjowanie zmian.
S. Trzcieliński	Zdolność do rozszerzania repertuaru działań, niezależnie od tego, czy te działania są reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu, czy są spowodowane innymi okolicznościami.
G. Stigler	Właściwość wytwarzania, która dopuszcza stosowanie różnych wariantów produkcji.
G. Osbert-Pociecha	Zdolności dokonywania zmian pod wpływem impulsów wewnętrznych lub zewnętrznych w taki sposób, aby – nie naruszając granic spójności organizacji gwarantujących osiągnięcie jej efektu synergicznego – stworzyć warunki do konkurowania na rynku i urzeczywistnienia wybranych celów efektywnościowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – "tańczenie" w turbulentnym otoczeniu*, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, Wiedzainfo.pl, rafalkrupski.pl, S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

Mimo, że obydwa pojęcia są coraz powszechniej znane, teoria i praktyka pokazuje, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowa-

nej ich definicji. Według autorów opracowania jest mało prawdopodobne, że praktycy zarządzania przyjmą ogólnie akceptowalną definicję elastyczności czy zwinności. Stąd należy przyjmować takie określenia, które są sensowne w kontekście warunków organizacji i są wykorzystywane konsekwentnie w prowadzonych badaniach. Równie ważne jest to, aby członkowie zespołów badawczych czy danej organizacji jednoznacznie rozumieli przyjętą definicję i potrafili określić i wytłumaczyć, sens przyjętego pojęcia.

W kontekście dokonanego przeglądu literatury, w oparciu o przeprowadzone badania i praktyczne doświadczenia autorów, na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, że elastyczność to system wzajemnie powiązanych zasobów: a) technologicznych, b) relacyjnych, c) finansowych i d) wiedzy, umiejętność ich wykorzystania, a także nabyte doświadczenia, przyjęte wartości i postawy, które są nakierowane na sprawne i skuteczne implementowanie nowych wyrobów (szybciej od konkurentów) w ciągle zmieniającym się, turbulentnym otoczeniu i kreowanych pod wpływem chwili potrzeb rynkowych.

W myśl przyjętej definicji autorzy postrzegają elastyczność jako narzędzie do wypracowania konkurencyjnych przewag[37], stąd:

- Implementowane produkty postrzegane są jako źródło przewagi nad konkurencją i rozwiązanie poszczególnych problemów klientów;
- Dąży się do wykorzystywania wiedzy i doświadczeń w celu szybkiego wykorzystania szans związanych z pojawiającymi się zmianami;
- Nieodzowna jest płynność zasobów – wewnętrzna zdolność rekonfiguracji systemu biznesowego, szybkiej alokacji i rekonfiguracji posiadanych zasobów, procesów biznesowych, podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, co pozwala na szybką transformację modelu biznesowego przedsiębiorstwa[38];
- Przyjmuje się, że treścią strategii powinien być plan tworzenia warunków do wykorzystywania okazji.
- Dopuszcza się, że jedyną dopuszczalną postacią strategii w kategoriach produktowo-rynkowych jest jej dynamiczna postać w formie scenariuszy i przejść między nimi lub w formie opcji[39].

Zdaniem autorów publikacji, aby orzekać o rzeczywistości, zjawiskach i procesach związanych z ogólnie pojętym zarządzaniem, należy jasno sprecyzować zakres takich terminów, jak elastyczność. Ponieważ termin ten często występuje zarówno w myśli potocznej, jak i w opracowaniach naukowych, konieczne było przedstawienie wybranych definicji, porównanie ich oraz skonfrontowanie z rzeczywistością. Pozwoliło to na wypracowanie,

[37] W niniejszym opracowaniu, za M. Romanowską przyjęto założenie, że bez względu na stopień zmienności i przewidywalności otoczenia menedżerowie mają obowiązek budować strategię rozwoju i konkurencji dla swojego przedsiębiorstwa i stale ją doskonalić. Por.: M. Romanowska, *Planowanie w strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 7.

[38] E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013, s. 370.

[39] Por.: [www.rafalkrupski.pl]. Data odsłony: 24-01-2014.

przyjęcie i konsekwentne stosowanie i rozumienie terminu, tym bardziej, że nie ma precyzyjnie ustalonego jego znaczenia. Podjęte w tym opracowaniu próby uporządkowania terminologicznego miały charakter poznawczy, co umożliwiło autorom wychwycenie wspólnych obszarów, zależności i podejść badawczych.

2. GRUPOWANIE CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH ELASTYCZNOŚĆ PRODUKTOWĄ ZAKŁADU WYTWÓRCZEGO

Jakie czynniki wpływają na elastyczność produktową zakładu wytwórczego? Intuicyjnie wie to każdy właściciel, kierownik czy sam pracownik. Czy jednak można ufać intuicji? Wiele firm w Polsce do tej pory radziło sobie, opierając się na doświadczeniach poprzednich pokoleń rzemieślników, jak również przelewając tę intuicyjną wiedzę na papier w postaci czynników ową elastyczność determinujących. Tylko niektóre przedsiębiorstwa, na ogół bogate i będące elementem międzynarodowych korporacji, zamawiają ekspertyzy opisujące właściwe dla elastycznych zachowań determinanty czy kompetencje. W praktyce polskie przedsiębiorstwa korzystają zwykle ze sprawdzonych rozwiązań. W większości wypadków nie ma mowy o samodzielnym konstruowaniu systemu zarządzania elastycznością – bezpieczniej, szybciej a przede wszystkim taniej jest sięgnąć po gotowy, przetestowany wzorzec. Nie mniej jednak zdarzają się organizacje, które decydują się na samodzielną realizację projektu od początku do końca. W takim wypadku podstawowym zadaniem jest bardzo precyzyjne zbadanie wieloaspektowych uwarunkowań elastyczności wytwarzania danego zakładu wytwórczego. Analizy takiej dokonuje się na kilku poziomach i w kilku kategoriach.

W kontekście powyższego za zasadne uznano wygenerowanie (zdefiniowanie) czynników szczególnie istotnych z punktu widzenia elastyczności produktowej zakładu wytwórczego sektora mechanizacji rolnictwa. W procesie formułowania determinant autorzy wykorzystują – stosowane w naukach o zarządzaniu – elementy metodologii tworzenia modeli[40].

Z założenia opracowany model ma stanowić podłoże merytoryczne „programu" doskonalenia organizacji i mieć przede wszystkim zastosowanie praktyczne, co sprawia, że nie ma on typowo naukowego charakteru.

Punktem wyjścia do stworzenia prezentowanego zestawu czynników była analiza literatury przedmiotu[41], uzupełniona obserwacją i informacjami uzyskanymi w wyniku wywiadów pogłębionych z właścicielami i osobami pracującymi na stanowisku menedżerskim[42], analizami i własnymi do-

[40] W tym opracowaniu model, to przedstawiony w formie listy, wzorcowy zestaw czynników, przyczyniających się do sprawnego i skutecznego zarządzania elastycznością produktową.

[41] Zwłaszcza prace R. Krupskiego, G. Osbert-Pociecha, S. Trzcielińskiego, E. Urbanowskiej-Sojkin, I. K. Hejduk, W. M. Grudzewskiego.

[42] O ocenę zapytano: a) 11 właścicieli zakładów wytwórczych oraz b) 4 osoby będące przedstawicielami – reprezentantami właścicieli. Były to 3 osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych na podstawie umowy o pracę, odpowiadające za strategię danej firmy oraz dyrektor ds. Operacyjnych i Rozwoju Biznesu.

świadczeniami autorów niniejszego opracowania. Tworząc model – listę czynników, autorzy szczególną uwagę zwrócili na związane z nimi wyzwania, trudności, szanse i możliwości.

Mechanizm działania elastycznego przedsiębiorstwa determinowany jest mnogością czynników (zmiennych kontekstowych), które je kształtują, determinują jego zakres i intensywność jego przejawów oraz skutki działań. Dla zakładów wytwórczych perspektywa implementacyjna jest szczególnie ważna, gdyż najważniejsze determinanty rozwoju nowego produktu są głównymi dźwigniami długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. Wobec powyższego implementacyjny obszar badań powinien być skoncentrowany na mechanizmach i elementach, które wyznaczają działania firmy, zapewniają przewagę konkurencyjną, a tym samym jej powodzenie. W związku z powyższym nie dziwi fakt, iż adaptowany jest nowy paradygmat elastycznej firmy, bazujący na założeniu, że centralne znaczenie w procesach wytwórczych mają: zasoby relacyjne (informacja o potrzebach rynku), zasoby produkcyjne (technologia[43], środki produkcji, przedmioty pracy), zasoby wiedzy[44] oraz zasoby finansowe (rys. 1), które to czynniki decydują o dynamice zmian portfela produktowego, a przez to dostosowywaniu się do zmian w turbulentnym otoczeniu[45].

W kontekście powyższego, wielokryterialny model determinant elastyczności, podzielono na 4 kategorie, stanowi listę czynników, które zostały uznane za kluczowe[46] z punktu widzenia efektywności implementacyjnej.

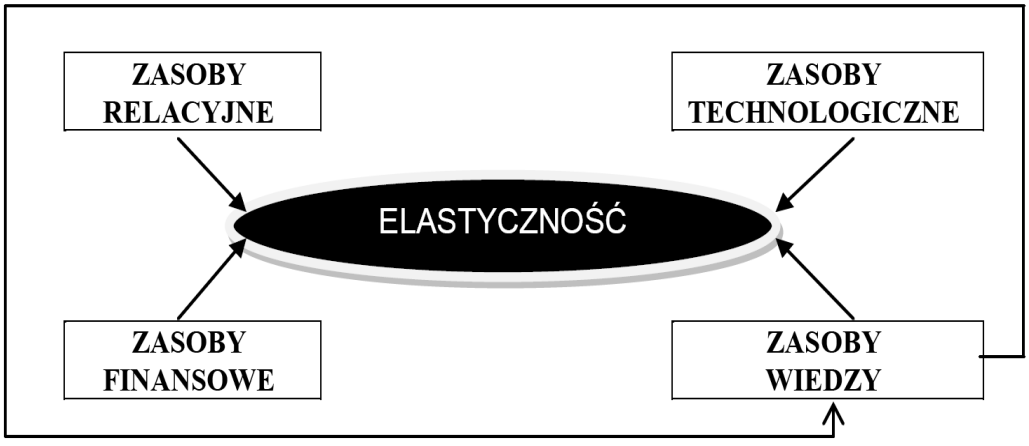
Biorąc pod uwagę przyjętą typologię i uwzględniając specyfikę działania przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych, autorzy dokonują grupowania czynników w ramach zasobów: wiedzy, technologicznych relacyjnych i finansowych.

[43] Technologia, czyli sposób wykonania zadania. To właśnie do technologii stosowanej w danym zakładzie wytwórczym dostosowuje się maszyny, narzędzia, surowce, itp., tzn. dobór środków produkcji i przedmiotów pracy jest zdeterminowany przez technologię.

[44] W erze industrialnej pojęcie personelu ukierunkowane było głównie na siłę roboczą zatrudnioną w przemyśle (w mniejszym stopniu w rolnictwie), która wykorzystując nabytą wiedzę, obsługiwała środki trwałe w formie maszyn. Podczas ery przemysłowej nabyta „wiedza specjalistyczna" wystarczała na okres około 10 lat, potem należało ją aktualizować. Zmiany na rynku skróciły ten czas dwukrotnie, sprawiając, że kapitał ludzki musiał być aktualizowany coraz częściej. Obecnie uważa się, że zasób ludzki powinien „zdobywać" wiedzę w sposób ciągły, poprzez kształcenie ustawiczne. Wraz z pojawieniem się tzw. ery postindustrialnej wiedza oraz informacja zyskały większe znaczenie. Narodziło się wówczas pojęcie kompetencji.

[45] Por.: P. Niewiadomski, *Praktyczny wymiar elastyczności produktowej zakładu wytwórczego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Organizacja i Zarządzanie" nr 59, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 49.

[46] Czynniki, które z teoretycznie zbudowanej listy uzyskały najwyższe wartości, co zinterpretowano, iż zdaniem respondentów (menedżerów sprzedaży) mają one istotny wpływ na skuteczność ich działań.

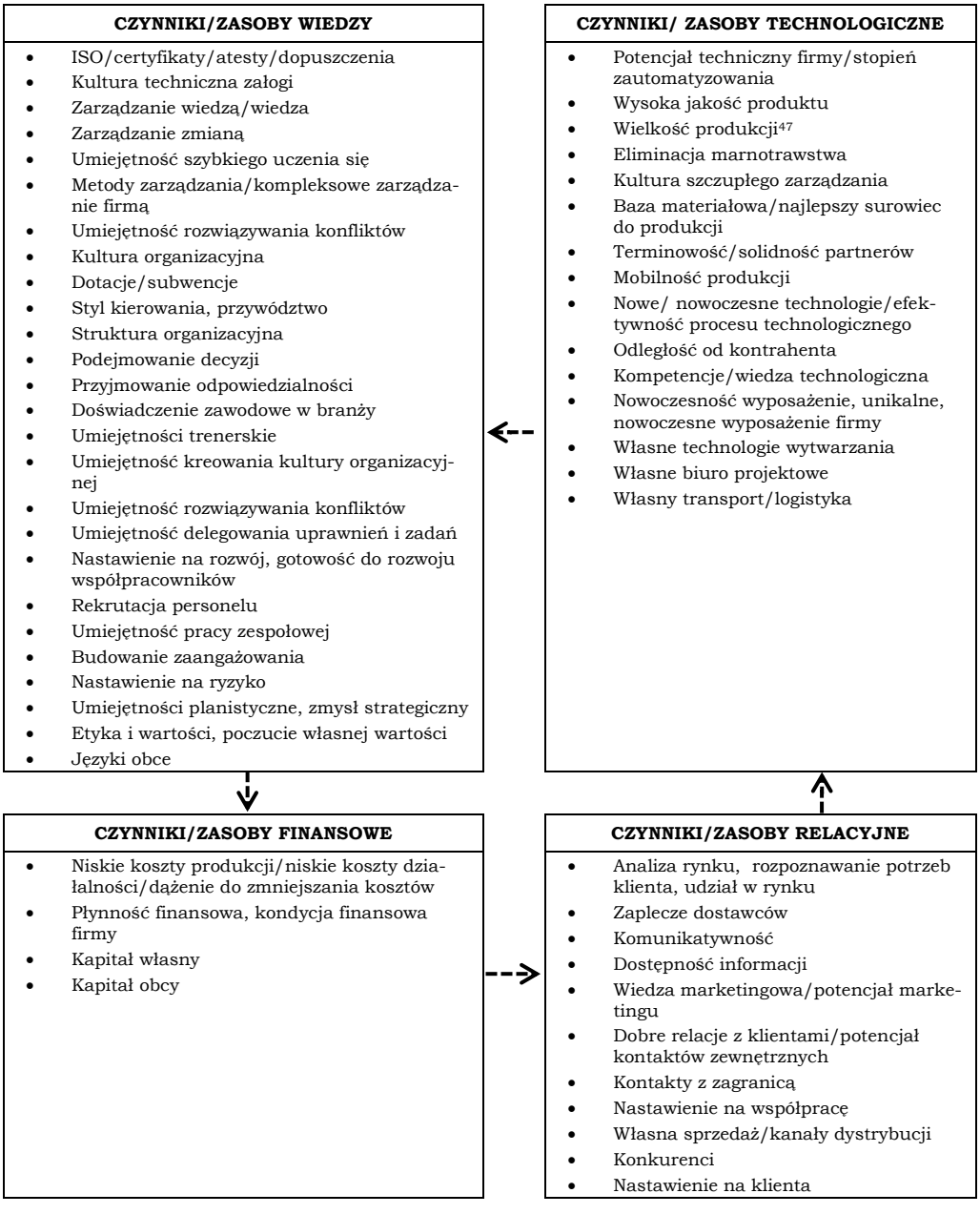


Rysunek 1. Elastyczność jako funkcja zasobowa

Źródło: P. Niewiadomski, *Praktyczny wymiar elastyczności produktowej zakładu wytwórczego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Organizacja i Zarządzanie" nr 59, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 49.

Przedstawiony model uwarunkowań elastyczności został zbudowany w ten sposób, że poszczególne czynniki przenikają się i uzupełniają. Wyselekcjonowane składowe nie są kategoriami stałymi – model skonstruowano tak, by można go modyfikować i uzupełniać według potrzeb i uznania danej organizacji. Autorzy zdaja sobie sprawę, iż tworzenie zestawień jest bardzo utrudnione, poszczególni badacze tworzą szerokie listy czynników, bez nadawania im rang, różnie je nazywając i interpretując. Ponadto podział czynników na różne podzbiory jest zawsze sprawą umowną i zależy od potrzeb własnych jego autorów lub instytucji, dla której jest tworzony. W tym opracowaniu wprowadzono go w celu ukazania własnych przemyśleń autorów w kontekście analizowanego obszaru badawczego.

Badania, których celem było uchwycenie cech elastycznej organizacji i stworzenie charakterystyk umożliwiających identyfikację elastycznego zakładu wytwórczego, nie pozwalają na sformułowanie jasnych i jednoznacznych konkluzji. W pewnej mierze jest to wywołane przez znaczne zróżnicowanie czynników przez poszczególnych respondentów, pomimo faktu, że działają oni w podobnych warunkach rynkowych i organizacyjnych. I chociaż brak jest precyzyjnej listy cech pozwalających na dokonanie jednoznacznej identyfikacji elastycznego zakładu wytwórczego, niemniej można się pokusić o wskazanie pewnych kierunkowych czynników, których posiadanie znacząco zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w obszarze szeroko rozumianej implementacji produktowej.



Rysunek 2. Grupy czynników kształtujących elastyczność produktową zakładu wytwórczego

Źródło: opracowanie własne.

[47] Czynnik ten będzie analizowany w szerszym kontekście w dalszej części niniejszego opracowania

3. WIELKOŚĆ PRODUKCJI JAKO CZYNNIK WARUNKUJĄCY ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI

3.1. Założenia badawcze

Obserwacje, o których mowa w dalszej części opracowania, prowadzono w zakładzie wytwórczym, którego podstawowym celem i zadaniem jest produkcja części zamiennych i gotowych maszyn przeznaczonych dla rolnictwa. Przedsiębiorstwo, o którym mowa znajduje się we Wrześni, miejscowości położonej niedaleko Poznania (ok. 50 km). Na podstawie analizy dokumentów (karta technologiczna), a także w oparciu o wywiad kierowany z właścicielem firmy i kierownikiem zakładu produkcyjnego, jak również w wyniku obserwacji uczestniczącej, autorzy uzyskali niezbędne – dla realizacji dalszej części badań – informacje. Przedmiotem badań był proces implementacji koła przenośnika (rys. 3), wyrobu stosowanego jako część zamienna lub komponent w procesie produkcji przyczepy samowyładowczej.

Prowadzone obserwacje i analizy upoważniły autorów do postawienia tezy, a mianowicie: Całkowity koszt jednostkowy produkcji koła przenośnika zmniejsza się o stały procent każdorazowo, gdy ilość produkcji się podwaja. Innymi słowy, koszty produkcji koła przenośnika są tym wyższe, im mniejsza jest ilość implementowanego produktu. Wynika to z rozkładania się kosztów implementacji (koszty modelu[48], koszty badań i opracowywania technologii) na dłuższe serie oraz zmniejszonych kosztów inwestycyjnych liczonych na jednostkę produktu.

W kontekście analizowanego przypadku koszt opracowania nowego modelu odlewniczego jest kosztem stałym, który liczony na jednostkę produktu będzie dziesięciokrotnie niższy, gdy zamiast stu sztuk koła wyprodukuje się ich tysiąc. Również koszt maszyn i urządzeń (koszt technologii, w tym wiedzy[49]) niezbędnych do wyprodukowania tysiąca kół będzie na jednostkę produktu relatywnie niższy niż w przypadku stu sztuk.

Ponadto autorzy zauważają, że w pogoni za paradygmatem i koniecznością bycia elastycznym wytwórcy niekiedy zapominają o kosztach, które ponoszą w ramach implementacji nowego wyrobu. Innymi słowy decydują

[48] Komplet modelowy, który stanowi zespół przyrządów służący do wielokrotnego wykonywania formy odlewniczej. Zestaw elementów wchodzących w skład modelu odlewniczego zależny jest od kształtu odlewanego przedmiotu, jego wielkości oraz ilości form, jaką należy wykonać. Modele odlewnicze wykonywane są z drewna, metalu, materiałów ceramicznych oraz tworzyw sztucznych.

[49] Wiedza jest tutaj rozumiana jako system wzajemnie powiązanych informacji i doświadczeń, umiejętność ich wykorzystania (zastosowania w praktyce), nakierowanych na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań produkcyjnych występujących na stanowisku pracy operatora maszyn skrawających. Por.: B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym* [w:] G. Bełz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemiak (red.) *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 299, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s.66.

się na minimalną cenę nieadekwatną[50] do zamówionej ilości, co w konsekwencji prowadzi do braku produktywności wynikającej z implementacji danego wyrobu.

Rysunek 3. Koło przenośnika przyczepy rolniczej

Źródło: [wwww.grene.pl].

Według grupy Strategor[51] efekt wielkości produkcji daje również inne korzyści. Autorzy opracowania wymieniają w tym miejscu „siłę przetargową", która pozwala wytwórcy skuteczniej negocjować z partnerami – dostawcami[52], co daje perspektywę zaopatrywania się u dostawców na warunkach cenowych korzystniejszych niż oferowane konkurentom produkcyjnym na mniejszą skalę.

3.2. Implementacja warunkująca koszty – analiza przypadku

Celem przedsiębiorstwa jest osiąganie zysku[53]. Producent podejmuje decyzje w ramach danej technologii produkcji, danych środków którymi dysponuje oraz cen rynkowych czynników produkcji. Producent kieruje się zasadą optymalizacji, czyli poszukiwania najlepszej relacji pomiędzy nakładami na produkcję i jej efektami.

W kontekście powyższego zarządzanie kosztami stanowi ważny element działalności biznesowej, zwłaszcza w dobie kryzysu ekonomicznego. Pra-

[50] Im wyższa cena sprzedaży, tym większa jest marża generowana ze sprzedaży poszczególnej jednostki implementowanego wyrobu i tym samym niższe koszty wynikające z jego implementacji. Innymi słowy, koszty nowej produkcji rozkładają się na każdą sztukę wyprodukowanego wyrobu.

[51] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 81.

[52] Wpływ ceny surowca w kontekście kosztów produkcji wyrobu gotowego autorzy potwierdzają badaniami, o których mowa w publikacji: P. Niewiadomski, N. Pawlak, *Koncepcja szczupłego produktu i jej implikacje kosztowe i jakościowe*, „Gospodarka Magazynowa i Logistyka" 12/2012, PWE, Warszawa 2012, s. 80-83, B. Nogalski, P. Niewiadomski, *Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu*, „Zarządzanie i Finanse" nr 4 część 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 277-292, P. Niewiadomski, N. Pawlak, *Lean product concept and its implications in terms of cost and quality*, [w:] Ł. Hadaś (red.), *Production management. Contemporary approaches – selected aspects*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2012, s. 65-82.

[53] Osiąganie zysku z działalności gospodarczej jest podstawowym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa. Zysk umożliwia rozszerzanie i ulepszanie dotychczasowej produkcji, jest również ważnym źródłem finansowania nowych przedsięwzięć.

cownicy, przedsiębiorcy, organizacje dążą do osiągnięcia jak największej efektywności w tym zakresie. Jednym ze sposobów jej osiągania jest odpowiednie zarządzanie produktem w kontekście jego działań implementacyjnych.

Ze względu na skomplikowany proces produkcji półfabrykatu, o którym mowa w niniejszym opracowaniu (konieczność wytworzenia specjalnego modelu do produkcji odlewu żeliwnego koła + koszty technologii), na wejściu wytwórca jednorazowo ponosi koszty w wysokości 10 850,00 zł. Jest to kwota, którą wytwórca poniesie niezależnie od tego czy zdecyduje się wyprodukować jedno, sto czy tysiąc sztuk.

Wobec powyższego, przy danej cenie rynkowej[54], nieodzownym jest ustalenie takiej ilości implementowanego wyrobu, aby jednorazowe koszty implementacji przynajmniej zrównały się z zyskiem osiągniętym w przypadku zaistnienia transakcji. W ten sposób wytwórca nie poniesie straty. W dalszej części opracowania przedstawiono owo założenie ilustrując je odpowiednim przykładem.

W wyniku analizy autorzy ustalili, iż jednorazowe koszty implementacji kształtuję się na poziomie 10 850,00zł. Koszty wytworzenia koła (koszty surowca – odlewu żeliwnego + koszty pracy + pozostałe koszty) oscylują na poziomie 30,79 zł, co obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Koszty produkcji koła przenośnika przyczepy rolniczej

	Koło przenośnika	
Koszt surowca	22,79	
Koszt pracy	Toczenie 2,00	4,00
	Przeciąganie 2,00	
Pozostałe koszty[55]	4,00	
SUMA	30,79	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zakładając produkcję i sprzedaż na poziomie 500 sztuk (wg opcja A) koła przenośnika wytwórca ponosi stratę w wysokości 3495,00 zł. W gospodarce wolnorynkowej podstawowym celem firmy jest z reguły maksymaliza-

[54] Aby zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia strategii implementacji nowego produktu, przedsiębiorstwo powinno stworzyć odpowiednie warunki, w znacznym stopniu determinujące efektywne zarządzanie procesem implementacji. Wobec tego nieodzownym jest ustalenie ceny akceptowalnej przez potencjalnych i obecnych nabywców. Stąd ustalono i przyjęto, że cena sprzedaży koła przenośnika będzie oscylowała na poziomie 45,50 zł (w przypadku zakupu 500 sztuk), 42,50 zł (dla ilości 1000 sztuk) oraz 40,00 zł (1500 szt.). Ceny, ustalono w ramach negocjacji z firmą GRANIT PARTS – firmą prowadząca hurtową sprzedaż części oryginalnych i zamiennych do wszystkich marek maszyn i ciągników rolniczych. Centrum działania firmy GRANIT znajduje się w magazynie centralnym w Heeslingen. Przedsiębiorstwa siostrzane w Austrii, Holandii, Belgi, Francji, Włoszech, Anglii, Polsce i Czechach, jak również importerzy z Danii, Szwajcarii i Węgier są gwarancją najlepszego kontaktu z lokalnym dostawcą; w Polsce jest nim m. in. zakład, w oparciu o który prowadzone są niniejsze rozważania. Szerzej: [www.granit-parts.pl].

[55] Obliczono według formuły: Koszty pracy x 100%.

cja dochodów, podnosząca wartość rynkową przedsiębiorstwa oraz umożliwiająca jej długotrwałą egzystencję i rozwój. W przedstawionych uwarunkowaniach implementacyjnych zarząd i właściciele firmy zamierzający zwiększyć ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów gospodarczych, powinni stosować nowoczesne metody i skuteczne sposoby zarządzania, stąd powinni zaniechać procesu implementacyjnego[56].

Tabela 3. Dane i opcje cenowe w procesie implementacji koła przenośnika

DANE	OPCJA A 500 szt.	OPCJA B 1000 szt.	OPCJA C 1500 szt.
CENA SPRZEDAŻY (ZŁ)	45,50	42,50	40,00
ZYSK ZE SPRZEDAŻY 1 SZTUKI (ZŁ)	14,53	11,53	9,03
KOSZTY IMPLEMENTACJI W PRZELICZENIU NA SZTUKI (ZŁ)	21,70	10,85	7,24
KOSZTY PRODUKCJI + KOSZTY IMPLEMENTACYJNE (ZŁ)	52,49	41,64	38,03
ZYSK/STRATA W PRZELICZENIU NA SZTUKĘ (ZŁ)	-6,99	0,86	1,97
ZYSK/STRATA W PRZELICZENIU NA OPCJĘ (ZŁ)	-3 495,00	860,00	2 955,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W przypadku produkcji i sprzedaży 1000 sztuk wyrobu, wraz z pierwszą dostawą wytwórca osiąga niewielki zysk w wysokości 860,00 zł. Nieco lepiej przedstawia się transakcja zakontraktowana na 1500 sztuk koła, gdzie zysk kształtuje się na poziomie 2955,00 zł. Autorzy świadomi są faktu, iż przy tak dużych nakładach zysk osiągany, nawet w ramach opcji C, jest stosunkowo niski. Przystępując do owej transakcji wytwórca musi zainwestować 10 850,00 zł (jednorazowy koszt implementacji) oraz 46 185,00 zł (koszty produkcji, tj. 1500 szt. x 30,79 zł), by zarobić niespełna 3000,00 zł.

Nie było celem niniejszej analizy zasymulowanie kryteriów podejmowania decyzji implementacyjnych w relacji nakłady/zysk, a jedynie zaprezentowanie skali (wielkości) produkcji jako czynnika warunkującego elastyczność organizacji, bowiem jeśli rynek kształtuje ceny i narzuca je wszystkim producentom, najwyższą marżę uzyskują ci wytwórcy, którzy potrafią racjonalnie gospodarować posiadanymi zasobami.

Reasumując, w kontekście przedstawionych rozważań, sugerowaną możliwością osiągnięcia sukcesu rynkowego w zaistniałych warunkach jest

[56] Oczywiście rozpatrując ją z poziomu transakcji jednorazowej, gdyż jeżeli widnieje perspektywa sprzedaży tego produktu w niedalekiej przyszłości, niekiedy warto ponosić koszty implementacyjne, traktując nowy produkt jako inwestycje długoterminową.

odpowiednia selekcja oraz efektywne wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów zawartych w podsystemach produkcji, wchodzących w skład przedsiębiorstwa wytwórczego. Złożona natura elastyczności pozostaje w ścisłym związku z mnogością czynników (zmiennych kontekstowych), które ją kształtują, które determinują jej zakres i intensywność jej przejawów oraz skutki[57], stąd perspektywa implementacyjna jest szczególnie interesująca, gdyż najważniejsze determinanty dywersyfikacji produktowej czyli rozwoju nowego produktu są głównymi dźwigniami długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. Wobec powyższego implementacyjny obszar badań powinien koncentrować się na mechanizmach i elementach, które wyznaczają działania firmy, budują przewagę konkurencyjną, a tym samym jej powodzenie.

Według autorów opracowania interesująca jest tutaj dywersyfikacja implikująca wychodzenie firmy do nowych klientów i przez to rozszerzanie możliwości zwiększania ilości implementowanego produktu. Przy czym należy pamiętać, iż o ile specjalizacja opiera się na wykorzystywaniu repertuaru unikatowych umiejętności, o tyle dywersyfikacja wymaga stosowania umiejętności nowych, koniecznych w środowisku rynkowym, które przez przedsiębiorstwo dopiero zaczyna być penetrowane[58].

PODSUMOWANIE

Złożoność oczekiwań nabywczych, ciągle zmieniające się potrzeby konsumenckie, skomplikowanie i złożoność procesów produkcyjnych, postępująca miniaturyzacja produktów, niebywały postęp technologiczny to tylko wybrane czynniki decydujące o tym, że postrzeganie przez przedsiębiorstwa stosunków gospodarczych w tradycyjnie rozumianych relacjach konkurencyjnych i rywalizacyjnych traci swoją pierwotną moc, a przede wszystkim sens i staje się niezgodne z rachunkiem ekonomicznym. Dzisiaj przedsiębiorstwa , które optymalizują swoje procesy produkcyjne, działania marketingowe, prace badawcze czy procesy inwestycyjne poprzez wprowadzenie zasad współpracy rynkowej z innymi uczestnikami rynku, zyskują znaczną przewagę. Określają ją trudne do imitacji konstelacje własnych strategii, w ramach których każdy z partnerów w istotny sposób, przy wykorzystaniu własnych kluczowych zasobów, przyczynia się do wzrostu wartości dodanej całego „systemu" wytwórczego[59].

W pracy, w sposób dalece uproszczony przedstawiono zarówno warunki, z jakimi przychodzi spotykać się współczesnym przedsiębiorstwom budowy maszyn rolniczych, jak i swego rodzaju instrumenty, za pomocą których mogą budować swoją przewagę konkurencyjną. Współcześnie funkcjo-

[57] G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 262.

[58] Według R. Krupskiego, penetracja rynku powinna być celem strategicznym fazy wzrostu produktu. Szerzej: R. Krupski (red.), *Zarządzanie* strategiczne. *Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 243.

[59] P. Niewiadomski, *Menedżer Sprzedaży – model kluczowych kompetencji a efektywność działań,* „Marketing i Rynek" nr 9/2009, PWE, Warszawa 2009, s. 13-18.

nujący właściciel czy menedżer zakładu wytwórczego, mający aspiracje rozwoju[60] i ekspansji firmy, musi przyswoić całkowicie nowe, lub udoskonalać posiadane już zasoby. Przeprowadzone rozważania udowadniają sens i celowość takiego konstruowania strategii rozwojowych, które za punkt wyjścia przyjmują perspektywę bycia elastycznym. Przy czym nie jest to jedna z kolejnych mód w zarządzaniu, ale już konieczność, dyktowana specyfiką wysoce konkurencyjnych zasad funkcjonowania rynku maszyn rolniczych na każdym niemal poziomie – lokalnym, krajowym, czy też w wymiarze międzynarodowym. Stąd elastyczność organizacji stanowi obecnie istotny czynnik rozwoju funkcjonujących na rynku podmiotów.

Opracowany autorski profil wieloaspektowych uwarunkowań elastyczności stanowi bazę wyjściową do usprawniania procesów zarządzania. Opracowany model może być wykorzystany do opracowania metody oceny wieloaspektowych uwarunkowań elastyczności zakładu wytwórczego, co będzie przedmiotem dalszych badań autorów. Jak zakładają autorzy, znajomość różnic pomiędzy wzorcowym i aktualnym poziomem spełnienia warunków, może być wykorzystywana w planowaniu procesu doskonalenia. Osoby odpowiedzialne za rozwój w danej firmie, mają przedstawione konkretne oczekiwania rynku, co niewątpliwie jest niezbędne podczas tworzenia modułowych rozwiązań w zakresie doskonalenia organizacji.

LITERATURA:

[1] Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.

[2] Golden W., Powell P., *Towards a Definition of Flexibility. In search of the Holy Grail*, "Omega the International Journal of Management vol. 28 nr 4, 2000.

[3] Gospodarek T., *Heurystyka, prawda i teorie zarządzania* [w:] R. Krupski (red.) *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2012.

[4] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[60] Z punktu widzenia przedsiębiorcy zainteresowanego proaktywnym rozwojem przedsiębiorstwa można wnioskować, że nie wystarczy rozpoznawanie trendów, tendencji i adekwatnych do potrzeby chwili priorytetów. Zob. M. K. Wyrwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 161. Według autorów niniejszej publikacji trzeba jeszcze zadbać o przygotowanie istotnych szczegółów umożliwiających projektowanie, wytwarzanie, a potem sterowanie procesami sprzedażowymi.

[5] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Sustainable enterprise (przedsiębiorstwo przyszłości) – odpowiedzią na kryzys ekonomiczny*, [w:] I. K. Hejduk (red.) *Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle ORGMASZ, Warszawa 2011.

[6] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania* [w] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.) *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

[7] [http://rafalkrupski.pl/elastycznosc.html].

[8] Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu. W budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.

[9] Kołodko G., *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński i Spółka, Warszawa 2013.

[10] Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[11] Krupa K., *Teoria zmian organizacyjnych przedsiębiorstw ery informacji (wybrane aspekty i narzędzia)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2006.

[12] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

[13] Krupski R. (red.), Elastyczność organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[14] Krupski R. (red.), *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.

[15] Krupski R., *O rozwoju przedsiębiorstwa inaczej* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.) *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje-strategie-analiza*, Uniwersytet ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

[16] Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

[17] Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003.

[18] Niewiadomski P., *Menedżer Sprzedaży – model kluczowych kompetencji a efektywność działań*, „Marketing i Rynek" nr 9/2009, PWE, Warszawa 2009.

[19] Niewiadomski P., Pawlak N., *Lean product concept and its implications in terms of cost and quality*, [w:] Ł. Hadaś (red.), *Production management. Contemporary approaches – selected aspects*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2012.

[20] Niewiadomski P., Pawlak N., *Koncepcja szczupłego produktu i jej implikacje kosztowe i jakościowe*, „Gospodarka Magazynowa i Logistyka" 12/2012, PWE, Warszawa 2012.

[21] Niewiadomski P., *Praktyczny wymiar elastyczności produktowej zakładu wytwórczego,* Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Organizacja i Zarządzanie" nr 59, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

[22] Nogalski B, Niewiadomski P., *Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu*, „Zarządzanie i Finanse" nr 4 część 2, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.

[23] Nogalski B., Klisz S., *Koncepcje i metody zarządzania zasobami leśnymi. Polska i świat*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2012.

[24] Nogalski B., Niewiadomski P., *Absorbcja wiedzy inżynierskiej w praktyce zarządzania - kontekst strategii przywództwa kosztowego*, „Organizacja i Kierowanie" nr 5(158)/2013, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.

[25] Nogalski B., Niewiadomski P., *Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym* [w:] G. Bełz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemiak (red.) *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 299, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[26] Nogalski B., Niewiadomski P., *The strategic dimension of product flexibility of a manufacturing plant-the concept and its application*, „Organizacja i Kierowanie" nr 1(154)2013, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.

[27] Oleksyn T. (red.), *Filozofia z zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

[28] Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji - "tańczenie" w turbulentnym otoczeniu*, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, Wiedzainfo.pl

[29] Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie" nr 2(116)2004, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.

STRESZCZENIE

Modelowanie wieloaspektowych uwarunkowań w procesach implementacyjnych zakładu wytwórczego sektora mechanizacji rolnictwa – implikacje dla elastyczności

W niniejszym opracowaniu, za zasadne uznano wygenerowanie wieloaspektowych uwarunkowań elastyczności produktowej zakładu wytwórczego. Stąd za kluczowe uznano: a) Kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań, co w zamierzeniu autorów znajdzie swój wyraz w konceptualizacji pojęcia elastyczność produktowa. W ramach badań podjęto próbę odpowiedzi na pytanie jak pojęcie elastyczności jest interpretowane przez menedżerów działających w sektorze mechanizacji rolnictwa, b) Rozpoznanie najistotniejszych czynników kształtujących elastyczność produktową zakładu wytwórczego i pogrupowanie je według przyjętej klasyfikacji – modelowanie wieloaspektowych uwarunkowań, c) Pokazanie roli, miejsca i znaczenia wybranej zmiennej kontekstowej (czynnika), rozpatrując owo zagadnienie z perspektywy działań implementacyjnych danego zakładu wytwórczego.

Słowa kluczowe: elastyczność, wieloaspektowe uwarunkowania w procesach implementacyjnych, zakład wytwórczy, mechanizacja rolnictwa

SUMMARY

Modelling multi-faceted determinants in the implementation processes of a manufacturing plant in the sector of agricultural machinery – implications for flexibility

In this paper, it was considered appropriate to generate multi-faceted determinants of the product flexibility of a manufacturing plant. Hence: a) The subject literature queries remaining in the direct relation to the topic of the research, which in the intention of the authors will give expression to the conceptualisation of the product flexibility concept. Within the framework of the research, attempts have been made to answer the question of how the concept of flexibility is interpreted by managers operating in the sector of the agricultural machinery, b) Recognition of the most important factors shaping the product flexibility of the manufacturing plant, and grouping them according to established classification – modelling multi-faceted determinants, c) Presentation of a role, position and meaning of the selected contextual variable (of the factor), considering this issue from the perspective of the manufacturing plant's implementation actions.

Key words: flexibility, multi-faceted determinants in implementation process, manufacturing plant, agricultural machinery

Estera Piwoni-Krzeszowska
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w aspekcie turbulencji otoczenia[1]

WSTĘP

Współczesne przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą w warunkach nasilającej się zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Powodują one rosnącą niepewność funkcjonowania na rynku. Część czynników wywołujących tę niepewność znajduje się poza możliwością oddziaływania przedsiębiorstwa. Inne zaś mogą podlegać jego wpływom. W stosunku do tej ostatniej grupy przedsiębiorstwa podejmują rozmaite działania mające na celu zmniejszanie tej niepewności. Jednym z takich czynników są relacje zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwem a podmiotami jego otoczenia. Przy czym szczególnie ważne są stosunki zachodzące na płaszczyźnie przedsiębiorstwo – rynkowi interesariusze[2], gdyż bezpośrednio rzutują one na wyniki finansowe.

Podejmowanie działań mających na celu kształtowanie relacji z rynkowymi interesariuszami na pewno nie eliminuje, ale przynajmniej może zmniejszyć niepewność związaną z zaopatrzeniem przedsiębiorstwa w wyroby gotowe/usługi/materiały/towary i ich zbytem. Relacje przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami nie dotyczą tylko materialnych aspektów wymiany, ale wiążą się również z jej niematerialnym wymiarem. Szczególnie

[1] Badania sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki – projekt badawczy nr N N115 410240.

[2] W artykule przyjmuje się, że rynkowymi interesariuszami są dostawcy i odbiorcy przedsiębiorstwa.

istotne z punktu widzenia zmienności i nieprzewidywalności otoczenia jest pozyskiwanie informacji, które są pomocne w zidentyfikowaniu zmian rynkowych. Odpowiednio kształtowane relacje ułatwiają też adaptację przedsiębiorstwa do tych zmian i/lub wspierają podejmowanie inicjatyw antycypacyjnych.

Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie relacje z rynkowymi interesariuszami mają jednakową wartość dla przedsiębiorstwa. Relacje długookresowe, opierające się na obopólnych korzyściach mogą reprezentować stosunkowo wysoką wartość, gdyż pozwalają na uzyskanie przewagi, którą R. Kanter nazywa „przewagą współpracy" [Kanter 1994]. Mają one jednak też swoje „ciemne strony" [Anderson, Jap 2005, s. 75]. Z perspektywy turbulencji otoczenia zwłaszcza niekorzystne jest ograniczanie lub opóźnianie rozpoznania zmian zachodzących w otoczeniu. Tym samym relacje współpracy, będąc silnymi relacjami, mogą ograniczać możliwość efektywnego reagowania przedsiębiorstwa na nowe warunki działania [Granovetter 1983, s. 209]. Dlatego przedsiębiorstwo w zależności od specyfiki warunków rynkowych determinujących jego funkcjonowanie powinno indywidualnie decydować, jakie stosunki – silne/długookresowe czy słabe/krótkookresowe – będą sprzyjały budowaniu portfela relacji o optymalnej dla niego wartości. Dokonanie właściwego wyboru w tym względzie wymaga znajomości korzyści i nakładów związanych w relacjami. Przedsiębiorstwo nie może być jednak pewne, jakie korzyści uzyska z relacji oraz jakie nakłady poniesie na ich realizację. Niemniej może podejmować działania, które umożliwią mu w sposób przemyślany i zorganizowany kształtowanie tych korzyści i nakładów, a więc może zarządzać wartością relacji. Podejmowanie działań w tym zakresie wprawdzie nie gwarantuje wyeliminowania niepewności związanej z urzeczywistnianiem relacji, ale może ją ograniczać. W tym kontekście nasuwa się pytanie, czy występuje zależność pomiędzy zakresem działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia. Zidentyfikowanie występowania lub braku tej zależności jest wiodącym celem podjętych rozważań. Dla realizacji obranego celu wykorzystano analizę piśmiennictwa oraz przeprowadzono badania empiryczne.

OTOCZENIE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Zmienność otoczenia i wywołana nią niepewność działania podmiotów gospodarczych oraz istotność warunków rynkowych w dokonywaniu wyborów strategicznych przedsiębiorstw nie są znamieniem tylko współczesnych czasów. Problem ten od lat jest podejmowany przez badaczy. Wiele lat temu R. Duncan zwrócił już uwagę, że otoczenie przedsiębiorstwa stanowią ważne fizycznie i społecznie czynniki znajdujące się poza granicami organizacji, które brane są pod uwagę podczas podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwo i które powodują, że organizacje funkcjonują w warunkach niepewności [Duncan 1972], a G. Huber przewidywał, że dominującymi cechami otoczenia w przyszłości będą większa i nasilająca się różnorodność jego elementów, większa i rosnąca wiedza oraz większa i nasilająca się tur-

bulencja [Huber 1984]. Dzisiaj już bezdyskusyjne jest, że wymowną cechą współczesnego otoczenia jest nasilanie się jego zmienności i nieprzewidywalności, co skutkuje wzmożoną niepewnością funkcjonowania na rynku.

Przedsiębiorstwa też od lat poszukują skutecznych sposobów zmniejszania niepewności funkcjonowania na rynku. Taką możliwość dostrzegano w integracji pionowej podmiotów wymiany [Williamson 1975, Pfeffer, Salnacik 1978]. Ogranicza ona jednak elastyczność funkcjonowania i podejmowania decyzji oraz powoduje koncentrację na rozwiązywaniu problemów wewnętrznych, dlatego w turbulentnych warunkach bywa nieefektywna [Achrol, Reve, Stern 1983]. Sposobem na przezwyciężanie niepewności może być również współpraca uczestników rynku. Relacje współpracy umożliwiają dywersyfikację ryzyka, dostęp do zasobów, kreację wiedzy, elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków dzięki modyfikacji form i zakresu współpracy międzyorganizacyjnej [Kozłowski, Matejun 2012, s. 36]. Koncentracja na urzeczywistnianiu relacji współpracy może zawęzić jednak dostęp do informacji i zmniejszać czujność organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Może zatem zamiast dążyć do kształtowania partnerskich relacji z podmiotami rynku należy permanentnie wyszukiwać i wychwytywać okazje pojawiające się na rynku? Przyjmując takie stanowisko „odpowiedzią na narastającą turbulencję otoczenia powinna być narastająca elastyczność organizacji" [Krupski 2005, s. 11]. Powinna ona także dotyczyć relacji kształtowanych z podmiotami otoczenia. Przejawem elastyczności powinien być zdyferencjonowany portfel relacji, którego struktura odzwierciedla postrzeganie i interpretowanie dynamiki otoczenia. Niepewność funkcjonowania na rynku skłania do postulowania, aby posiadany zbiór relacji umożliwiał realizację celów przedsiębiorstwa nie tylko w przewidywanych warunkach, ale też zapewnił ciągłość działania w nieprzewidywanych okolicznościach. Zatem w warunkach turbulentnych relacje powinny mieć charakter temporalny [Andersson, Mattsson 2010, s. 917].

Osiągnięcie sukcesu w dynamicznych otoczeniu jest determinowane nie tylko elastycznością, ale też zdolnością szybkiego reagowania [Achrol 1991, s. 87]. Przedsiębiorstwo dążące do sukcesu musi posiadać zdolności adaptacyjne nie jedynie reaktywne i/lub inercyjne, lecz również w wymiarze antycypacyjnym [McCann, Selsky2012, s. 29]. Dlatego trwanie i rozwój w turbulentnych warunkach wymaga zarówno efektywnej eksploatacji posiadanych zasobów, w tym relacyjnych, jak i ich eksploracji [Moran, Simoni, Vagnani 2011, s. 451-452]. Z otoczenia nie tylko pochodzą przesłanki zmian wprowadzanych w przedsiębiorstwie, ale także staje się ono selekcjonerem tych podmiotów, które nie posiadają odpowiednich zasobów i/lub umiejętności umożliwiających adaptację do zmiennych warunków rynkowych. Dlatego przedsiębiorstwa rywalizują o zasoby, które w turbulentnym środowisku umożliwiają im osiągnięcie sukcesu. Jednym z takich zasobów są relacje przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, ponieważ tkwi w nich istotny potencjał cechowania się nieimitowalnością, rzadkością i cennością. Właściwością odróżniającą zasób relacyjny od innych zasobów strategicznych przedsiębiorstwa jest jego substytucyjność, ponieważ różne relacje mogą być wykorzystywane do osiągnięcia tego samego celu. Fakt ten świadczy o wyjątkowych predyspozycjach zasobów relacyjnych do zapewnienia

elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. „Wartość zasobów relacyjnych ma charakter względny, zależny od ich dostępności dla konkurencji oraz potencjału w tym zakresie samej organizacji" [Krupski 2009, s. 189]. W tym kontekście w warunkach nasilającej się zmienności i nieprzewidywalności otoczenia szczególnie ważne wydaje się być zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, gdyż może ono determinować budowanie jego przewagi konkurencyjnej.

POMIAR ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z RYNKOWYMI INTERESARIUSZAMI I TURBULENCJI OTOCZENIA

Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami nie może być bezpośrednio obserwowalne. Dlatego należy wprowadzić empiryczne przejawy tego pojęcia. Omawiany konstrukt jest wielowymiarowy. Logikę jego operacjonalizacji oparto na następujących założeniach:

1. Kształtowanie bliskich, opartych na zaufaniu relacji nie zawsze jest korzystne dla każdego przedsiębiorstwa [Kumar 2010, s. 28]. Ścisła współpraca posiada też swoje „ciemne strony" [Anderson, Jap 2005, s. 75]. Właściwsze jest zatem sytuacyjne podejście do problemu zarządzania relacjami o określonej wartości [Hammervoll 2009, s. 221]. Wobec każdego z interesariuszy należy stosować różne strategie [Roloff 2008, s. 233-250].
2. Realizacji stosunków przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami towarzyszy niepewność kompetencji podmiotów wymiany, zachowań uczestników relacji i sukcesu rynkowego [Mitsuhashi 2002, s. 11-115]. Zmniejszenie niepewności funkcjonowania wymaga posiadania zdyferencjonowanego portfela relacji, które mają charakter temporalny [Andersson, Mattsson 2010, s. 917].
3. Struktura portfela relacji zależy od specyfiki stosunków zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego rynkowymi interesariuszami oraz charakterystyki rynku [Johnson, Selnes 2004, s. 1-2]. Organizacja powinna dążyć do posiadania zbioru relacji o optymalnej dla siebie wartość. To z kolei wymaga rezygnacji z rynkowych interesariuszy o niezadowalającej dla przedsiębiorstwa wartości, którzy nie rokują jej wzrostu.
4. Budowa portfela relacji o optymalnej dla przedsiębiorstwa wartości wymaga określania opłacalność każdego rynkowego interesariusza.
5. Wartość relacji jest multiaspektowa [Grisaffe, Kumar 1998, s. 98-107] i ma charakter nie tylko materialny determinowany uzyskiwanymi przychodami i ponoszonymi kosztami, ale też niematerialny. Dlatego istotna jest również znajomość korzyści niematerialnych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z relacji oraz nakładów niematerialnych, jakie przedsiębiorstwo ponosi realizując te relacje.

Zatem zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, na poziomie operacyjnym tworzą następujące operacje obserwacyjne (komponenty):

- stosowanie strategii zróżnicowanego kształtowania relacji,
- posiadanie portfela zdyferencjonowanych relacji,
- rezygnacja z rynkowych interesariuszy o niezadowalającej dla przedsiębiorstwa wartości, którzy nie rokują jej wzrostu,
- określanie korzyści materialnych i niematerialnych, jakie przedsiębiorstwo osiąga z relacji,
- określanie nakładów materialnych i niematerialnych, jakie przedsiębiorstwo ponosi, aby realizować stosunki.

Miarą zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami jest zakres działań podejmowanych w ramach omawianego problemu, wyznaczony przez wyżej wymienione komponenty obserwacyjne. Jest to wskaźnik formatywny, powstały na bazie skali sumacyjnej. Omawiany wskaźnik ma skalę porządkową[3], co umożliwia porządkowanie badanych przedsiębiorstw według skali zakresu działań podejmowanych w ramach opisywanego problemu. Wskaźnik zakresu działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami przyjmuje wartości od 5, co oznacza bardzo duży zakres przejawiający się w kompleksowym wykorzystaniu komponentów zarządzania wartością relacji, do 1, co świadczy o bardzo małym zakresie przejawiającym się w wykorzystaniu 1 jego komponentu zarządzania wartością relacji.

Sposób reakcji przedsiębiorstwa na turbulencję otoczenia jest determinowany jej poziomem [Perrott 2008, s. 23]. Świadczy o nim stopień niestabilności i nieprzewidywalności warunków panujących na rynku [Kotler, Caslione 2009, s. 10], które mogą dotyczyć nie tylko intensywności konkurencji, szybkości postępu technologicznego, zmian preferencji nabywców [Droge, Calantone, Harmancioglu 2008, s. 273], ale też potrzeb i dążeń właścicieli, związków handlowych, społeczeństwa, polityki rządów, legislacji, dynamiki przemysłu i w ogóle warunków ekonomicznych [Perrott 2008, s. 24]. Za R. Krupskim przyjmuje się trzy następujące poziomy turbulencji otoczenia:

1 – otoczenie stabilne, przewidywalne,
2 – otoczenie zmienne, przewidywalne,
3 – otoczenie zmienne, nieprzewidywalne [Krupski 2011, s. 9].

Zatem do określenia poziomu turbulencji otoczenia wykorzystuje się skalę porządkową.

Do zbadania zależności pomiędzy zakresem działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia, określonym poziomem zmienności i nieprzewidywalności warunków funkcjonowania wykorzystano

[3] Więcej na temat skali porządkowej i pozostałych skal pomiarowych m.in. w [Błaczkowska, Stanimir 2006, s. 17-26].

współczynnik korelacji rang Spearmana. W ocenie siły zależności za J. Cohen'em [Kozielski 2007, s. 133] przyjęto następujące poziomy współczynnika zależności:

od |0,00| do |0,05| – brak zależności,
od |0,06| do |0,09| – zależność bardzo słaba,
od |0,1| do |0,29| – zależność słaba,
od |0,3| do |0,4| – zależność umiarkowana,
od |0,41| do |0,74] – zależność silna,
od |0,75| do |1,00| – zależność bardzo silna.

Należy przy tym podkreślić, że w analizie korelacji w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu współczynnik korelacji na poziomie od 0,3 do 0,5 uważa się za relatywnie wysoki [Dyduch 2013, s. 173], a nawet w przypadku cech jakościowych związki rzadko przekraczają 0,3 [Karpacz 2011, s. 179]. W analizie współzależności założono poziom istotności $\alpha = 0,05$. Hipotezę H_0 odrzucano, gdy wyliczone prawdopodobieństwo testowe p spełniało nierówność $p < \alpha$.

PRÓBA BADAWCZA I METODA ZBIERANIA DANYCH

Omawiane badanie empiryczne ma charakter ilościowy i było prowadzone w okresie od stycznia 2012 do września 2013 zarówno przez badacza, jak i ankieterów przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego elektronicznego i rozdawanego. W badaniu zastosowano nielosową metodę doboru respondentów. Próba zatem miała charakter tzw. wygodny [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 376][4]. Kwestionariusz ankietowy dostarczono (drogą elektroniczną lub osobiście) do 300 przedsiębiorstw (w tym po 100 produkcyjnych, handlowych i usługowych) zlokalizowanych na terenie całego kraju. Dane zebrane w trakcie badań empirycznych poddano kontroli formalnej i merytorycznej, w wyniku której do próby badawczej zakwalifikowano 102 przedsiębiorstwa. Badanie zależności pomiędzy zakresem działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia stanowi fragment szerszych badań prowadzonych w ramach projektu badawczego habilitacyjnego nr N N115 410240 sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki pt. Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami.

[4] Autor zdaje sobie sprawę z faktu, że wadą tej metody doboru respondentów jest obciążenie próby, co oznacza, że próba nie jest reprezentatywna dla całej populacji. Nie wykluczone jest również, że w skutek obciążenia próby może powstać błąd systematyczny. W związku z tym badanie nie daje możliwości generalizacji i wyciągania wniosków na temat ogółu populacji, a uzyskane wyniki wskazują jedynie na stan i zależności występujące w ramach badanych przedsiębiorstw.

ANALIZA WYNIKÓW BADANIA EMPIRYCZNEGO

Wyniki wykazują, że większość badanych przedsiębiorstw funkcjonuje w otoczeniu zmiennym, przewidywalnym (57 podmiotów na 102). Otoczenie 13 podmiotów ma charakter stabilny, przewidywalny, a 32 zmienny i nieprzewidywalny. (wykres 1)

Wykres 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

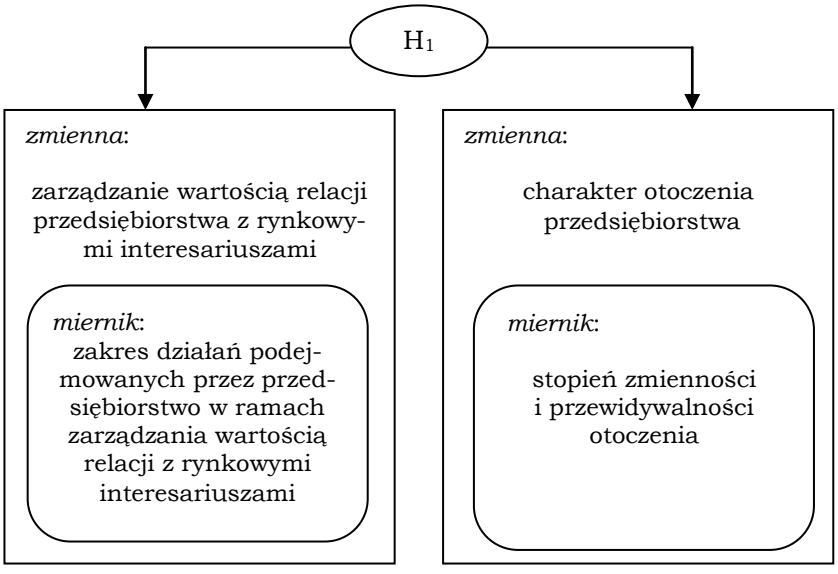
Ze względu na brak pewności, czy zakres działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa jest jednakowy w stosunku do wszystkich grup interesariuszy rynkowych, określono go w przekroju dostawców, odbiorców i konsumentów. W stosunku do dostawców 102 przedsiębiorstwa określiły zakres działań podejmowanych w ramach omawianego problemu, w stosunku do odbiorców 81 przedsiębiorstw, a w stosunku do konsumentów 84 podmioty.

Przeprowadzone badanie wskazuje, że najwięcej przedsiębiorstw (33) znajduje się na 4 poziomie zarządzania wartością relacji z dostawcami (wskaźnik $ZWR_d = 4$)[5]. Na poziomie 3 plasują się 24 badane przedsiębiorstwa, na poziomie 2 jest 19, a na poziomie 1 i 5 odpowiednio 17 i 9. Również najwięcej przedsiębiorstw (41) znajduje się na 4 poziomie zarządzania wartością relacji z odbiorcami (wskaźnik $ZWR_o = 4$)[6]. Na poziomie 3 i 2 jest po 14 badanych przedsiębiorstw, a na poziomie 5 i 1 odpowiednio 9 i 6. Przeprowadzone badanie wykazało też, że najwięcej przedsiębiorstw (25) znajduje się na 3 poziomie zarządzania wartością relacji z konsumentami

[5] ZWR_d – wskaźnik zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z dostawcami.
[6] ZWR_o – wskaźnik zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z odbiorcami.

(wskaźnik ZWR_k = 3)[7]. Na poziomie 2 plasują się 23 badane przedsiębiorstwa, na poziomie 1 jest ich 14, a na poziomie 4 i 5 odpowiednio 12 i 7.

Zależność między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia, która była poddana sprawdzeniu, przedstawiono na poniższym rysunku (rys. 1).



Rysunek 1. Sprawdzenie zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

W celu sprawdzenia hipotezy H_1 zawartej w twierdzeniu:

Istnieje zależność między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami charakterem jego otoczenia,

wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana.

Wyodrębniając zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami i konsumentami postawiono następujące szczegółowe hipotezy badawcze:

$H_0$1. *Istnieje niezależność między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z dostawcami a charakterem jego otoczenia.*

$H_0$2. *Istnieje niezależność między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z odbiorcami a charakterem jego otoczenia.*

[7] ZWR_k – wskaźnik zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z konsumentami.

$H_0$3. *Istnieje niezależność między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z konsumentami a charakterem jego otoczenia.*

Wyniki analizy zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami i konsumentami a charakterem jego otoczenia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki analizy zależności między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami i konsumentami a charakterem jego otoczenia

	Współczynnik rang Spearmana (R)	Statystyka t	Prawdopodobieństwo testowe (p)
Dostawcy	0,08	0,75	0,45
Odbiorcy	0,01	0,10	0,92
Konsumenci	-0,58	0,52	0,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W badaniu założono poziom istotności $\alpha = 0,05$ oraz przyjęto, że są podstawy do odrzucenia hipotezy H_0, gdy wyliczone prawdopodobieństwo testowe p spełnia nierówność $p < \alpha$.

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 1 można wnioskować, że:

a) nie istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy $H_0$1., gdyż prawdopodobieństwo testowe jest większe od założonego poziomu istotności, tj. $p > \alpha$ ($p=0,45 < \alpha = 0,05$),

b) nie istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy $H_0$2., gdyż prawdopodobieństwo testowe jest większe od założonego poziomu istotności, tj. $p > \alpha$ ($p=0,92 > \alpha = 0,05$),

c) nie istnieją podstawy do odrzucenia hipotezy $H_0$3., gdyż prawdopodobieństwo testowe jest większe od założonego poziomu istotności, tj. $p < \alpha$ ($p=0,60 > \alpha = 0,05$).

Tym samym można wnioskować, że są podstawy do odrzucenia hipotez szczegółowych $H_1$1., $H_1$2. i $H_1$3., mówiących o tym, że:

$H_1$1. Istnieje zależność między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z dostawcami a charakterem jego otoczenia.

$H_1$2. Istnieje zależność między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z odbiorcami a charakterem jego otoczenia

$H_1$3. Istnieje zależność między zarządzaniem wartością relacji przedsiębiorstwa z konsumentami a charakterem jego otoczenia.

Zatem przeprowadzone badanie empiryczne nie wykazało zależności pomiędzy zakresem działań podejmowanych w ramach zarządzania warto-

ścią relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia, mierzonym poziomem zmienności i nieprzewidywalności warunków funkcjonowania.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzone studia literatury skłaniają do przyjęcia sugestii, że wraz z nasilającą się turbulencją otoczenia przedsiębiorstwa powinny przywiązywać większą wagę do problemów zarządzania wartością relacji z rynkowymi interesariuszami, przejawiającą się w rosnącym zakresie działań podejmowanych w tym względzie. Jednak wyniki przeprowadzonego badania empirycznego wykazują, że nie występuje zależność pomiędzy zakresem działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia, mierzonym poziomem zmienności i nieprzewidywalności warunków funkcjonowania. Oznacza to, że kontekst niepewności funkcjonowania i podejmowania decyzji nie wpływa na zarządzanie wartością relacji występujących pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami a ich rynkowymi interesariuszami. Należy podkreślić, że celowy dobór respondentów do omawianego badania empirycznego nie daje możliwości generalizacji i wyciągania wniosków na temat ogółu populacji, a uzyskane wyniki wskazują jedynie na stan i zależności występujące w ramach badanych przedsiębiorstw. Niemniej uzyskane wyniki potwierdzają zasadność prowadzenia dalszych, pogłębionych badań dotyczących problemów zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, gdyż nie ma pewności, że wnioski wyprowadzone na podstawie dokonanych studiów literatury w omawianym zakresie, znajdują swoje potwierdzenie w rzeczywistości gospodarczej. Problemy zarządzania wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami są złożone i w literaturze podejmowane wycinkowo, a w praktyce organizacyjnej obecne, ale nierozwiązane, dlatego stanowią one interesujące pole eksploracji naukowej.

LITERATURA:

[1] Achrol R., *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*, „Journal of Marketing" 1991, vol. 55, s. 77-93.

[2] Achrol R., Reve T., Stem L., *The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis*, „Journal of Marketing" 1983, vol. 47, s. 55-67.

[3] Anderson E., Jap S., *The Dark Side of the Colse Relationships*, „MIT Sloan Management Review" 2005, vol. 46 (3). [http://sloanreview.mit.edu/article/the-dark-side-of-close-relationships].

[4] Andersson p., Mattsson L., *Temporality of Resource Adjustments in Business Networks During Severe Economic Recession*, „Industrial Marketing Management" 2010, vol. 39 (6), s. 917-924.

[5] Droge C., Calantone R., Harmancioglu N., *New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments?* „Product Innovation Management" 2008, s. 272-286.

[6] Duncan R., *Characteristics of Organizational Environments and Perecived Uncertainty*, „Administrative Science Quartely" 1072, vol. 2, s. 409-443.

[7] Dyduch W., *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. Wojciech Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 154-179.

[8] Granovetter M., *The Strenght of Weak Ties; A Network Theory Revisited* „Sociological Theory" 1983, vol. 1, s. 201-233.

[9] Grisaffe D., Kumar A., *Antecedents and Consequences of Customer Value: Testing an Expended Framework*, "MSI Working Paper" 1998, s. 98-107.

[10] [http://www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=487].

[11] Hammervoll T., *Value – Creation Logic in Supply Chain Relationships*, „Journal of Business – to – Business Marketing" 2009, vol. 16, s. 220-241.

[12] Huber G., *The Nature and Design of Post - Industrial Organizations*, „Management Science" 1984, vol. 30, s. 928-951.

[13] Johnson M., Selnes F., Customer *Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships*, „Journal of Marketing" April 2004, vol. 68, s. 1-17.

[14] Kanter,R., *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*, „Harvard Business Review" 1994,vol. 72(4), s. 96-108.

[15] Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.

[16] Kotler Ph., Armstrong G., Sanders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.

[17] Kotler Ph., Caslione J., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, 2009.

[18] Kozielski R., *Determinanty sukcesu organizacji. Analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

[19] Kozłowski R., Matejun M., *Współpraca międzyorganizacyjna w zarządzaniu projektami małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji" 2012, nr 6, s. 35-38.

[20] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

[21] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[22] Krupski R., *Statystyczna weryfikacja hipotez w badaniach empirycznych z zakresu zarządzania*, [w:] *Koncepcja logistyczna w zarządzaniu*, pod red. L. Kowalczyka, F. Mroczko, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2011, T. 16 (2), s. 5-15.

[23] Kumar V., *Zarządzanie wartością klienta*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

[24] McCann J., Selsky J., *Being Purposeful in Turbulent Environments*, „People & Strategy" 2012, vol. 35 (4), s. 28-34.

[25] Mitsuhashi H., *Uncertainty in Selecting Alliance Partners: The Theree Reduction Mechanisms and Alliance Formation Processes*, „The International Journal of Organizational Analysis" 2002, Vol. 10, No. 2, s. 114-115.

[26] Moran P., Simoni M., Vagnani G., *Becoming the Best: by Beating or Ignoring the Best? Toward an Expanded View of the Role of Managerial Selection in Complex and Turbulent Environments*, „Joural of Management & Governance" 2011, vol. 15 (3), s. 467-481.

[27] Perrott B., *Managing Strategy in Turbulent Environments*, „Journal of General Management" 2008, vol. 33 (3), s. 21-30.

[28] Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publishers Inc., New York 1978.

[29] Roloff J., *Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management*, „Journal of Business Ethics"2008, vol. 82 (1), s. 233-250.

[30] Williamson O., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York 1975.

STRESZCZENIE

Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami w aspekcie turbulencji otoczenia

Współczesne przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą w warunkach nasilającej się turbulencji otoczenia. Powoduje ona rosnącą niepewność funkcjonowania na rynku. Posiadanie zdyferencjonowanego portfela relacji z rynkowymi interesariuszami na pewno nie eliminuje, ale przynajmniej może zmniejszyć niepewność związaną z wymianą oraz ułatwić adaptację przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. W warunkach turbulentnych relacje powinny mieć charakter temporalny i w zależności od dynamiki otoczenia reprezentują one różną wartość dla przedsiębiorstwa. Posiadanie portfela relacji o optymalnej dla przedsiębiorstwa wartości wymaga zarządzania wartością tych relacji. W artykule postawiono hipotezę, że istnieje pozytywna zależność między zakresem działań podejmowanych w ramach zarządzania wartością relacji z rynkowymi interesariuszami a charakterem jego otoczenia, mierzonym jego zmiennością i nieprzewidywalnością. Przeprowadzone badania empiryczne nie potwierdziły tej hipotezy.

SUMMARY

The management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders in the context of business environment turbulence

Contemporary enterprises run business operations in growing business environment turbulence. It causes an ever-increasing uncertainty of operating in the market. Having a differentiated portfolio of relationships with market stakeholders will definitely not eliminate uncertainty about ongoing business; however, it may at least reduce the uncertainty and enhance the adaptation of an enterprise to the changing business environment. In turbulent business conditions relationships should be of temporal nature and dependent on the dynamics of the environment they represent a different value for the enterprise. Having a portfolio of relationships that have an optimal value for the enterprise requires managing the value of these relationships. The paper hypothesizes that there is a positive relationship between the scope of activities undertaken in the management of the value of an enterprise's relationship with market stakeholders and the nature of its business environment measured by its volatility and unpredictability. The conducted empirical studies have not confirmed this hypothesis.

Martyna Wronka
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji

WSTĘP

Sektor ekonomii społecznej już od wielu lat uznaje się za najszybciej rozwijającą się część aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych[1]. Podmioty ekonomii społecznej, czyli m.in. przedsiębiorstwa społeczne, stanowią rezerwuar niewykorzystanych dotychczas w innych formach działania zasobów, stąd też rozwój przedsiębiorczości społecznej jest niezwykle ważny z punktu widzenia gospodarki każdego kraju. Jej istotą jest dostarczanie lokalnym społecznościom korzyści w konsekwencji podejmowania inicjatyw ekonomicznych w warunkach ryzyka wynikającego z rywalizacji gospodarczej, z jednoczesnych braniem pod uwagę konieczności tworzenia wartości publicznej/społecznej jako immanentnej logiki działania. Przedsiębiorczość społeczna jest nierozerwalnie związana z przedsiębiorstwami społecznymi, które przyjmują między innymi postać spółdzielniami socjalnych, stowarzyszeń, fundacji, centrów integracji społecznej, itp[2]. Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych zakłada, iż w ich działalności powinny być w szczególności dowartościowa-

[1] L. Salamon, H. Anheier, *The emerging sector revisited: a summary, initial estimates*, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, Baltimore, MD 1998, s. 30; A.H. Cho, *Polityka, wartości i przedsiębiorczość społeczna – analiza krytyczna* [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts K. (red.) *Przedsiębiorczość społeczna*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2010, s. 51-52; C. Steyart, J. Katz, *Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions*, "Entrepreneurship & Regional Development", 2004, No. 16(3), s. 182.

[2] B. Roelants, *How to define the social economy?* [w:] B. Roelants (red.): *Attempt at introducing the social economy in Europe,* Publication for participants of Enlarging the Social Economy Conference, 24-25.10.2002, Prague. CECOP, Brussels 2002, s. 13.

ne potrzeby rozwoju, samorealizacji oraz osiągnięcia efektu ekonomicznego przez uczestników tych przedsięwzięć[3]. Stawia to przed zarządzającymi w tych podmiotach zadania obejmujące modyfikację już istniejącego i wypracowania przyszłego takiego modelu zarządzania, który uwzględniałby dualny aspekt działania tak istotny w tych podmiotach. Godzenie sprzeczności na osi kontinuum: działania rynkowe *versus* tworzenie wartości publicznej/społecznej jest niezwykle trudnym zadaniem dla menedżerów, stąd potrzeba planowania strategicznego i budowania właściwej strategii organizacji. Przedsiębiorstwa społeczne powinny także dążyć do rozwoju, aby móc skuteczniej realizować swoje cele, osiągając tym samym sukces[4]. Rozwijanie i umacnianie swojej pozycji pozwala im na zwiększenie potencjału, jaki może być – w przyszłych działaniach – wykorzystywany do rozwiązywania problemów społecznych i tym samym przyczyniać się do wzrostu potencjału gospodarczego danego państwa.

1. PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE – UJĘCIE DEFINICYJNE

W literaturze przedmiotu istnieją znaczne rozbieżności w kwestii definiowania przedsiębiorstw społecznych, a zatem – z uwagi na toczące się spory interpretacyjne – warto przyjrzeć się niektórym z podejść pojawiających się w literaturze przedmiotu. K. Herbst, bazując na propozycji zawartej w dokumencie rządu brytyjskiego, określa przedsiębiorstwo społeczne jako instytucję prowadzącą działalność gospodarczą, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje wypracowane nadwyżki zależnie od wyznaczonych sobie celów w działalność, lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągania maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli[5]. Przedsiębiorstwa społeczne (będące emanacją nowej formy przedsiębiorczości) postrzega się także jako instytucje ekonomii społecznej, których celem jest osiągnięcie równowagi ekonomicznej dzięki udanemu połączeniu rynkowych i nierynkowych źródeł finansowania oraz zasobów niepieniężnych (praca społeczna) i dochodów z ofiarności prywatnej[6]. Niektórzy autorzy postrzegają je jako bardziej efektywną formę działania organizacji sektora *non profit*, inni z kolei umiejscawiają je w sektorze *for profit*, akcentując jednak fakt zaspoka-

[3] R.D. Ireland, M.A. Hitt, M. Camp, D.L. Sexton, *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, „Academy of Management Executive", 2001, No 15(1), s. 50-55; M. Frączek, N. Laurisz, *Ekonomia społeczna a rynek pracy* [w:] *Wokół ekonomii społecznej*, M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, S. 159-162.

[4] M. di Domenico, H. Haugh, P. Tracy, *Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, Nr 34(4), s. 690-693; G.S. Mort, J. Weerawardena, K. Carnegie, *Social entrepreneurship: Towards Conceptualisation* [w] "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", 2003, Nr 8(1), s. 80.

[5] K. Herbst, *Ekspertyza w zakresie wzmocnienia instytucji Ekonomii Społecznej*, [http://www.ekonomiaspoleczna.lodz.pl], (12.1.2014); Social Enterprise: A Strategy for Success, DTI, [www.seeewiki.co.uk/~wiki/images/5/5a/SE_Strategy_for_success.pdf], (18.1.2014),

[6] E. Leś E., *Przedsiębiorczość społeczna*, „Nowe Życie Gospodarcze", 2004, Nr 15, s. 7.

jania przez nie potrzeb społecznych pojawiających się na rynku[7]. J. Pearce definiuje je jako „ogół wszystkich podmiotów gospodarczych, które mają społeczny cel, nie są zorientowane na tworzenie i dystrybucję kapitału oraz mają demokratyczną, wymierną i opartą na wspólnym zarządzaniu strukturę"[8]. Również według H. Haugh jest to pojęcie zbiorowe, określające organizacje działające dla celów społecznych. Przyjmują one jedną z wielu różnych form prawnych, jednak łączą je zasady poszukiwania rozwiązań opartych na doświadczeniach komercyjnych aby osiągać cele społeczne, a także możliwość reinwestowania zysków z działalności z korzyścią dla społeczności[9]. M. Yunus dookreśla je organizacje, które są zorientowane na maksymalizację korzyści społecznych przynoszących wartość ludziom i zupełnie nie zainteresowane wzbogacaniem się jednostek (właścicieli)[10]. J. Thompson i B. Doherty definiują je jako organizacje, które stosując rozwiązania typowe dla biznesu starają się rozwiązywać problemy społeczne[11], podczas gdy J. Hausner wskazuje, iż są one specyficzną cząstką gospodarki rynkowej, która lokuje swoje cele i misję poza rynkiem[12].

Biorąc pod uwagę wielość podejść i możliwości klasyfikacji przedsiębiorstw społecznych, autorka podjęła trud zebrania ich istniejących definicji, pojawiających się na przestrzeni lat od 1994 roku. Z uwagi na niedojrzały charakter dyscypliny znaczna część źródeł jest pochodzenia zagranicznego, a dociekania realizowane były z wykorzystaniem baz danych Ebsco, Emerald i ProQuest. Zebranych 19 ujęć definicyjnych poddano następnie badaniu częstotliwości występowania określonych konstrukcji logicznych w każdej z definicji. Celem tego działania było zgrupowanie powtarzających się atrybutów pojęcia „przedsiębiorstwo społeczne" zgodnie z natężeniem ich występowania. Z analizowanych tekstów wyłoniono 29 atrybutów tegoż pojęcia, które następnie poddano transkrypcji sprowadzając je do postaci słów kluczowych. Zestaw wyodrębnionych cech poddano analizie ilościowej za pomocą chmury słów (*word cloud*), dokonując tym samym identyfikacji częstotliwości atrybutów przypisywanych definicji „przedsiębiorczości społecznej" atrybutów (rys. 1). Rozmiar poszczególnych słów tworzących chmurę odzwierciedla częstotliwość ich pojawiania się. Chmura słów to metoda ilościowa pozbawiona wad właściwych badaniom interpretatywnym[13].

---

[7] R. Harding R., 2004: *Social Enterprise: The New Economic Engine?*, "Business Strategy Review", No. 15, s. 41.

[8] J. Pearce, *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London 2003, s. 190.

[9] H. Haugh, *Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns* [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.) *Social entrepreneurship*, eds. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan 2006, s. 5.

[10] M. Yunus, *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*, New York: Public Affairs Books 2008, s. 43.

[11] J. Thompson, B. Doherty, *The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories*, "International Journal of Social Economics", 2006, No. 33(5), s. 403.

[12] J. Hausner, N. Laurisz, S. Mazur, *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja* [w:] J. Hausner (red.) *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007, s. 11.

[13] P. Klimas, W. Czakon, *Sieci oraz firmy kotwice – ich znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Zarządzanie. Informatyka. Dylematy i kierunki rozwoju*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Centrum Badan i Ekspertyz, Katowice 2010, s. 115.

Rysunek 1. Chmura atrybutów definicji „przedsiębiorstwo społeczne”

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem wordle.net.

Po analizie uzyskanych za pomocą chmury słów atrybutów wykorzystywanych przy definiowaniu pojęcia „przedsiębiorstwo społeczne" można zaryzykować następujące stwierdzenia:

- Definiujący generalnie zgadzają się co do tego, że przedsiębiorstwo społeczne traktowane jest jako organizacja rozmyślnie stworzona lub modyfikowana dla realizacji określonych celów.
- Kolejno identyfikowanymi atrybutami przedsiębiorstwa społecznego jest pojmowanie go jako działalności quasi gospodarczej, której immanentną cechą jest to, że uzyskany zysk przeznacza się na cele statutowe, czyli nie dokonuje podziału wypracowanego zysku ale jego reinwestycji. Wysoka pozycja tych dwóch atrybutów może sugerować, że chociaż przedsiębiorstwo społeczne uznawane jest za organizację gospodarczą, to jednak tym najbardziej istotnym imperatywem jego działania jest osiąganie celów społecznie uznanych za ważne dla kształtowania zasad rozwoju lokalnego, głównie wzmacnianie spójności społecznej. Zatem, chociaż akcentuje się, że z założenia powinna ona uzyskiwać dodatki wynik finansowy (zysk, nadwyżkę), to jednak podkreśla się dwa elementy dodatkowe: (1) wypracowana nadwyżka ekonomiczna jest reinwestowana, a nie dystrybuowana do inwestorów, oraz (2) obszar reinwestowania wynika z celów społecznych bądź misji społecznej, którą dane przedsiębiorstwo ma realizować. Taka hierarchizacja celów oznacza zarówno pierwszeństwo celów społecznych nad dążeniem do maksymalizacji zysku, jak i przeznaczanie wypracowanego zysku na stabilny rozwój przedsiębiorstwa
- Kolejnymi wymienianymi w definicjach desygnatami przedsiębiorstwa społecznego są frazy: rozwiązania biznesowe i problemy społeczne. Z logicznego punktu widzenia wyznaczają one perspektywę działania i sposób działania. Perspektywą, czyli misją przedsiębiorstwa społecznego, jest wzmacnianie rozwoju społeczno-gospodarczego poprzez identyfikowanie, łagodzenie i zapobieganie problemom społecznym. Strategią jest umiejętne implementowanie rozwiązań biznesowych do działań podejmowanych przez menedżerów społecznych. Oznacza to pełne wykorzystanie istniejących zasobów i potencjału drzemiącego w zatrudnionych pracownikach zgodnie z możliwościami i adekwatnie do potrzeb, tak aby tworzyły one maksymalny rezultat. Takie podejście zgodne jest z nurtem Nowego Zarządzania Publicznego (NPM)[14], szczególnie z jego podejściem proefektywnościowym, gdzie z jednej strony uwypukla się konieczność implementowania działań i rozwiązań bizne-

[14] Nowe zarządzanie publiczne wprowadza podejście menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym. Nowość tego modelu zarządzania polega na adaptacji metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi. Chodzi zwłaszcza o nastawienie tych organizacji na osiąganie wyników, decentralizację zarządzania nimi, przejęcie przez nie perspektywy strategicznej oraz wykorzystanie mechanizmów rynkowych. Ten model zarządzania ma zapewnić gospodarność, efektywność i skuteczność organizacji publicznych. Szerzej: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009 .

sowych, a z drugiej strony – z uwagi na interesariuszy i potrzebę uzyskania ich akceptacji, w tym społeczność lokalną – zaznacza się, że działania te powinny nosić znamiona typu *governance*, czyli takich rozwiązań, w których oddolne mechanizmy partycypacji są dowartościowane. Warto zauważyć, że aby przedsiębiorstwo społeczne mogło efektywnie funkcjonować ważne jest, aby obok misji społecznej, miało wypracowaną ekonomiczną koncepcję swojego funkcjonowania, która uwzględniałaby uwarunkowania rynkowe. Stąd coraz częstsze akcentowanie aspektów biznesowych.

- Analiza zaprezentowanych definicji pozwala zauważyć, że działalność przedsiębiorstw społecznych znamionuje również innowacyjność. To spostrzeżenie ma o tyle istotne znaczenie, że niejednokrotnie podkreśla się potrzebę innowacyjnego podejścia w zakresie poszukiwania nowych obszarów okazji rynkowych. Działalność przedsiębiorstw społecznych odnosi się do innowacyjnej działalności o charakterze społecznym podejmowanej w sektorze for-profit lub w sektorze non-profit.
- Kolejne zidentyfikowane atrybuty wskazują, że działalność przedsiębiorstw społecznych odbywa się na pograniczu sektora publicznego i prywatnego. Prawdopodobnie jest to związane z faktem, że według wielu badaczy uzupełniają one lukę w gospodarce, w której nie chcą funkcjonować tradycyjne przedsiębiorstwa ze względu na brak wystarczającej opłacalności, a typowe organizacje społeczne nie działają wystarczająco efektywnie.

Zaprezentowane zestawienie ukazuje różnorodność przyjętych kryteriów. Wcześniejsze rozważania i analiza przedstawionych definicji pozwalają jednak na wyodrębnienie kilku podstawowych komponentów przedsiębiorstwa społecznego, do których należy zaliczyć:

- wytwarzanie produktów lub usług wiążące się z ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności,
- ukierunkowanie działalności na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej,
- podporządkowanie stosunków własnościowych interesom interesariuszy,
- kultura zarządzania osadzona na partnerstwie i partycypacji,
- demokratyczna kontrola ze strony interesariuszy,
- wytworzona nadwyżka i skumulowany kapitał nie są przywłaszczane indywidualnie, lecz służą wypełnieniu określonej misji społecznej[15].

[15] J. Defourny, M. Nyssens, *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, "Journal of Social Entrepreneurship", 2010, No. 1(1), s.38-43; R. Dart, *Legitimacy of Social Enterprise*, "Nonprofit Management and Leadership" 2004, No. 14(4), 416; C. Trivedi, D. Stokols, *Social enterprises and corporate enterprises*: *fundamental differences and defining features*, "Journal of Entrepreneurship", 2011, No. 20(1), 15-20.

Z zaprezentowanych rozważań wynika, że przedsiębiorstwo społeczne nie jest określone formą prawną, a jego przykładów można śmiało szukać zarówno w sektorze *non-profit*, w biznesie czy w sektorze publicznym[16] (Kelly 2003, s. 35-36). W związku z tym, biorąc pod uwagę złożoność zjawiska i liczne spory interpretacyjne, autorka skłania się do przyjęcia szerokiej definicji przedsiębiorstwa, zgodnie z którą są to organizacje, które działają dla celów społecznych. Przyjmują one jedną z wielu różnych form prawnych, jednak łączą je zasady poszukiwania rozwiązań opartych na doświadczeniach komercyjnych aby osiągać cele społeczne oraz możliwość reinwestowania zysków z działalności z korzyścią dla społeczności.

2. SPECYFIKA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNYCH

W literaturze przedmiotu istnieją pozycje dotyczące zastosowania zarządzania strategicznego dla organizacji działających w sektorze non profit, w tym dla przedsiębiorstw społecznych. Zazwyczaj wskazują one na zasadność stosowania tej koncepcji w trzecim sektorze co raz częściej zwracając uwagę na fakt, iż określenie ogólnej strategii działania jest kwestią kluczową (choć często zaniedbywaną) przez organizacje non profit[17]. Zarówno teoretycy jak i praktycy podkreślają, iż proces planowania strategicznego powinien w jak największym stopniu odzwierciedlać specyfikę funkcjonowania w tym jakże charakterystycznym otoczeniu[18]. Przedsiębiorstwa społeczne są bowiem ze swojej natury nakierowane na pobudzanie aktywności osób, które są dyskryminowane na rynku pracy, a zatem ich zdolność do podejmowania aktywnych działań jest ograniczona. Instytucjonalne zaangażowanie otoczenia przedsiębiorstw społecznych w dłuższej perspektywie ich działalności przekłada się na realne ekonomiczne efekty, identyfikowane zarówno w perspektywie mikro, jak i makro ekonomicznej. Skuteczna strategia powinna więc łączyć możliwości oraz umiejętności sprostania wyzwaniom pojawiającym się w otoczeniu z potencjałem organizacji[19]. Jednak w przypadku przedsiębiorstw społecznych, których działalność jest warunkowana efektywnym wsparciem instytucjonalnym, punkty ciężkości będę się rozkładały inaczej niż w sektorze prywatnym.

---

[16] S. Kelly, *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej* [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red.) *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 35-36.

[17] P. Frumkin, A. Andre-Clark, *When mission, markets, and politics collide: values and strategy in the nonprofit human services*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2000, Nr. 29(1), s. 150.

[18] R. Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge: London 2002, 28-34; M.M. Stone, B. Bigelow, W. Crittenden, *Research on strategic management in nonprofit organizations*, "Administration and Society", 1999, No. 31, s. 380-390.

[19] M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992; M. Moore, *Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2000, Nr 29, s. 189-195.

Po pierwsze, organizacje które – tak jak przedsiębiorstwa społeczne – działają między sektorami mają inne, często różne, źródła finansowania, co siłą rzeczy znajduje swoje odzwierciedlenie w ich strategii[20]. Z racji na znaczny wzrost uzależnienia od państwa jako głównego źródła przychodów, organizacje działające w trzecim sektorze uznają środki publiczne (w tym rządowe, samorządowe czy unijne) za podstawowe dla ich działalności[21]. W rezultacie ich strategia działania jest niezwykle podatna na zmiany w polityce rządu czy cięcia budżetowe[22] (Lasprogata i Cotton 2003, s. 80-86; Sagawa i Segal 2000, s. 11-116).

Po drugie, instytucjonalne wsparcie oznacza konieczność nawiązywania silnych relacji z interesariuszami, bowiem od ich przychylności zależą zasoby przedsiębiorstw społecznych. Dlatego też w procesie budowania strategii należy brać pod uwagę wielu interesariuszy zewnętrznych (instytucje finansujące, klientów, wolontariuszy, grupy nacisku, społeczność lokalną czy obywateli), którzy to mogą wywierać istotny wpływ na ich funkcjonowanie i przyczyniać się do legitymizacji ich działań w otoczeniu[23]. Niewątpliwe wyzwanie stanowi fakt, że interesariusze postrzegają organizację na różne sposoby, oceniając tym samym jej działania przez pryzmat swoich partykularnych potrzeb[24]. Biorąc powyższe pod uwagę, zarządzający w przedsiębiorstwie społecznym powinien tak konfigurować strategię, aby w najlepszym razie niesprzeczne interesy interesariuszy były dowartościowane. Siłą rzeczy więc umiejętne zarządzanie relacjami z interesariuszami jest warunkiem przetrwania organizacji działających w trzecim sektorze.

Po trzecie, organizacje non-profit to organizacje społeczne, będące integralną częścią systemu społecznego, którego rola i zakres działania są rezultatem działania pewnych, często złożonych, sił historycznych[25]. Jak zauważają Salamon i Anheier, siły te mogą do pewnego stopnia wyjaśniać różnice pomiędzy uwarunkowaniami trzeciego sektora w różnych krajach[26]. Podobnie można więc domniemywać, że efektywność organizacji działających w trzecim sektorze kształtuje się pod wpływem czynników społecznych, politycznych i historycznych, których to nie można tłumaczyć wy-

[20] M. Moore, *Managing for value: organizational strategy...* op. cit., s. 183-186.

[21] M.H. Hall, K.G. Banting, *The non-profit sector in Canada. An introduction* [w:] K.G. Banting (red.): *The Non-profit Sector in Canada: Roles and Relationships*, McGill-Queen's University Press: Kingston 2000; J. Quarter, L. Mook, B.J. Richmond, *What Counts: Social Accounting for Non-profit Organisations and Cooperatives*. Prentice-Hall: New Jersey 2003, s. 355-360; D. Papadimitriou, *Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: an exploratory study*, "The International Journal of Public Sector Management", 2007, No. 20(7), s. 590.

[22] G.A. Lasprogata, M.N. Cotton, *Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship*, "American Business Law Journal", 2003, Nr 41, s. 80-86; S. Sagawa, E. Segal, *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership*, "California Management Review", 2000, No. 42(2), s. 105-122.

[23] M. Moore, *Managing for value: organizational strategy...* op. cit., s. 188-191.

[24] R.D. Herman, D.O. Renz, *Multiple constituencies and the social construction of non-profit organization effectiveness*, „Non-profit and Voluntary Sector Quarterly", 1997, Nr 26, s. 190-192.

[25] Quarter, L. Mook, B.J. Richmond, *What Counts: Social Accounting for Non-profit Organisations and Cooperatives...* op. cit., s. 45-50.

[26] L. Salamon, H. Anheier, *The emerging sector* revisited… op. cit., s. 245.

łącznie w kategoriach szukania powiązań pomiędzy wyzwaniami a szansami w otoczeniu, w celu sformułowania efektywnej strategii organizacji.

Po czwarte, nie istnieją powszechnie akceptowane miary sukcesu czy miary efektywności dla organizacji non profit, podobne do tych stosowanych w sektorze biznesowym[27]. Choć zysk wyrażony w jednostkach monetarnych jest istotny dla przedsiębiorstw społecznych, to jednak wyniki finansowe nie zawsze są wyznacznikiem ich skuteczności[28]. Kluczowe jest raczej zrównoważenie kwestii finansowych i stopnia realizacji misji społecznej. Dlatego też często podkreśla się, że kwestia pomiaru efektywności w przypadku organizacji non-profit jest wielowymiarowa i społeczna w swej naturze[29].

Opisane założenia, choć podkreślają wielowymiarowość strategii przedsiębiorstw społecznych i stojące przed nimi wyzwania, nie są bynajmniej usprawiedliwieniem dla formułowania strategii nieefektywnych. Mają one raczej na celu uwydatnienie kwestii, które należy wziąć pod uwagę w procesie planowania strategicznego, przedmiotu samej strategii, a następnie w trakcie jej realizacji[30]. Zależność od wsparcia instytucjonalnego, jak i sama specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych powoduje, że w ich działaniu liczy się nie efektywności ekonomiczna, ale przede wszystkim realizacja celów uznanych za społecznie użyteczne[31]. Dualizm celów przedsiębiorstw społecznych siłą rzeczy musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii funkcjonowania organizacji, co często stanowi poważne wyzwanie w kontekście jej formułowania – projektując ją należy uwzględnić nie tylko złożone czynniki społeczne, polityczne i instytucjonalne[32], lecz także należy się zastanowić jak zarządzać tym, czego w prosty sposób nie da się zmierzyć.

3. SUKCES I JEGO POMIAR W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNYCH

Pojęcie sukcesu czy powodzenia organizacji jest często definiowanie na gruncie teorii zarządzania. I. Penc-Pietrzak sukces określa jako powodzenie, pomyślność, udany skutek działań[33] (2010, s. 109). Z kolei P. Drucker mówi o nim jako o zdolności organizacji do rozwoju w długiej perspektywie

[27] R.D. Herman, D.O. Renz, *Multiple constituencies and the social construction...* op. cit., s. 197-200.

[28] J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern, *Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both?* [w] "Entrepreneurship Theory and Practice" 2006, Nr 1, s. 8-12; A.C. Brooks, *Social Entrepreneurship. A Modern Approach to Social Venture Creation*, Pearsons Prentice Hall, New Jersey 2009, s. 7.

[29] T. Miller, C. Wesley, *Assessing mission and resources for social change: An organisational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, No. 34(4), s. 711-720.

[30] J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 25-32.

[31] P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collectiva rationality in organizational fields*, "American Sociological Review", 1983, No. 2(48), s. 153,

[32] M. Moore, *Managing for value: organizational strategy...* op. cit., s. 189-195.

[33] I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, S. 109.

czasowej[34]. Przedsiębiorstwo odnosi sukces wtedy, gdy spełnia oczekiwania grup interesariuszy, którzy mają wpływ na jego decyzje, ale jednocześnie są pod wypływem organizacji[35]. W literaturze z zakresu zarządzania, w tym przedsiębiorczości, przetrwanie przedsięwzięcia komercyjnego prezentowane jest jako proces ekonomiczny: jeśli przedsięwzięcie osiąga korzystne wyniki ekonomiczne jest kontynuowane, natomiast decyzja o zakończeniu jest podejmowana wtedy, gdy wyniki spadają do poziomu, w którym zostają wyczerpane zasoby lub nie ma prawdopodobieństwa akceptacji rynkowej[36]. Do mierzenia tak rozumianego sukcesu mogą posłużyć następujące miary:

- pozytywne wyniki ekonomiczno-finansowe (przychody, zyski, nadwyżka finansowa, relatywnie niskie koszty, różnego rodzaju rentowność aktywów, pasywów, cena akcji firmy, rynkowa wycena organizacji itp.),
- wysoka pozycja rynkowa i konkurencyjna (wzrost udziałów w rynku, relatywnie duży udział w rynku, zdobywanie nowych rynków, nowoczesność techniki i technologii, wysoka jakość produktów lub usług i jej ciągłe doskonalenie, poprawa),
- pozytywny wizerunek (reputacja, marka, image, *goodwill* organizacji),
- kryteria społeczne (poziom dywidendy zadowolenie pracowników, klientów, interesariuszy, partnerów rynkowych i społecznych organizacji, zdolność do zdobywania i utrzymywania klientów w dłuższym okresie itp.)[37].

W przypadku przedsiębiorstw społecznych często stosuje się termin *double-bottom line* czy też *blended value*, jednoznacznie wskazując, że realizują one mieszankę celów ekonomicznych i społecznych, a także ekologicznych (rozumianych jako zyski dla środowiska naturalnego). Oceniając wyniki osiągane przez tego typu organizacje proponuje się także, aby mierząc sukces kierować się takimi kryteriami, jak:

- stopień, do którego przedsięwzięcie społeczne osiąga założone cele,
- zdolność przedsięwzięcia do kontynuacji i trwałości przez zdobywanie zasobów niezbędnych do zapewnienia bieżącej działalności,
- zasoby możliwe do wykorzystania dla rozwoju przedsięwzięcia[38].

Mając na uwadze wymogi odnośnie realizowania celów społecznych, ale też zapewnienia stabilnej sytuacji finansowej i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego, można dokonać próby zaprezentowania klasyfikacji przedsię-

[34] P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A. Warszawa 2000, s. 71.

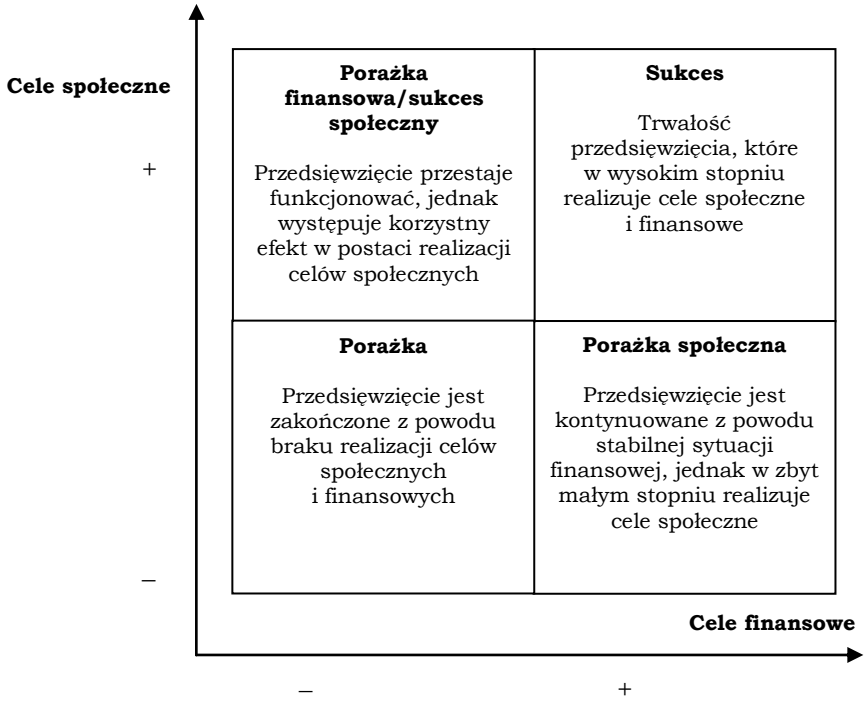
[35] R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Pitman, Boston, MA 1984, s.21; T. Donaldson, L.E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. „Academy of Management Review" 1995, No 20(1), s. 72-80.

[36] A.C. Cooper, T. Folta, J. Gimeno-Gascon, C.Y. Woo, *Entrepreneurs' Exit Decisions: The Role of Threshold Expectations*, „Academy of Management Proceedings", 1992, s. 75-79.

[37] I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie...* op. cit., s. 111.

[38] L. Darby, H. Jenkins H., *Applying sustainability indicators to the social enterprise business model*, „International Journal of Social Economics", 2006, Nr 33(5/6), s. 423; M. Grimes, *Strategic sense making within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, No. 34(4), s. 772-775; M. Sharir, M. Lerner, *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*, „Journal of World Business", 2006, Nr 41(1), s. 12-16.

wzięć w kategoriach sukcesów i porażek (rys. 2). Przedstawiona klasyfikacja przedsiębiorstw społecznych jest oparta na rozwiązaniu zaproponowanym przez A. Thomasa dokonującego rozróżnienia między sukcesem społecznym a ekonomicznym[39]. W odniesieniu do organizacji nienastawionych na zysk można stwierdzić, że sukces przedsiębiorstwa społecznego wymaga osiągnięcia zarówno celów ekonomicznych, jak i społecznych. Brak spełnienia jednego z kryteriów skutkuje porażką w obszarze ekonomicznym lub społecznym. Całkowita porażka ma miejsce wtedy, gdy nie są osiągane ani cele ekonomiczne, ani społeczne, przy czym cele ekonomiczne należy rozumieć jako możliwość finansowania działalności statutowej. W powyższym ujęciu wskazuje się jednak także na konieczność osiągania przez przedsiębiorstwo społeczne celów finansowych. Aspekt ten wydaje się często pomijany w rozważaniach dotyczących sektora ekonomii społecznej, co nie jest podejściem właściwym, jako że żadna organizacja nie może funkcjonować, jeśli nie ma możliwości finansowania swojej działalności.



Rysunek 2. Klasyfikacja przedsiębiorstw społecznych w aspekcie sukcesu i porażki

Źródło: Thomas A., 2004: *The Rise of Social Cooperatives in Italy*. „International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", Nr 15(3), s. 243-263.

[39] A. Thomas, *The Rise of Social Cooperatives in Italy*. „International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", 2004, No. 15(3), s. 253-255.

Tabela 1. Badania nad efektywnością organizacyjną i sukcesem organizacji

Przykłady badań nad organizacjami nienastawionymi na zysk (*non-profit*)	
R.D. Herman i D.O. Renz (1998)	Zarządzanie finansami, zbieranie funduszy, dostawa programu, public relations, współpraca społeczności, praca z wolontariuszami, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje rządowe, sprawowanie nadzoru przez zarząd.
H. Schmid (2002)	Satysfakcja z usług, wydajność organizacji, zdolność adaptacji do różnych potrzeb.
P. Eisinger (2002)	Zdolność zmiany potrzeb do zewnętrznego środowiska, realizacja potrzeb klientów, jakość świadczonych usług.
W.A. Brown (2005)	Postrzegana wydajność organizacji (klienci widzieli lepszą obsługę, więcej produktów, lepszą realizację celów, poprawę jakości usług), wyniki finansowe, pomoc publiczna, efektywność pozyskiwania funduszy.
D. Balser i J. McClusky (2005)	Radzenie sobie z instytucjami finansującymi, społecznością, klientami, programami i usługami, rozwijanie zasobów finansowych.
M.H. Morris et al (2007)	Dochody ogółem, zmiany aktywów, koszty pozyskiwania funduszy, całkowite koszty, przychody netto.
D. Papadimitriou (2007)	Wielkość („kaliber") zarządu i powiązań zewnętrznych, zainteresowanie sportowcami, wewnętrzne procedury, długoterminowe planowanie, wspieranie nauki o sporcie.

Źródło: opracowanie własne.

Nietrudno zatem zauważyć, że jak zwykle jedną z trudności pomiaru efektywności organizacyjnej staje się ustalenie co właściwie ma podlegać pomiarowi. Większość opracowań poświęconych efektywności czy sukcesowi organizacji dotyczy głównie organizacji nastawionych na zysk (tj. typu *for-profit)*, gdzie pomiarowi podlega często stopa zwrotu nakładów finansowych. W przypadku organizacji nienastawionych na zysk (tj. typu *non-profit*), w tym przedsiębiorstw społecznych, pojawia się także element stopy społecznego zwrotu i kwestia pomiaru realizacji misji danej organizacji[40]. W efekcie mamy do czynienia z co najmniej podwójnym zyskiem[41]. J. Emerson wskazuje na rolę wartości mieszanej (*blended value*) nazywanej także „łączną wartością działania", która zawiera w sobie zwrot zarówno finansowy, jak i społeczny gdyż każda organizacja, oprócz kreowania wartości społecznej, oddziałuje także na środowisko naturalne (wartość ekologiczna) i ekonomię (wartość ekonomiczna)[42]. Podczas gdy tradycyjna literatura dotycząca działalności gospodarczej i przedsiębiorczości skupia się głównie na

[40] R.D. Hisrich, E. Freeman, A.R. Standly, J. Yankey, D.R. Young, *Entrepreneurship in the not-for-profit sector*. [w:] D.L. Sexton, & R.W. Smilor (red.), *Entrepreneurship*, Chicago 2000, s. 104.

[41] L. Darby, H. Jenkins H., *Applying sustainability indicators to the social enterprise business model...* op. cit., s. 416-417.

[42] J. Emerson, *The blended value proposition: integrating social and financial returns*, „The California Management Review", 2003, Nr. 45(4), s. 38-44.

stopie zwrotu finansowego, w sektorze *non-profit* pojawiło się pytanie, jak mierzyć zwrot społeczny[43]. Z pewnością wykorzystywanie stopy zwrotu finansowego jako jedynego wskaźnika sukcesu organizacji typu *non-profit* nie jest właściwe, ponieważ konieczne jest uwzględnienie także innych czynników. Poniższa tabela (tab. 1) dostarcza przykładów badań nad zagadnieniem pomiaru efektywności w sektorze *non-profit.*

4. PROPOZYCJA WYMIARÓW SŁUŻĄCYCH OCENIE SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNEGO

W tym miejscu warto zaznaczyć, że – jak już wcześniej wspomniano – w literaturze z zakresu efektywności organizacyjnej toczy się dyskusja dotycząca stosowania obiektywnych i subiektywnych miar służących ocenie efektywności w organizacjach typu *non-profit*[44]. Wall i in. podkreślają, że w większości przypadków przedsiębiorstwa te nie posiadają odpowiednich rejestrów finansowych służących temu celowi[45] (2004, s. 98-101). Przeprowadzili oni trzy badania dotyczące potencjalnych różnic między miarami obiektywnymi i subiektywnymi, w wyniku których wykazali trafność pojęciową obu ich rodzajów. Również Anderson i Eshima wskazują na dwie korzyści będące konsekwencją wykorzystania subiektywnych miar efektywności organizacji. Po pierwsze, w małych i średnich przedsiębiorstwach dostrzeganie przez kadrę powodzenia lub porażki organizacji silnie wpływają na dokonywane wybory. Po drugie, użycie miar subiektywnych ułatwia porównanie przedsiębiorstw tkwiących w różnych kontekstach (odmienne branże, rynki, czy też uwarunkowania ekonomiczne)[46]. Ponieważ dla przedsiębiorców społecznych sukcesie organizacji świadczy realizacja misji, legitymizacja oraz stabilność finansowa (a żadna z tych miar nie jest miarą obiektywną), autorka proponuje oprzeć pomiar sukcesu organizacyjnego dla organizacji niezorientowanych na zysk na subiektywnych miar efektywności organizacji w trzech, opisanych poniżej, wymiarach.

J. Weerawardena i G.S. Mort zauważają, że tworzenie wartości społecznej jest funkcją innowacyjności, zarządzania ryzykiem i aktywności organizacji podległej własnej misji społecznej, środowisku oraz zrównoważonemu rozwojow[47]. W wywiadach, które przeprowadzili oni z przedsiębiorcami spo-

[43] *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego: poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz (red.), Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 23.

[44] J. Lepoutre, R. Justo, S. Terjesen, N. Bosma, *Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study*, „Small Business Economics", 2013, Vol. 40 Issue 3, s. 696-670.

[45] T. Wall, J. Michie, M. Patterson, S.J. Wood, M. Sheehan, C.W. Clegg, W. West, *On the validity of subjective measures of company performance*, "Personnel Psychology", 2004, Vol. 57, No. 1, s. 100-111.

[46] B.S. Anderson, Y. Eshima, *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth amongst Japanese SMEs*, "Journal of Business Venturing", 2013, Vol. 28, Issue 3, s. 415-418.

[47] J. Weerawardena, G.S. Mort: *Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model*, "Journal of World Business", 2006, Vol. 41, s. 27-30.

łecznymi często podkreśla się jak ważne jest zrównoważenie kwestii finansowych i misji społecznej. Pieniądze są istotne, ponieważ organizacje muszą pokrywać czynsz, wynagrodzenia i inne wydatki, ale stanowią one tylko środek realizacji ostatecznego celu, jakim jest pozytywne wpłynięcie na dotychczasową sytuację. Jak zauważa jeden z cytowanych przedsiębiorców społecznych: *„... uważam, że faktycznie jesteśmy głęboko zaangażowani w to, by nasza organizacji skupiała się na priorytecie, jakim jest jej misja. Wyniki finansowe mają dla nas drugorzędne znaczenie. Są bardzo ważne, ale nie najważniejsze w realizacji naszej misji. To nas przede wszystkim odróżnia* [od organizacji nastawionych na zysk]"[48]. Aby organizacja mogła skutecznie realizować swoją misję konieczna jest jej jasna deklaracja[49] (Montgomery, Dacin & Dacin 2012, s. 380-381). Misje organizacji typu *non-profit* nakierowane są na zmiany społeczne, podczas gdy dla organizacji typu *for-profit* stanowią one środek na drodze osiągania celu finansowego. Wiele organizacji korzysta z deklaracji misji, ale dla organizacji nienastawionych na zysk mają one wyjątkowe znaczenie, ponieważ pomagają nadać kierunek działaniom organizacji. Gdy już powstanie deklaracja misji, organizacja powinna używać jej jako swoistego przewodnika podczas ustalania konkretnych programów działań, jakie decyduje się podjąć. Ponadto procesy wewnątrz organizacji powinny być dopasowane do deklaracji misji, co daje pewność, że wydajność pracowników pozwala na jej efektywne realizowanie. W organizacji typu *for-profit*, pracownicy wykazujący wysoką wydajność generują większe zyski, natomiast w organizacji typu *non-profit* dzięki takim pracownikom można lepiej realizować misję organizacji[50].

Wzrost przychodów lub dochód netto stanowią częste miary wyników finansowych, jednak żadna z nich nie jest odpowiednia w przypadku organizacji typu *non-profit*. W lietraurze przedmiotu wskazuje się jednak na ocenę stabilności finansowej, jako jeden z możliwych do wykorzystania wskaźników wyników finansowych[51]. Stabilność finansowa opiera się na zróżnicowaniu oraz dostępności zasobów finansowych. W sektorze prywatnym, gdzie ryzykowanie kapitałem finansowym z perspektywą utraty wszystkiego jest powszechne, stabilność finansowania nie jest aż tak istotnym czynnikiem dla organizacji. Zarządzający organizacją nienastawioną na zysk nie postawią jednak wszystkiego – czyli w tym wypadku przyszłości organizacji – na jedną kartę angażując się w nowy, ryzykowny projekt[52]. Organizacje nienastawione na zysk, w tym przedsiębiorstwa społeczne, często korzystają z wielu źródeł finansowania, w tym ze składek członkow-

[48] Ibid., s. 29.

[49] A. Montgomery, P.A. Dacin, M.T. Dacin, *Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good*, "Journal of Business Ethics", 2012, Vol. 111, Issue 3, s. 383; T. Miller, C. Wesley, *Assessing mission and resources for social change*... op. cit. s. 709.

[50] A. Montgomery, P. Dacin, M. Dacin, *Collective Social Entrepreneurship*... op. cit. 383; T. Miller, C. Wesley, *Assessing mission and resources for social change*... op. cit. s. 713.

[51] D. di Zhang, L.A. Swanson, *Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing", 2013, Vol. 25 Issue 1, s. 108-110; M. Grimes, *Strategic sense making within funding relationships*... op. cit. s. 772-775

[52] L. Bagnoli, C. Megali, *Measuring performance in social enterprises*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2011, Vol. 40, No. 1, s. 153-155.

skich, dotacji od fundacji, darowizn oraz opłat za produkty i usługi. Te organizacje, które korzystają ze zróżnicowanych źródeł finansowania i które mogą mieć pewność co do zdolności zebrania potrzebnego kapitału finansowego, znajdują się w lepszej sytuacji pod względem nowatorskiego inwestowania w inicjatywy wspierające zmiany społeczne. Organizacje posiadające rezerwy gotówkowe wykazują też większą elastyczność w inwestowaniu w nowe programy lub usługi, a zatem także większą zdolność do przedsiębiorczości. Jeśli mają pewność w kwestii swoich zdolności do pozyskiwania pieniędzy, automatycznie są bardziej skłonne do inwestowania w przedsiębiorcze pomysły. A zatem zróżnicowanie dochodu, rezerwy gotówkowe oraz zdolność do pozyskiwania pieniędzy stanowią funkcję stabilności finansowej organizacji[53].

Inną ważną miarą sukcesu w przypadku organizacji nienastawionych na zysk jest legitymizacja (wynik postrzegania organizacji w społeczności lokalnej), będąca rozwinięciem spojrzenia na efektywność polityczną D. Katza i R.L. Kahna[54]. Efektywność polityczna przekłada się na umiejętność zarządzania kluczowymi interesariuszami, zarówno w sektorze nastawionym, jak i nienastawionym na zysk. D. Balser i J. McClusky twierdzą, że sukces organizacji *non-profit* opiera się na jej zdolności do zarządzania kwestiami ważnymi dla interesariuszy[55]. Odgrywa ono zasadniczą rolę w legitymizacji i rozliczaniu się z nałożonych obowiązków[56]. Pod tym względem przedsiębiorcy społeczni są nieco uprzywilejowani, jako że misja społeczna sama w sobie wspiera legitymizację organizacji[57]. Jeśli jednak organizacja nie wykazuje wartościowych – w ocenie interesariuszy – rezultatów swego działania, może łatwo utracić legitymizację[58]. Jest to szczególnie istotne w przypadku organizacji nienastawionej na zysk, gdzie interesariusze odgrywają kluczową rolę ze względu na swoją zdolność do gromadzenia kapitału finansowego oraz sprowadzania do organizacji zasobów. Jeśli cele wybierane do realizacji przez organizację są akceptowane przez interesariuszy zewnętrznych a sama organizacja cieszy się dobrą reputacją i jest postrzegana jako wiarygodna, interesariusze chętniej zapewniają dodatkowe zasoby. Kolejnym kluczowym komponentem legitymizacji jest zdolność organizacji do utrzymania zasobów wystarczających do wywierania wpływu na system społeczny. Legitymizacja bierze się ze zdolności organizacji do przetrwania i dostosowania się do zmian w środowisku w miarę upływu czasu. Zdolności przedsiębiorstwa do zarządzania interesariuszami może wynikać z do-

[53] C. Clark, L. Brennan, *Entrepreneurship with Social Value: A Conceptual Model for Performance Measurement*, "Academy of Entrepreneurship Journal", 2012, Vol. 18 Issue 2, s. 20-22.

[54] D. Katz, R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley 1978.

[55] D. Balser, J. McClusky, *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*, "Nonprofit Management & Leadership", 2005, No. 15(3), s. 302.

[56] S. Ospina, W. Diaz, J.F. O'Sullivan, *Negotiating accountability: managerial lessons from identity-based nonprofit organizations*", "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2002, Vol. 31, s. 8-12.

[57] P.A. Dacin, M.T. Dacin, M. Matear, *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*, "Academy of Management Perspective", 2010, Vol. 24, No. 3, s. 42-43.

[58] R. Dart, *Legitimacy of Social Enterprise…* op. cit. s. 420.

świadczenia osób zarządzających[59]. Zarządzający powinni poszerzać i przekraczać granice organizacji oraz budować relacje między organizacją a kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi[60]. R. Abzug i J. Galaskiewicz twierdzą, że interesariusze oceniają legitymizację organizacji właśnie poprzez zarządzających, którzy w ten sposób stają się dla niej swoistym „barometrem"[61]. Innymi słowy, im większe ich doświadczenie oraz prestiż w społeczności, tym większa zdolność członków zarządu do przekraczania granic organizacji oraz tworzenia i uczestniczenia w istotnych – z punktu widzenia organizacji – sieciach społecznych. Austin i in. sugerują, że zarządzający dodają wartości organizacji poprzez dostarczanie jej legitymizacji i wiarygodności, jak i umiejętności oraz zasobów potrzebnych wewnątrz organizacji[62]. Definiują oni legitymizację jako uznanie przez osoby trzecie, że „decyzje, stanowiska i przekonania" przedsiębiorstwa społecznego „są słuszne". Badane przez tych autorów organizacje typu *non-profit* celowo poszukiwały wiarygodnych członków społeczności, aby pozyskać wiedzę ekspercką oraz budować legitymizację (Austin et al. 2006, s. 54-56).

Jak wynika z powyższych rozważań, organizacje *non-profit*, w tym przedsiębiorstwa społeczne, różnią się od organizacji typu *for-profit* swoim pragnieniem wspomagania zmiany społecznej, a zatem ramy sukcesu organizacyjnego będą się różnić od tych w sektorze komercyjnym. Przedsiębiorstwo społeczne musi być w stanie realizować misję i posiadać taką legitymizację w społeczności, by urosnąć do rozmiarów, które pozwolą mu na wywieranie znaczącego wpływu na społeczeństwo. Zwyczajne przyglądanie się zyskom, wzrostowi przychodów czy innej stopie zwrotu finansowego nie uwzględnia wagi misji w przedsiębiorstwie społecznym, mimo że bez stabilności finansowej zmiany społeczne nie będą mogły mieć miejsca[63]. Prowadzi to do konstatacji, że pomiar sukcesu przedsiębiorstwa społecznego powinien uwzględniać realizację misji, legitymizację oraz stabilność finansową.

W związku z założeniami poczynionymi przez autorkę, aby ocenić sukces przedsiębiorstwa społecznego można zaproponować użycie istniejących skal. W obszarze realizacji misji warto bazować na trzypozycyjnej skali, którą opracował D. Snow badający stopień realizacji misji przez organizacje typu *non-profit* (przykładowe stwierdzenie: „Podejmowane przez nas działania i cele są zgodne z misją organizacji")[64]. W obszarze stabilności finansowej można pytać o zróżnicowanie źródeł dochodu, zdolność pozyskiwania wystarczających zasobów finansowych oraz czy dana organizacja ma rezerwy gotówkowe wystarczające w przypadku krótkoterminowego spadku

[59] C. Low, *A framework for the governance of social enterprise*, "International Journal of Social Economics", 2006, Vol. 33, No. 5/6, s. 378.

[60] M.M. Muth, L. Donaldson, *Stewardship theory and board structure: a contingency approach*, "Corporate Governance", 1998, Vol. 6, No. 1, s. 11-13.

[61] R. Abzug, J. Galaskiewicz, *Nonprofit boards: crucibles of expertise or symbols of local identities*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2001, Vol. 30, No. 1, s. 55-57.

[62] J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern, *Social and commercial entrepreneurship*... op. cit. s. 52.

[63] R.D. Herman, D.O. Renz, *Multiple constituencies and the social construction*... op. cit., s. 190-192.

[64] D. Snow, *Inside the Environmental Movement: Meeting the Leadership Challenge*, Washington, DC: Island Press 1992, s. 213-214.

przychodów (przykładowe stwierdzenie: „Moja organizacja dysponuje zróżnicowanymi źródłami dochodu, które zapewniają nam bezpieczeństwo finansowe")[65]. W obszarze legitymizacji sugeruje się skorzystanie z czteropozycyjnej skali służącej do pomiaru postrzeganej legitymizacji organizacji, która została zaczerpnięta od C. Cornforth'a[66]. Dwie pozycje odnoszą się do zaufania i reputacji organizacji, podczas gdy dwie pozostałe – do doświadczenia i zestawu umiejętności zarządu (przykładowe stwierdzenie: „Cele wybierane przez naszą organizację do realizacji są akceptowane przez interesariuszy zewnętrznych, dzięki czemu cieszymy się dobrą reputacją"). Proponowany sposób pomiaru sukcesu organizacji niezorientowanej na zysk, w tym przedsiębiorstwa społecznego, prezentuje poniższa tabela (tab. 2).

Tabela 2. Pomiar sukcesu organizacyjnego dla organizacji niezorientowanych na zysk (typu *non-profit*)

Realizacja misji	Stabilność finansowa	Legitymizacja
Przejrzystość misji	Zróżnicowane źródła dochodu	Reputacja w społeczności
Zgodność celów i działań organizacji z misją	Zdolność do pozyskania wystarczających zasobów finansowych	Wiarygodność
Efektywna realizacja misji	Wystarczające rezerwy gotówkowe	Zarządzający dysponują właściwymi umiejętnościami i doświadczeniem
		Zarządzający zapewniają odpowiednią ilość czasu na realizację zadań

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że opisane skale zostały przetestowane przez autorkę w badaniach empirycznych. Współczynnik α Cronbacha dla całego narzędzia wyniósł 0,87, a tak wysoki poziomy wskaźnika świadczy o możliwości dalszego postępowania z danymi ze względu na wysoką rzetelność i spójność narzędzia badawczego.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa społeczne są nowym zjawiskiem społeczno-ekonomicznym w Polsce. Ich dualna orientacja – z jednej strony przejawiają orientację rynkową, ale jednocześnie są nastawione na integrację osób wykluczonych społecznie bądź należących do defaworyzowanych na rynku

[65] C. Clark, L. Brennan, *Entrepreneurship with Social Value:* ... op. cit., s. 20-22.

[66] C. Cornforth, *What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and Effectiveness in non-profit organizations*, "Corporate Governance", 2001, No. 3(9), s. 220-222.

pracy – manifestuje się koniecznością pogodzenia efektywności i sprawności gospodarowania z realizacją celów sprawiedliwości społecznej. Ich nastawienie na wspieranie aktywności rynkowych przejawianych przez grupy defaworyzowane jest z pewną rezerwą przyjmowane zarówno przez obywateli, jak i często przez badaczy procesów gospodarczych. Niestety ta negatywna konotacja dotychczas przypisywana podmiotom ekonomii społecznej (w tym przedsiębiorstwom społecznym) w sposób niewłaściwy pozycjonuje te organizacje w gospodarce narodowej, a także – biorąc pod uwagę faktycznie generowane przez nie zyski – nie jest zasadna. Patrząc bowiem z perspektywy amerykańskiej politolożki E. Ostrom, efektywność tych organizacji jest niezwykle istotna dla zwiększania sił napędowych gospodarki krajowej[67]. Istotnym jest zatem, aby przedsiębiorcy zrozumieli że nie zawsze maksymalizacja zysku jest najważniejsza. Czasami cele społeczne, jakim między innymi jest integracja osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy, w dłuższej perspektywie trwania zdecydować może o potencjale gospodarczym całego państwa.

Zarządzanie strategiczne jest konceptem który apriorycznie nastawiony jest na planowanie celów w perspektywie możliwych do wykorzystania zasobów i ocenę uzyskanych rezultatów. Organizacje nienastawione na zysk przysparzają badaczom nauk o zarządzaniu wielu problemów, albowiem trudno jest określić dokładnie i zmierzyć co jest sukcesem w tych organizacjach. Przedstawiona w artykule koncepcja bazuje na identyfikowaniu sukcesu jako korzyści uzyskiwanych zarówno przez organizację, jak i – a może głownie – społeczność lokalną. Holistyczna koncepcja pokazująca sukces jako akceptację dla tworzonej wartości społecznej, aby mogła być zastosowana do codziennej praktyki menadżerskiej, musi odnosić się do narzędzi i instrumentów które pomagają mierzyć sukces. Przedstawione opracowanie jest próbą autorskiej propozycji przygotowania narzędzia dla mierzenia sukcesu w przedsiębiorstwach społecznych.

LITERATURA:

[1] Abzug R., Galaskiewicz J., *Nonprofit boards: crucibles of expertise or symbols of local identities*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2001, Vol. 30, No. 1, s. 51-73.

[2] Anderson B.S., Eshima Y., *The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth amongst Japanese SMEs*, "Journal of Business Venturing", 2013, Vol. 28, Issue 3, s. 413-429.

[3] Austin J., Gutierrez R, Ogliastri E., Reficco E., *Effective Management of Social Enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press 2006.

[67] Szerzej: E. Ostrom, *Dysponowanie wspólnymi zasobami*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

[4] Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern J., *Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both?* [w] "Entrepreneurship Theory and Practice" 2006, Nr 1, s. 1-22.

[5] Bagnoli L., Megali C., *Measuring performance in social enterprises*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2011, Vol. 40, No. 1, s. 149-165.

[6] Balser D., McClusky J., *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*, "Nonprofit Management & Leadership", 2005, No. 15(3), s. 295-315.

[7] Brooks A.C., *Social Entrepreneurship. A Modern Approach to Social Venture Creation*, Pearsons Prentice Hall, New Jersey 2009.

[8] Brown W.A., *Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations*, "Nonprofit Management & Leadership" 2005, No. 15(3), s. 317-339.

[9] Cho A.H., *Polityka, wartości i przedsiębiorczość społeczna – analiza krytyczna* [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.) *Przedsiębiorczość społeczna*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa 2010.

[10] Clark C., Brennan L., *Entrepreneurship with Social Value: A Conceptual Model for Performance Measurement*, "Academy of Entrepreneurship Journal", 2012, Vol. 18 Issue 2, s. 17-39.

[11] Cooper A. C., Folta T., Gimeno-Gascon J., Woo C. Y., *Entrepreneurs' Exit Decisions: The Role of Threshold Expectations*, „Academy of Management Proceedings", 1992, s. 75-79.

[12] Cornforth C., *What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and Effectiveness in nonprofit organizations*, "Corporate Governance", 2001, No. 3(9), s. 217-227.

[13] Courtney R., *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. Routledge: London 2002.

[14] Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M., *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here*, "Academy of Management Perspective", 2010, Vol. 24, No. 3, s. 37-57.

[15] Darby L., Jenkins H., *Applying sustainability indicators to the social enterprise business model*, „International Journal of Social Economics", 2006, Nr 33(5/6), s. 411-431.

[16] Dart R., *Legitimacy of Social Enterprise*, "Nonprofit Management and Leadership" 2004, No. 14(4), 411-424.

[17] Defourny J., Nyssens M., *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, "Journal of Social Entrepreneurship", 2010, No. 1(1), 32-53.

[18] di Domenico M., Haugh H., Tracy P., *Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, Nr 34(4), s. 681–703.

[19] di Zhang D., Swanson L.A., *Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing", 2013, Vol. 25 Issue 1, s. 105-125.

[20] DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collectiva rationality in organizational fields*, "American Sociological Review", 1983, No. 2(48), s. 147-160.

[21] Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

[22] Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. „Academy of Management Review" 1995, No 20(1), s. 65-91.

[23] Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A. Warszawa 2000.

[24] Eisinger P., *Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2002, No. 31(1), s. 115-130.

[25] Emerson J., *The blended value proposition: integrating social and financial returns*, „The California Management Review", 2003, Nr. 45(4), s. 35-51.

[26] Frączek M., Laurisz N., *Ekonomia społeczna a rynek pracy* [w:] *Wokół ekonomii społecznej*, M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

[27] Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, MA 1984.

[28] Frumkin P., Andre-Clark A., *When mission, markets, and politics collide: values and strategy in the nonprofit human services*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2000, Nr. 29(1), s. 141-164.

[29] Grimes M., *Strategic sense making within funding relationships: The effects of performance measurement on organizational identity in the social sector*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, No. 34(4), S. 763-783.

[30] Hall M.H., Banting K.G., *The non-profit sector in Canada. An introduction* [w:] K.G. Banting (red.): *The Non-profit Sector in Canada: Roles and Relationships*, McGill-Queen's University Press: Kingston 2000.

[31] Harding R., 2004, *Social Enterprise: The New Economic Engine?*, "Business Strategy Review", No. 15, s. 39-43.

[32] Haugh H., *Social enterprise: Beyond economic outcomes and individual returns* [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.) *Social entrepreneurship*, eds. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan 2006.

[33] Hausner J., Laurisz N., Mazur S., *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja* [w:] J. Hausner (red.) *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2007.

[34] Herbst K., *Ekspertyza w zakresie wzmocnienia instytucji Ekonomii Społecznej*, [http://www.ekonomiaspoleczna.lodz.pl], (12.1.2014),

[35] Herman R.D., Renz D.O., *Multiple constituencies and the social construction of non-profit organization effectiveness*, „Non-profit and Voluntary Sector Quarterly", 1997, Nr 26, s. 185-206.

[36] Herman R.D., Renz D.O., *Nonprofit organizational effectiveness: contrasts between especially effective and less effective organizations*, "Nonprofit Management & Leadership", 1998, No. 9(1), s. 823-838.

[37] Hisrich, R. D., Freeman, E., Standly, A. R., Yankey, J. A., & Young, D.R., *Entrepreneurship in the not-for-profit sector*. [w:] D. L. Sexton, & R. W. Smilor (red.), *Entrepreneurship*, Chicago 2000.

[38] Ireland R.D., Hitt M.A., Camp M., Sexton D.L., *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, „Academy of Management Executive", 2001, No 15(1), s. 49-61.

[39] Juraszek-Kopacz B., Turowicz J. (red.), *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego: poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

[40] Katz D., Kahn R. L., *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley 1978.

[41] Kelly S., *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość społeczna w Unii Europejskiej* [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red.) *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.

[42] Klimas P., Czakon W., *Sieci oraz firmy kotwice – ich znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] *Zarządzanie. Informatyka. Dylematy i kierunki rozwoju*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Centrum Badan i Ekspertyz, Katowice 2010.

[43] Lasprogata G. A., Cotton M. N., *Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship*, "American Business Law Journal", 2003, Nr 41, s. 67-113.

[44] Lepoutre J., Justo R., Terjesen S., Bosma N., *Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study*, „Small Business Economics", 2013, Vol. 40 Issue 3, s. 693-717.

[45] Leś E., *Przedsiębiorczość społeczna*, „Nowe Życie Gospodarcze", 2004, Nr 15, s. 5-8.

[46] Low C., *A framework for the governance of social enterprise*, "International Journal of Social Economics", 2006, Vol. 33, No. 5/6, s. 376-385.

[47] Miller T., Wesley C., *Assessing mission and resources for social change: An organisational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 2010, No. 34(4), s. 705-733.

[48] Montgomery A., Dacin P., Dacin M., *Collective Social Entrepreneurship: Collaboratively Shaping Social Good*, "Journal of Business Ethics", 2012, Vol. 111, Issue 3, s. 375-388.

[49] Moore M., *Managing for value: organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2000, Nr 29, s. 183–208.

[50] Morris M.H., Coombes S., Schindehutte M., Allen J., *Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical Insights*, "Journal of Leadership and Organizational Studies", 2007, No. 13(4), s. 12-39.

[51] Mort G.S., Weerawardena J., Carnegie K., *Social entrepreneurship: Towards Conceptualisation* [w] "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", 2003, Nr 8(1), s. 76-88.

[52] Muth M.M., Donaldson L., *Stewardship theory and board structure: a contingency approach*, "Corporate Governance", 1998, Vol. 6, No. 1, s. 5-27.

[53] Ospina, S., Diaz, W. and O'Sullivan, J.F., *Negotiating accountability: managerial lessons from identity-based nonprofit organizations*", "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2002, Vol. 31, s. 5-31.

[54] Ostrom E., *Dysponowanie wspólnymi zasobami*, Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

[55] Papadimitriou D., *Conceptualizing effectiveness in a non-profit organizational environment: an exploratory study*, "The International Journal of Public Sector Management", 2007, No. 20(7), s. 571-587.

[56] Pearce J., *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London 2003.

[57] Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

[58] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1992.

[59] Quarter J., Mook L., Richmond B.J., *What Counts: Social Accounting for Nonprofit Organisations and Cooperatives*. Prentice-Hall: New Jersey 2003.

[60] Quarter J., Sousa J., Richmond B.J., Carmichael I., *Comparing member-based organizations within a social economy Framework*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 2001, Nr 30(2), s. 351-375.

[61] Roelants B., *How to define the social economy?* [w:] B. Roelants (red.): *Attempt at introducing the social economy in Europe,* Publication for participants of Enlarging the Social Economy Conference, 24-25.10.2002, Prague. CECOP, Brussels 2002.

[62] Sagawa S., Segal E. *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership*, "California Management Review", 2000, No. 42(2), s. 105-122.

[63] Salamon L., Anheier H., *The emerging sector revisited: a summary, initial estimates*, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, Baltimore, MD 1998.

[64] Schmid H., *Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations*, "Public Personnel Management", 2002, No. 31(3), s. 377-395.

[65] Sharir M., Lerner M., *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*, „Journal of World Business", 2006, Nr 41(1), s. 6–20.

[66] Snow D., *Inside the Environmental Movement: Meeting the Leadership Challenge*, Washington, DC: Island Press 1992.

[67] Social Enterprise: A Strategy for Success, DTI, [www.seeewiki.co.uk/~wiki/images/5/5a/SE_Strategy_for_success.pdf], (18.1.2014).

[68] Steyart C., Katz J., *Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions*, "Entrepreneurship & Regional Development", 2004, No. 16(3), s. 179-189.

[69] Stone M.M., Bigelow B., Crittenden W., *Research on strategic management in nonprofit organizations*, "Administration and Society", 1999, No. 31, s. 378–423.

[70] Thomas A., *The Rise of Social Cooperatives in Italy*. „International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", 2004, No. 15(3), s. 243-263.

[71] Thompson J., Doherty B., *The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories*, "International Journal of Social Economics", 2006, No. 33(5), 399-410.

[72] Trivedi C., Stokols D., *Social enterprises and corporate enterprises*: *fundamental differences and defining features*, "Journal of Entrepreneurship", 2011, No. 20(1), 1-32.

[73] Wall T., Michie J., Patterson M., Wood S.J., Sheehan M., Clegg C.W., West M., *On the validity of subjective measures of company performance*, "Personnel Psychology", 2004, Vol. 57, No. 1, s. 95-118.

[74] Weerawardena J., Mort G.S.: *Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model*, "Journal of World Business", 2006, Vol. 41, s. 21-35.

[75] Yunus M., *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism.* New York: Public Affairs Books 2008.

STRESZCZENIE

Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji

Przedsiębiorstwa społeczne są nowym zjawiskiem społeczno-ekonomicznym w Polsce. Ich dualna orientacja – z jednej strony przejawiają orientację rynkową, ale jednocześnie są nastawione na integrację osób wykluczonych społecznie bądź należących do defaworyzowanych na rynku pracy – manifestuje się koniecznością pogodzenia efektywności i sprawności gospodarowania z realizacją celów sprawiedliwości społecznej.

Wskazane w opracowaniu uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych wymuszają zwrócenie większej uwagi na kwestię zarządzania w tym obszarze. Większość badań w obszarze przedsiębiorczości społecznej skupia się na odróżnieniu jej od przedsięwzięć „komercyjnych" w perspektywie indywidualnej lub na zjawisku rozpoznania przez przedsiębiorców społecznych szans w otoczeniu. Dotychczas niewiele uwagi poświęcono temu, w jaki sposób przedsiębiorcy społeczni pojmują sukces i jakich wskaźników używają, aby ocenić swoje wyniki. Przedstawione opracowanie jest próbą autorskiej propozycji przygotowania narzędzia dla mierzenia sukcesu w przedsiębiorstwach społecznych.

SUMMARY

Success and its measurement in social enterprises – an attempt of operationalizaion

Social enterprises are a new socio-economic phenomenon in Poland. Their dual orientation – on the one hand they exhibit a market orientation being at the same time focused on the integration of s people socially excluded or disadvantaged on the labor market – is manifested by the necessity to reconcile effectiveness and efficiency of the management with realization of social justice. Specificity of environment where their operate necessi-

tate greater attention to the issue of management in this area. Nowadays large number of the research in the field of social entrepreneurship focuses on the contrast between 'commercial' and 'social' ventures or in the phenomenon of social entrepreneurs recognize the opportunities in the environment. So far, little attention has been paid to how social entrepreneurs understand success and what indicators do they use to evaluate their performance. This paper is an attempt to operationalize the nottion of success for social entepresises and present scales to measure its success.

Aldona Frączkiewicz-Wronka
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczania usług społecznych[1]

WSTĘP

Efektywne dostarczanie usług publicznych, w tym społecznych staje się wyzwaniem dla praktyki funkcjonowania państwa a głównie podmiotów publicznych, które są obowiązane zaspakajać potrzeby społecznie uznane za tak ważne aby były finansowane w strumieniu środków publicznych. Uwarunkowania efektywności podmiotów świadczących usługi społeczne są coraz częściej przedmiotem badań podejmowanych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Wśród wielu publikacji traktujących o problemach związanych z poszukiwaniem czynników wpływających na poprawę rezultatów świadczenia usług publicznych istotną dla rozwoju refleksji naukowej jest praca George`a A. Boyne *„Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda"*[2]. Stanowi ona podsumowanie toczącej się na

[1] Artykuł jest finansowany z projektu pt. *Kultura organizacyjna organizacji publicznych*, prowadzonych w latach 2012-2014 pod kierunkiem prof. dr hab. A. Frączkiewicz-Wronki w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

[2] G.A. Boyne: *Sources of Public Service Improvement: A critical Review and Research Agenda*. "Journal of Public Administration Research and Theory" Jul. 2003; vol. 13, nr 3; s. 367-394. G.A. Boyne: *Sources of Public Service Improvement: A critical Review and Research Agenda*, [w:] G. Boyne, R. Ashworth (red.): Organizing Government. Volume II. Sage Publications Ltd. 2010, s. 382.

końcu XX wieku debaty o efektach funkcjonowania sektora usług, kryteriach jego oceny i czynnikach, które mają wpływ na osiągane rezultaty w następstwie rozwoju zarządzania publicznego zarówno jako dyscypliny dociekań naukowych, ale głównie pola praktycznej działalności nowoczesnych państw. Boyne, na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu[3], wskazał pięć kluczowych determinant – zasoby (finansowe i ludzkie), regulacje, struktura rynku, sposób zorganizowania i praktyki zarządcze – jako faktycznie istotnych dla polepszenia rezultatów działania organizacji publicznych. Reasumując prowadzone rozważania Boyne stawia tezę, że najbardziej istotnymi czynnikami poprawiającymi efektywność usług publicznych są zmiany w zakresie zorganizowania świadczeniodawców[4] oraz stosowane praktyki zarządcze. Taki punkt widzenia dowartościowuje w pracy analizującej kierunki reform podejmowanych w sferze zarządzania publicznego od lat `70 w Wielkiej Brytanii także Pollitt[5], który wskazuje, że zmiany organizacyjne są jednym z najczęściej wykorzystywanych w strategiach odnowy projektowanych przez organy politycznej władzy konceptem i można je uznać za kluczową metodę przebudowy usług publicznych. W niniejszej pracy autorka odnosi się no wybranych aspektów opisujących zorganizowanie świadczeniodawców.

W literaturze przedmiotu szczególnie często analizowane są dwa aspekty zmian: rozmiar i struktura organizacji świadczących usługi publiczne.

W odniesieniu do kwestii rozmiaru dwa punkty widzenia są szczególnie inspirujące: pierwszy dowartościowuje pogląd, że wielkość organizacji i spektrum realizowanych usług ma wpływ na wydajność usług publicznych, czyli tzw. ekonomia skali. Oznacza to, że w uzasadnionych warunkach łączenie działań organizacji i wspólne ich koordynowanie przynosi wymierny zysk. Natomiast drugi punkt widzenia, typowy dla zwolenników teorii wyboru publicznego, wskazuje na korzyści – szybkość reakcji na pojawiającą się potrzebę i indywidualizacja spektrum działania – płynące z fragmentaryzacji[6].

W odniesieniu do czynnika odnoszącego się do sposobu zorganizowania. Kwestia wewnętrznej struktury dostawców usług publicznych, czyli głównie stopnia formalizacji i centralizacji władzy, jest drugim ważnym kierunkiem poszukiwania poprawy efektywności usług publicznych Teoria organizacji sugeruje, że sformalizowane i scentralizowane struktury najlepiej sprawdzają się w prostych i stabilnych środowiskach[7] w sytuacji, w której tak jak obecnie w sferze publicznej mamy szereg szybkich i nawar-

[3] G.A. Boyne: *Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales*. "Public Money and Management" 2002, vol. 22, nr 2, s. 17-24.

[4] G. Caiden: *Administrative reform comes of age*. De Gruyter, Berlin 1991.

[5] C. Pollitt: *The evolving narratives of public management reform. 40 years of reform white papers in the UK*. [w] Public Management Review vol.15. No 6 2013, s. 899-922.

[6] G.A. Boyne: *Public choice theory and local government: A comparative analysis of the UK and USA*. MacMillan, London 1998.

[7] B. Bozeman: *Organization structure and the effectiveness of public agencies*. "International Journal of Public Administration" 1982, vol. 4, s. 235-296; S. Dawson: *Analysing organizations*. MacMillan, London 1996.

stwiających się zmian struktury sieciowe czyli wykorzystujące międzyorganizacyjną współpracę wydają się być bardziej użyteczne.

Podkreślić także należy, że kwestia współpracy jest jedną z głównych perspektyw badawczych w nowoczesnych podejściu do zarządzania strategicznego, którego istota sprowadza się *de facto* do zrozumienia, w jaki sposób organizacje poprzez właściwie zaprojektowaną i wdrożoną strategię mogą poprawiać swoje wyniki. Problem ten jest niezwykle istotny dla podmiotów publicznych, co więcej budzi wiele kontrowersji bowiem sukces, efektywność, wyniki i rezultaty są w różny sposób definiowane dla organizacji profit i non-profit. Tradycyjna perspektywa zarządzania strategicznego dowartościowuje postrzeganie tworzonej w organizacji strategii jako portfolio biznesów, kolejna skupia się na kluczowych kompetencjach a najnowsze podejście, traktuje strategię jako portfolio relacji[8]. Te zaś stanowią o wynikach działań podejmowanych w konsekwencji zaplanowanej i wdrożonej strategii w partnerstwach publiczno-społecznych.

1. UWARUNKOWANIA KONTEKSTOWE NOWYCH PROJEKTÓW ORGANIZACYJNYCH W SEKTORZE PUBLICZNYM

Nowe formy działania organizacji są wypadkową wielu czynników – jednym z nich jest kontekst. Na kontekst działania organizacji publicznych składa się wielowymiarowe, turbulentne i wysoce upolitycznione otoczenie. Czarniawska stwierdza, że uwarunkowania kontekstowe są niezwykle istotne a fakt zróżnicowania kontekstów jest dobrym powodem do podejmowania badań na rzecz ich pomiaru i identyfikowania wpływu na modelowanie procesów organizacyjnych[9]. Kontekst z punktu widzenia budowania teorii pełnią rolę czynników granicznych zakreślających pole obowiązywania teorii co oznacza, że należy studiować sposoby, poprzez które kontekst wpływa na zróżnicowanie projektów organizacyjnych i podejmowanych przez organizacji działań oraz oceniać, jak kontekst może warunkować relację pomiędzy funkcjonowaniem organizacji a ich efektywnością. Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuję zarówno szerokie jak i wąskie rozumienie kontekstu. Szerokie rozumienie kontekstu nawiązuje do definicji Johnsa[10] i kładzie nacisk na te sytuacyjne możliwości i ograniczenia, które wpływają na występowanie i znaczenie zachowań wewnątrz organizacji, jak i samych organizacji oraz kształtują relacje pomiędzy zmiennymi. Natomiast kontekst w węższym znaczeniu możemy definiować jako aspekt uczulający na to, w jaki sposób szczególne czynniki środowiskowe mogą służyć w charakterze cza-

[8] N. Venkatraman; M. Subramaniam: *Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy*, [w:] *Handbook of Strategy and Management*, eds. A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington. Sage Publications, London 2002.

[9] B. Czarniawska: *Trochę inna teoria organizacji*. Poltex. Warszawa 2010.

[10] G. Johns: *The essential impact of context on organizational behavior*. [w] Academy of Management Review, nr 31/2006, s. 386-408.

sowych lub przestrzennych uwarunkowań granicznych zawiadujących obserwowanym zjawiskiem[11].

Złożoność/kompleksja kontekstu wpływa na poszukiwanie nowych projektów organizacyjnych, zarówno dla organizacji biznesowych, jak i dla organizacji działających w sektorach nie przynoszących zysku (publicznym i społecznym), które sprzyjają odejściu od form mechanistycznych i podążaniu w kierunku form organicznych, bardziej dopasowanych do wyzwań płynących z otoczenia, stąd podążanie ku organicznym formom.

Tabela 1. Charakterystyki form mechanistycznych i organicznych

Charakterystyki form mechanistycznych	Charakterystyki form organicznych
Dominacja hierarchicznych struktur – w przeważającej mierze pionowa komunikacja między elementami wchodzącymi w skład organizacji	Dominacja horyzontalnych struktur – w przeważającej mierze komunikacja na wszystkich poziomach organizacji będących w sieciach organizacyjnych
Scentralizowane podejmowanie decyzji	Zdecentralizowane podejmowanie decyzji
Szczegółowo określone role i specjalizacje	Luźno określone role i specjalizacje
Poleganie na standaryzowanych zasadach i procedurach	Poleganie na wzajemnych relacjach między współpracownikami

Źródło: J. Child: *Organization. Contemporary principles and practice*. Blackwell Publishing 2005, s. 26.

Obserwacja dotychczasowej praktyki działania wskazuje na to, że organizacje działające razem, wspólnie wybierające cele i w ich następstwie decydujące o sposobie wykorzystania własnych zasobów często zyskują zdolność tworzenia nowych struktur. Te nowe struktury – w konsekwencji wykorzystania pożytków płynących z wprowadzenia w życie idei współdziałania – są w stanie wygenerować razem więcej pozytywnych rezultatów niż każda z organizacji z osobna. Podążając wskazanym przez J. A. Schumpetera tokiem rozumowania, który mówi, iż specyficzne łączenie istniejących już organizacji i ich zasobów jest przejawem strategicznego myślenia możemy zaryzykować stwierdzenie, że projektowanie współpracy, która coraz częściej jest stosowana wewnątrz sektorów i w poprzek nich może być traktowana jako innowacja w społecznym procesie gospodarowania[12], która przyczynia się bardziej niż dotychczasowy sposób działania do osiągania założonych celów.

Pojawienie się od końca XX wieku gospodarki mieszanej oznaczającej zaangażowanie publicznych, prywatnych i społecznych podmiotów do realizacji zadań publicznych potwierdza kierunek ewolucji w rozwoju nowych projektów organizacyjnych w sektorze publicznym, często przybierający

[11] P. Cappelli, P.D. Sherer: *The missing role of context in OB. The need for meso-level approach* [w] (red.) L.L. Cummings i B.M. Staw *Research in organizational behavior,*. Greenwich: JAI Press. vol. 13/ 1991, s. 55-110.

[12] J.E. Austin: *The collaboration challenge: how nonprofit and businesses succeed through strategicalliances*. Jossey-Bass, Indianapolis 2000.

postać form sieciowych jako wyraz zmiany w strukturze świadczeniodawców.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne nowych form organizacyjnych

Nowe warunki	Cechy charakterystyczne nowych form organizacyjnych
Globalizacja	Dopasowanie (1) do potrzeby globalnej integracji poprzez nacisk na standaryzację połączoną (2) z umiejętnością odniesienia się do lokalnych potrzeb w konsekwencji wprowadzania elastycznych struktur
	Obniżanie konsekwencji złożoności otoczenia poprzez (1) implementowanie strategii nastawionych na zachowania rutynowe oraz (2) strategii nakierowanych na wzmacnianie decentralizacji i partnerstwa
Nowe technologie	Odchudzanie struktur zarządzania (mniej warstw i więcej relacji horyzontalnych)
	Rosnąca współzależność między elementami wewnątrz organizacji i między organizacjami
	Rozmyte granice i sieci
	Kontrola aktywów pod katem ich racjonalnego wykorzystania
	Wykorzystanie pilotażowych procedur kontroli
	Wykorzystanie systemów informatycznych dla zwiększenia szybkości podejmowania decyzji
	Zarządzanie wiedzą jako wsparcie organizacyjnego uczenia się i innowacyjności
Gospodarka oparta na wiedzy	Adaptacja poprzez dowartościowywanie procedur zachęcających do skutecznego zastosowania i wykorzystywania istniejącej wiedzy, w obrębie stosunkowo konwencjonalnych projektów organizacyjnych
	Zdecentralizowanie procesu innowacji do zespołów i sieci i promowanie twórczej synergii dla tworzenia nowych możliwości
Hiperkompetencje	Elastyczność organizacyjna
	Maksymalizowanie organizacyjnego uczenia się z silnym naciskiem na innowacyjność
Społeczna odpowiedzialność	Normatywna kontrola oparta na kontroli zachowań w ramach organizacji
	Zarządzanie zachowaniem partnerów w sieci przez organizacje wiodące ponad zasady wpisane w umowy

Źródło: J. Child: *Organization. Contemporary principles and practice*. Blackwell Publishing 2005, s. 47.

Poszukiwanie poprawy efektywności działania organizacji sektora publicznego w konsekwencji tworzenia nowych form organizacyjnych jest obecnie mocno dowartościowane w koncepcji zarządzania publicznego, któ-

re jest relatywnie nową dziedziną badań naukowych[13]. Jak zwykle bywa z wyłaniającymi się dziedzinami jest kontestowane, stąd też jeśli chcemy wzbogacać jego intelektualną wiarygodność należy dostarczać nowej wiedzy i poszerzać granice poznania. Kluczem do rozwoju tej dziedziny są intensywne, dogłębne i obejmujące nowe koncepcje badania. Jak pisze B. Kożuch[14], najbardziej znamienną cechą pojawiających się nowych koncepcji zarządzania organizacjami w sektorze publicznym jest zdecydowana orientacja na zarządzanie strategiczne, przywództwo oraz na współpracę zarówno wewnątrz organizacji, jak i między organizacjami z tego samego lub różnych sektorów. Jako istotę zarządzania publicznego – parafrazując stwierdzenie T. Kotarbińskiego[15] – możemy wskazać poszukiwanie takiego zorganizowania, które w pełni odzwierciedlać będzie jego cel nadrzędny, a zatem skuteczne dostarczanie potrzeb uznanych za ważne dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego danego terytorium i w związku z tym finansowanych ze środków publicznych. Konstruktywnie rozszerzając myśl Kotarbińskiego wskazuję na 3 zasadnicze warunki niezbędnych dla skutecznego zarządzania organizacjami publicznymi:

- innowacyjność rozumianą jako proces twórczy, którego istota polega na wykorzystaniu obecnych możliwości do stworzenia czegoś nowego bowiem powielanie istniejących modeli organizacyjnych, typów działań, czy procesów jest ważną działalnością menedżerską, jednakże do chwili, gdy w ich wyniku nie powstanie coś nowego – jakaś nowa jakość – nie możemy mówić o prawdziwej innowacyjności. W szerokim, procesowym ujęciu to właśnie dzięki innowacjom następuje wprowadzenie twórczych idei budowanych wokół szans[16],

- tworzenie wartości publicznej/społecznej. Jest to fundamentalny wymiar odróżniający zarządzanie w organizacjach publicznych od zarządzania w organizacjach biznesowych[17]. Podczas gdy obie formy aktywności (tj. biznesowa i publiczna) są społecznie użyteczne, tworzenie wartości publicznej/społecznej jest jednoznacznym, centralnym czynnikiem sprawczym oraz siłą koncepcji i praktyki zarządzania publicznego[18],

[13] B. Kożuch: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Monografie i Studia ISP UJ. Kraków 2011

[14] B. Kożuch: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 77.

[15] T. Kotarbiński: *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1975, s. 104.

[16] T. Kraśnicka: *Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i ‚średnich firmach (wyniki badań)*, [w:] K. Jaremczuk (red.): *Przedsiębiorczość – natura i atrybuty*. PWSzZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012, s. 81-100.

[17] J.E. Austin, H. Leonard, J. Wei-Skillern: *Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: same, diffrerent or both*. „Entrepreneurshiptheory and practice" 2006, vol. 30, nr 1.

[18] M. Moore: *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Cambridge 1995.

- zdolność do przekraczania granic sektorów i dotychczasowych form organizacyjnych, w efekcie której sektor publiczny osiąga sukces, realizuje cele społeczne i wzmaga innowacyjność[19].

Jednym z podstawowych problemów rozwiniętych państw świata jest znalezienie takich metod gospodarowania pieniędzmi publicznymi, aby wskazane w konsekwencji politycznych wyborów przez obywateli cele społeczne były osiągane w sposób efektywny. Stąd rządy wielu państw[20] podejmują działania nakierowane na sanację sektora publicznego. Kierunkiem owej sanacji jest wprowadzanie rozwiązań typowych dla – między innymi – koncepcji nowego zarządzania publicznego (New Public Management) dominującej w sektorze publicznym na końcu XX, czy też *governance,* która stała się sposobem na poprawianie rezultatów jego działania na początku XXI wieku. Koncepcja New Public Management wychodziła z przesłanek o konieczności wykorzystywania w pragmatyce funkcjonowania organizacji publicznych mechanizmów rynkowych z silną presją na osiąganie ekonomicznych wyników i ich pomiar. Koncepcja *governance*, którą przyjmuje się jako odrębną i idącą dalej niż New Public Management, wychodząc z humanistycznych przesłanek rozumienia zarządzania publicznego odwołuje się do odpowiedzialnego współtworzenia rzeczywistości przez obywateli, przy służebnej roli administracji i organów władzy publicznej. W praktyce oznacza to współdecydowanie, współdziałanie i wykorzystanie demokratycznych procedur w podejmowaniu decyzji o hierarchii i sposobie zaspokajania potrzeb społecznie uznanych za ważne. Prymat rozwiązań typowych dla New Public Management proponowanych jako remedium na nieefektywność sektora publicznego powoli – w początku XXI wieku – ustępuje na rzecz koncepcji sanacji opartych o wykorzystanie mechanizmów typowych dla *governance.* Według definicji zaproponowanej przez J. Kooimana *governance* może być ujmowane jako wzorzec postępowania lub jako struktura, które wyłaniają się w systemie społeczno-politycznym jako wspólny rezultat lub następstwo pozostających w interakcji interwencyjnych wysiłków wszystkich jego aktywnych uczestników[21]. Jak twierdzi J. Hausner, autor powyższej definicji nadaje jej silne zabarwienie społeczne, w związku z czym słowo *governance* można tłumaczyć nie tylko jako współzarządzanie, ale nawet jako koordynację. *Governance* można traktować jako logik działania do której dążyć powinny organizacje decydujące się na współdziałanie w ramach nowych struktur organizacyjnych typowych dla nowoczesnej gospodarki. Dowartościowanie koncepcji *governance* w sektorze publicznym zapoczątkowała silne przeobrażenia w organizacjach, skłaniając je do poszukiwań takich form, struktur i wewnętrznego zorganizowania, aby odpowiadały na wyzwania stawiane przez turbulentne otoczenie.

---

[19] B. Kożuch: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Monografie i Studia ISP UJ. Kraków 2011, s. 109-134.

[20] C. Pollitt and G. Bouckaert: *Public management reform*. Oxford University Press, Oxford, England 2000.

[21] J. Kooiman (red.): *Modern Governance. New Government-Society Interaction*, Sage Publication, London 1993; J. Hausner: *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 402.

Poszukując rozwiązań zwiększających efektywność publiczne podmioty mogą stawać się częścią sieci, która przybiera między innymi postać partnerstwa lub mogą zawierać kontrakty na realizację usług z różnymi operatorami. Czy takie zewnętrzne formy organizacyjnej struktury będą prowadziły do lepszych wyników będzie zależeć od tego, czy podmioty włączone w nowy projekt organizacyjny są w stanie niż działając w izolacji – w konsekwencji podjętej współpracy – wykorzystać w sposób bardziej efektywny pozostające we wspólnym dostępie umiejętności i zasoby. To ostatnie stwierdzenie kieruje kompas badawczy ku poszukiwaniom mającym na celu identyfikowanie charakteru powiązań organizacji tworzących partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenia dla jego sukcesu.

2. PARTNERSTWO PUBLICZNO-SPOŁECZNE JAKO PRZYKŁAD NOWEGO PROJEKTU ORGANIZACYJNEGO DLA EFEKTYWNEJ REALIZACJI USŁUG SPOŁECZNYCH

Obserwowana praktyka skłania ku temu by uznać za prawdziwą tezę Boyne`a, iż istotnym czynnikiem decydującym o efektywnym działaniu w sektorze publicznym jest umiejętność stworzenia takiego projektu organizacyjnego, w którym zaprojektowana architektura międzyorganizacyjnej współpracy gwarantuje sukces z podejmowanych działań. Co w praktyce oznacza, że stworzone nowe zorganizowanie świadczeniodawców dostarcza społeczności lokalnej istotnej i pożądanej wartości. Taka logika działania jest konsekwencją zrozumienia prawidłowości, zgodnie z którą formy organizacyjne – aprecjujące innowacje, kreatywność i twórczość organizacyjną – sprzyjają lepszemu wykorzystaniu ograniczonych zasobów. Niebagatelnym atutem jest także dowartościowanie aspektu „sprawczości" oznaczającej kierunek działania na rzecz zwiększania poziomu zaangażowania jednostek, podmiotów lokalnych i regionalnych w konsekwencji umożliwienia im przyjęcia udziału w formułowaniu celów i wyznaczaniu sposobów ich osiągania. Ważnym jest również – poprzez wykorzystanie idei społecznej odpowiedzialności – ich aktywne uczestniczenie w kształtowaniu i realizowaniu dominujących reguł i rutyn w zarządzaniu organizacjami.

Podkreślenia – szczególnie w obliczu narastającego kryzysu finansów publicznych i presji na podejmowanie efektywnych ekonomicznie działań przez sektor publiczny jako konsekwencji toczących się reform – wymaga redefiniowanie roli państwa i w jej następstwie identyfikowanie organizacyjnych konceptów akceptowanego społecznie poziomu jej wypełniania. Poziom skomplikowania problemów społecznych wymaga poszukiwania niestandardowych sposobów ich rozwiązywania, tak aby w pełni wykorzystać – zgodnie z zasadą pomocniczości i konieczności wprowadzania praktyk strategicznego zarządzania do organizacji publicznych – znajdujące się w organizacjach działających na terenie jednostek samorządu terytorialnego i państwa – a głównie gmin – zasoby. Oznacza to projektowanie rozwiązań wychodzących poza dotychczasowe schematy organizacyjne praktykowane w sferze publicznej i podążanie między innymi w kierunku dowartościowania konceptu eksplorującego rozważania o organizacjach o charakte-

rze sieciowym i tworzenia form organizacyjnych odpowiadających na tę ideologiczną koncepcję. W tym miejscu należy podkreślić różnorodność nazw, które są stosowane wobec sieciowego projektu organizacyjnego[22], co rzutuje zarówno na problemy związane z konceptualizacją i przebiegiem podejmowanych badań, jak i brakiem jednoznacznej płaszczyzny eksplantacji dla uzyskiwanych wyników. Jest to tym bardziej trudne, że nie wszystkie prawidłowości znajdujące zastosowanie w organizacjach o charakterze sieci, zidentyfikowane dla sektora biznesowego zachodzą dla tychże, czyli sieciowych form, ale tworzonych przez organizacje działające nie dla zysku.

W sektorze publicznym podmioty, które tworzą związki sieciowe – między innymi te działające w formule partnerstwa – to stosunkowo młode zjawisko organizacyjne, którego genezę należy wiązać z transformacją instrumentarium zarządzania z organizacji biznesowych do organizacji nienastawionych na zysk i rosnącą popularnością koncepcji współpracy między organizacjami i sektorami. Tworzenie organizacji sieciowych stanowi odpowiedź na wyzwania praktyki, w której zauważono, że coraz częściej do rozwiązywania złożonych problemów potrzebne są różnorodne umiejętności i zasoby, które zwykle są w posiadaniu wielu podmiotów życia gospodarczego – nie tylko firm, lecz także instytucji publicznych czy organizacji sektora pozarządowego[23]. Nie bez znaczenia jest także potencjał, który jest umiejscowiony nie tylko w aktorach organizacyjnych, ale również w jednostkach oraz możliwość jego wykorzystania w konsekwencji zastosowania rozwiązań typowych dla praktyk promujących empowerment a odniesionych do jednostki działającej w przestrzeni publicznej. Co oznacza, że odpowiednie aranżowanie współpracy między różnorodnymi podmiotami może doprowadzić do prawidłowego identyfikowania i w jego następstwie projektowania właściwych sposobów rozwiązywania pojawiających się w przestrzeni publicznej kwestii społecznych. Nowe formy współpracy różnorodnych podmiotów, a głównie partnerstwa i sojusze, wymagają szczególnego rodzaju zarządzania, którego zadaniem jest katalizowanie procesów ścierania się interesów i koordynacja wspólnych działań – stąd potrzeba teoretycznej nad nimi refleksji. W tym miejscu należy odnieść się do koncepcji wielosektorowej polityki społecznej jako praktycznej odpowiedzi na wyłaniające się w konsekwencji transformacji polityczno-ekonomicznej możliwości rozwiązywania problemów społecznych i podkreślić, że praktyka zarządzania publicznego w zakresie działań związanych z dostarczaniem usług publicznych, w tym społecznych – jak pisze Szarfenberg[24] – znacząco wpływa na sposób i rezultaty realizacji koncepcji aktywnej polityki społecznej, poprzez dowartościowanie w ramach powstających partnerstw – między innymi publiczno-społecznych – aspektu wielosektorowości.

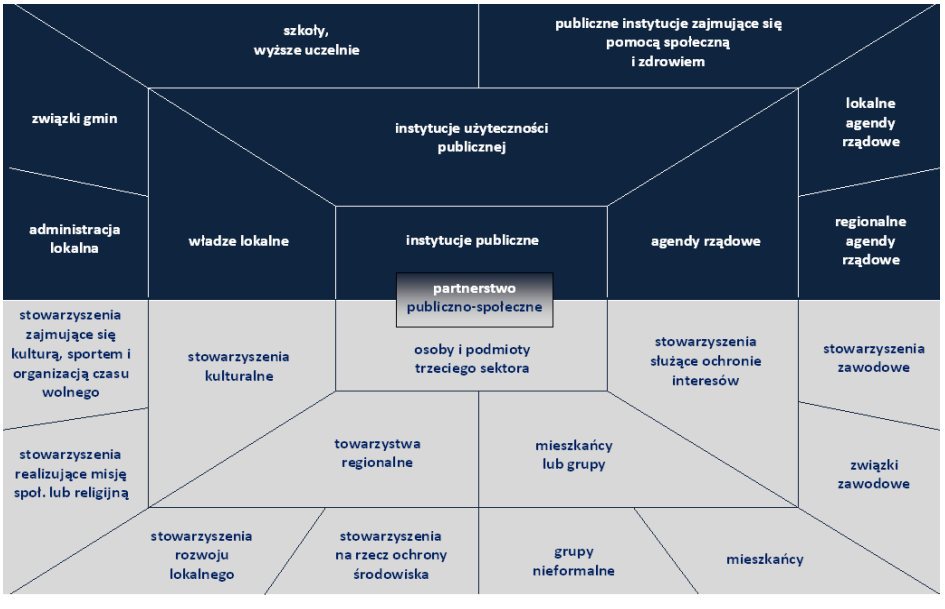
---

[22] W niniejszych rozważaniach przyjęto jako pojęcie podstawowe: współpracę między organizacjami *(interorganizationalcollaboration)* dla określenia relacji opartej na ustnych lub pisanych umowach między organizacjami z sektora publicznego i społecznego *(cross-collaboration),* których celem jest realizowanie usług społecznych w strukturach o charakterze sieci *(social services partnership).*

[23] W. Czakon: *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, [w:] J. Pyka (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami.* TNOiK, Katowice 2005, s. 429-437.

[24] R. Szarfenberg: *Rodzaje i formy aktywnej polityki społecznej,* [w:] G. Firlit-Fesnak, M. Szylko-Skoczny (red.): *Polityka społeczna.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 402.

Nowoczesne podejście do problemu świadczenia usług społecznych oznacza, że jego istotą jest wykorzystywanie efektu synergii w konsekwencji stymulowania powiązań międzyorganizacyjnych oraz tworzenia i podtrzymywania kapitału społecznego poprzez ożywianie oddolnej aktywności w społeczności lokalnej. Z punktu widzenia pragmatyki zarządzania publicznego promowanie idei aktywnej polityki społecznej oznacza także poszukiwanie nowego sposobu realizowania usług poprzez różnorodne konfigurowanie organizacji w ramach powstających sieci międzyorganizacyjnych. Uczestnicy inicjatyw partnerskich to organizacje, które współpracując ze sobą przy formułowaniu i wykonaniu programu rozwoju lokalnego są bardziej aktywni w tym zakresie od innych, odczuwają potrzebę oddziaływania na rozwój lokalny i czują się kompetentni w inicjowaniu i realizowaniu zadań nakierowanych na poprawę jakości życia społeczności lokalnej. Jako podstawowe cechy charakterystyczne partnerów wyróżnić można przede wszystkim umiejętność określenia celów i potrzeb rozwoju społecznego oraz posiadanie wizji tego rozwoju bowiem powinnością organizacji wchodzących w związki partnerskie jest występowanie w imieniu interesów całej społeczności oraz instytucji ważnych dla tej społeczności. Wśród aktorów angażujących się w organizowanie i funkcjonowanie partnerstw publiczno-społecznych wyróżnić można wiele podmiotów. Nie jest jednak koniecznym, aby wszystkie rodzaje organizacji działających na danym terytorium wchodziły w skład partnerstwa, istotnym jest natomiast fakt, aby chcieli oni podjąć rzeczywistą współpracę, która przynosić będzie pożądane rezultaty.



Rysunek 1. Potencjalni aktorzy organizacyjni w partnerstwie publiczno-społecznym

Źródło: opracowani własne.

Partnerzy społeczni zawiązanej współpracy działają na rzecz odbiorców programów publicznych i służą pomocą społecznościom lokalnym w skorzystaniu z tych programów. Pomagają organizacjom z sektora publicznego podjąć właściwe decyzje i przypisać im mierniki działań, które biorą pod uwagę realne cele i potrzeby społeczności. Aby zawierane partnerstwo przynosiło jak największe efekty, a współpraca przebiegała w miarę sprawnie należy wypracować sposoby i formy podejmowania trafnych decyzji w sprawach urzeczywistniania ustalonych zadań. Dlatego też pomiędzy partnerami zawierane są umowy – formalne lub nie. Połączenie zasobów, wiedzy i kompetencji poszczególnych uczestników współpracy sprawia, że stają się oni od siebie z jednej strony zależni, co może powodować pewne napięcia i problemy, ale z drugiej strony to połączenie powoli staje się sposobem na osiąganie renty innowacyjnej i relacyjnej[25] z powstałej współpracy międzyorganizacyjnej którą można próbować definiować w ramach paradygmatu sieci.

Prowadzi to do stwierdzenia, że menadżerowie kierują i kształtują swoje organizacje przez przystosowywanie, przyjmowanie i odpieranie określonych aspektów teorii i praktyki zarządzania, jak również poprzez tworzenie nowych sposobów zarządzania, bardziej odpowiadających postawionym celom. A o sukcesie partnerstwa decyduje wiedza menadżerów o tym, jak budować i podtrzymywać udaną międzyorganizacyjną współpracę, wiarygodną dla partnerów, interesariuszy i społeczności lokalnej[26]. Taka konstatacja oznacza, że zdolność lidera partnerstwa (najczęściej pracownika Ośrodka Pomocy Społecznej) do zaprojektowania takiego projektu organizacyjnego oraz takiej architektury współpracy, którą zaakceptują potencjalni aktorzy organizacyjni, czyli liderzy organizacji partnerskich i ich członkowie, wpływa na dostęp do ograniczonych zasobów i możliwość zrealizowania podjętych celów. Umiejętność zaprojektowania takiej konfiguracji partnerów, w której we właściwy sposób wykorzystane zostaną zdolności, wartości, wspólnota, w ramach której organizacje gromadzą i dzielą się zasobami oraz protokoły, procedury i infrastruktury pozwalające na współpracę między wieloma aktorami staje się kluczowa dla osiągania zamierzonych rezultatów.

3. ANALIZA REZULTATÓW BADAŃ

Jesteśmy aktualnie świadkami rozpowszechniania się nowych projektów organizacyjnych, pojawiających się głównie w złożonych, dynamicznych branżach gospodarki globalnej[27]. Cechą wspólną wszystkich tych nowych struktur jest fakt, że punktem umiejscowienia mechanizmów kontroli i koordynacji jest aktor organizacyjny. Analiza literatury przedmiotu pozwala

[25] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania.* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 10.

[26] K.G. Provan, P. Kenis, S.E. Human: *Three concepts on network as form as an entity and interaction aid network legitimacy*, [w:] L. Blomgren Bingham, R. O`Leary (red.): *Big Ideas in Collaborative Public Management*. M.E. Sharpe, London 2008.

[27] J. Child: *Organization. Contemporary principles and practice*. Blackwell Publishing, Malden MA USA, Oxford UK, Carlton Australia 2005, s. 25-56.

na postawienie tezy **o wykształceniu się luki poznawczej w obszarze eksploracji analizy treści powiązań międzyorganizacyjnych w relacji do organizacji jaką jest partnerstwo publiczno-społeczne i wynikającej z niej potrzeby rozwoju badań nad projektem organizacyjnym zorientowanym na aktorów. Kluczowym konceptem wspomagającym jest tutaj architektura współpracy.** Powyższa konstatacja przyczyniła się do zaprojektowania badań, których wybrane wyniki przedstawiam poniżej.

Głównym celem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie charakteru wzajemnych powiązań organizacji tworzących partnerstwo publiczno-społeczne i wskazanie na te czynniki, które umożliwiają partnerom efektywne działania i są główną siłą napędową wytworzonego układu. Partnerstwo publiczno-społeczne w zaprojektowanych badaniach jest traktowane jako pewna całość, zatem można przyjąć, że cała struktura o charakterze sieciowym może być traktowana jak jedna organizacja, którą z powodzeniem możemy traktować jako metaorganizację. Tworzące je organizacje stanowią pewien system, którego własności nie dadzą się wywieść z analizy poszczególnych organizacji, ale z analizy łączących je relacji. Struktura tego systemu musi spełniać warunki gwarantujące trwanie/istnienie wszystkim zaangażowanym w partnerstwie organizacjom i sprzyjać utrzymaniu wzajemnych więzi między nimi.

W procesie konceptualizacji postępowania badawczego cel główny został zoperacjonalizowany poprzez zaproponowanie 7 szczegółowych problemów badawczych wyrażonych w postaci pytań, w efekcie których dążyłam do zidentyfikowania treści międzyorganizacyjnych powiązań w projekcie organizacyjnym jakim jest partnertnerstwo publiczno-społeczne. Z natury swojej tego typu struktura powinna być zorientowana na aktorów w ramach podjętej współpracy. Do opisu 7 wymiarów wykorzystano wywiedzione ze studiów literaturowych charakterystyki poszczególnych cech im przypisanych:

- wymiar 1 – instytucjonalizacja powiązań pomiędzy organizacjami działającymi w partnerstwie,
- wymiar 2 – intensywność współpracy z punktu widzenia osobowego i materialnego,
- wymiar 3 – symetryczność władzy i wpływów,
- wymiar 4 – kontakty pomiędzy współpracującymi organizacjami,
- wymiar 5 – konflikty i sposoby ich rozwiązywania,
- wymiar 6 – skuteczność podjętej współpracy,
- wymiar 7 – sprawność funkcjonowania lidera partnerstwa,

Zaproponowane pytania badawcze to:

1. *W jakim stopniu współpraca podjęta w ramach partnerstwa publiczno-społecznego regulowana jest przez wypracowane, sformalizowane procedury?*

2. *Jak kształtuje się intensywność współpracy w ramach partnerstwa publiczno-społecznego z punktu widzenia osobowego i materialnego?*
3. *W jaki sposób kształtują się relacje związane z symetrycznością władzy i wpływów?*
4. *Co charakteryzuje kontakty pomiędzy współpracującymi organizacjami wchodzącymi w skład zawiązanego partnerstwa publiczno-społecznego?*
5. *Co oddziałuje na powstawanie konfliktów w partnerstwie publiczno-społecznym i jak są rozwiązywane?*
6. *Jakie są determinanty efektywnej współpracy w partnerstwie publiczno-społecznym?*
7. *Co decyduje o sprawności funkcjonowania lidera partnerstwa publiczno-społecznego?*

Badania ankietowe przeprowadzone był w okresie od 25.11.2012 do 15.12.2012 r. przez ankieterów Instytutu Współpracy i Partnerstwa Lokalnego w Katowicach. Ankietyzację zrealizowano poprzez bezpośrednie kontakty ankieterów w ramach lekko zmodyfikowanej techniki[28] CATI z podmiotami objętymi badaniem oraz poprzez monitorowanie postępów w zakresie wypełniania ankiety zamieszczonej na serwerze jednostki wykonującej badania. Uzyskano łącznie 173 prawidłowo wypełnione ankiety. W większości pytań zastosowano siedmiostopniową skalę postaw Likerta, która polegała na ocenie każdej badanej cechy według skali wyrażającej różne stopnie akceptacji danego stwierdzenia (1 – całkowity brak zgody dla zaproponowanego wariantu odpowiedzi, 7 – całkowite poparcie dla zaproponowanego wariantu odpowiedzi)[29]. W pozostałych pytaniach zastosowano zamknięte kafeterie wyczerpujące zestaw odpowiedzi, które mogły być udzielone na dane pytanie. Kwestionariusz ankiety został skierowany do liderów partnerstw. W badaniach przyjęto metodę percepcji menedżerskiej[30].

Ogólnie poziom badanych treści siedmiu wymiarów istotnych dla analizowania powiązań międzyorganizacyjnych w partnerstwach można uznać za wysoki i dość wyrównany – wszystkie wymiary uzyskały średnie oceny powyżej 4 punktów w siedmiostopniowej skali[31] (tabela 3). Jednocześnie warto zauważyć, ze oceny te cechowało stosunkowo nieduże zróżnicowanie (wartości odchyleń standardowych pięciu badanych wymiarów wynosiła poniżej 1 punktu, a dwóch nieznacznie przekroczyła 1 punkt). Najwyżej oceniony

[28] Modyfikacja polegała na tym, że dane do ankiety umieszczonej na serwerze wprowadzał respondent, ale w trakcie telefonicznej rozmowy z ankieterem.

[29] J. Brzeziński: *Elementy metodologii badań psychologicznych*. PWN, Warszawa 1980.

[30] Do analizy statystycznej zebranego materiału badawczego wykorzystano program IBM SPSS 21, który jest jednym z najpopularniejszych programów używanych w badaniach społecznych. Rodzaj uzyskanych danych i charakter zmiennych pozwolił na wykorzystanie między innymi takich metod statystycznej analizy danych jak: statystyki opisowe, analizę tabel krzyżowych, analizę wariancji (ANOVA), test t dla prób niezależnych i analizę korelacji.

[31] Mierzone wskaźnikami syntetycznymi będącymi średnią z poszczególnych pozycji skali dotyczących danego wymiaru.

został wymiar szósty, który odnosi się do oceny skuteczności podjętej współpracy – jego ocena średnia wynosiła 4, 94 punktu, a mediana 4,80 punktu – co oznacza, że połowa respondentów oceniła poziom tego wymiaru na 4,80 punktu lub więcej, a połowa na 4,80 punktu lub mniej. Najniższe oceny uzyskały wymiary piąty – konflikty i sposoby ich rozwiązywania i czwarty – kontakty pomiędzy współpracującymi organizacjami – odpowiednio ich średnie oceny wyniosły 4,19 i 4,40 (mediana: 4,20 i 4,50). Jednocześnie należy zauważyć, że różnice występujące w średniej ocenie poziomu poszczególnych wymiarów są stosunkowo niewielkie. Całościowa średnia ocena siedmiu badanych wymiarów wyniosła 4,68 (mediana 4,72)[32].

Tabela 3. Zbiorcza ocena wymiarów

	w1	**w2**	**w3**	**w4**	**w5**	**w6**	**w7**	**Całość**
Średnia	4,80	4,84	4,78	4,40	4,19	4,94	4,76	4,68
Mediana	4,88	4,86	4,80	4,50	4,17	4,80	5,00	4,72
Odchylenie standardowe	0,89	1,00	0,90	0,91	0,77	0,99	1,08	0,73
Rozstęp	5,13	5,43	5,60	5,75	5,00	6,00	6,00	5,13
Minimum	1,88	1,57	1,40	1,00	1,67	1,00	1,00	1,74
Maksimum	7,00	7,00	7,00	6,75	6,67	7,00	7,00	6,87

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Zmienne opisujące treści wymiaru 1 – instytucjonalizacji powiązań między organizacjami działającymi w partnerstwie publiczno-społecznym wskazują na to, w jakim stopniu współpraca regulowana jest przez wypracowane, sformalizowane procedury. Do oceny wymiaru 1 wykorzystano następujące zmienne[33]:

- stopień sformalizowania powiazań, badany poprzez ocenę stwierdzenia, że zasady współpracy i szczegółowy sposób postępowania poszczególnych partnerów w partnerstwie wynikają tylko z ustawowych regulacji,
- legitymizacja kontaktów, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że powiązania pomiędzy liderami organizacji działających we współpracujących organizacjach są oparte na porozumieniach osobistych,
- usankcjonowanie celów współpracy, badane poprzez ocenę stwierdzenia, że liderzy organizacji działających we współpracujących organizacjach uzgadniają cele współpracy,

[32] Mierzona wskaźnikiem syntetycznym będącym średnią ze wszystkich pozycji skali.
[33] Do ich oceny zastosowano 7-stopniową skalę Likerta.

- wspólnie podzielane wartości, badane poprzez ocenę stwierdzenia, że wybrane cele współpracy są zgodne z misjami poszczególnych organizacji wchodzących w skład partnerstwa,
- mierzenie celów współpracy, badane poprzez ocenę stwierdzenia, że liderzy organizacji działających we współpracujących organizacjach uzgodnili sposoby pomiaru rezultatów podejmowanych działań,
- adekwatność zasobów do celów współpracy, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że współpracujące przy realizacji celów partnerstwa organizacje mają zasoby rzeczowe i osobowe potrzebne do realizowanych zadań,
- usankcjonowanie wymiany (formalizacja porozumień), badane poprzez ocenę stwierdzenia, że współpracujące organizacje – w konsekwencji oficjalnych uregulowań – szczegółowo określają zakres działań i zadań, które będą realizowane,
- formalizacja strukturalna (postrzeganie grupy jako kolektywnego ciała zarządczego), badana poprzez ocenę stwierdzenia, że podejmowane przez współpracujące organizacje działania są koordynowane na poziomie współpracujących organizacji.

Tabela 4. Wymiar 1. Instytucjonalizacja powiązań pomiędzy organizacjami działającymi w partnerstwie

Cecha	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
stopień sformalizowania powiązań	4,32	5,00	5,00	1,62
legitymizacja kontaktów	4,38	5,00	5,00	1,53
usankcjonowanie celów współpracy	5,14	5,00	6,00	1,43
wspólnie podzielane wartości	5,24	5,00	5,00	1,27
mierzenie celów współpracy	4,58	5,00	5,00	1,34
adekwatność zasobów do celów współpracy	4,78	5,00	5,00	1,38
usankcjonowanie wymiany – formalizacja porozumień	4,95	5,00	5,00	1,29
formalizacja strukturalna (postrzeganie grupy jako kolektywnego ciała zarządczego)	5,03	5,00	5,00	1,26
Ogólna/całościowa ocena	4,80	4,88	5,13*	0,89

*Istnieje wiele dominant. Podano wartość najmniejszą.

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Oceniając znaczenie poszczególnych składowych opisujących wymiar 1, czyli instytucjonalizację powiązań między organizacjami działającymi w partnerstwie, najwyższą średnią zanotowano dla stwierdzenia, że sukces partnerstwa zależy od tego czy partnerzy wspólnie podzielają wartości, które były powodem dla powołania partnerstwa, zatem są one obecne w misjach poszczególnych wchodzących w skład partnerstwa organizacji – ze stwierdzeniem tym zgadza się aż 78% ankietowanych. Zmienna ta oceniona została średnio na 5,24 punktu w skali siedmiopunktowej (mediana 5,00, dominanta 5,00 i odchylenie standardowe 1,27) (tabela 4). Niewiele niższą średnią wynoszącą 5,14 punktu (mediana 5,00, dominanta 6,00i odchylenie standardowe 1,43 punktu) uzyskano dla stwierdzenia, iż liderzy organizacji działających we współpracujących organizacjach sankcjonują cele podejmowanej współpracy poprzez wspólne ich uzgadnianie. Najniższą średnią 4,32 punktu (mediana 5,00, dominanta 5,00 i odchylenie standardowe 1,62 punktu) uzyskano dla stwierdzenia o stopień sformalizowania powiązań oraz legitymizację kontaktów – średnia 4,38 punktu (mediana 5,00, dominanta 5,00 i odchylenie standardowe 1,53 punktu). Co oznacza, że kluczowe dla sukcesu – w opinii respondentów – nie są zasady formalne istniejące w przepisach prawa stanowionego i wyznaczające szczegółowy sposób postępowania poszczególnych partnerów, ale zdolności i wartości, które pozwalają aktorom międzyorganizacyjnej współpracy na samoorganizację. Poziom pozostałych zmiennych wahał się od 4,58 do 5,03 punktu. Całościowa ocena wymiaru 1 wyniosła 4,80 punktu (mediana 4,88, odchylenie standardowe 0,89 punktu).

Do oceny wymiaru 2, czyli intensywności współpracy z punktu widzenia osobowego i materialnego, wykorzystano następujące ich zmienne[34]:

- częstotliwość kontaktów, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że pracownicy współpracujących organizacji często się ze sobą kontaktują,
- otwartość komunikacji, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że pracownicy współpracujących organizacji wykorzystują różne formy komunikowania się ze sobą,
- jakość komunikacji, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że kontakty między pracownikami współpracujących organizacji oparte są na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i zaufaniu,
- członkowstwo perspektywa wspólnoty, badane poprzez ocenę stwierdzenia, że osoby z różnych współpracujących organizacji postrzegają swoją współpracę jako działanie na rzecz wspólnego interesu,
- zaangażowanie zasobów, badane poprzez ocenę stwierdzenia, że we współpracujących organizacjach przeznacza się relatywnie dużą wielkość zasobów rzeczowych na realizację ustalonych celów,
- monitoring udziału w realizacji zadań, badany poprzez ocenę stwierdzenia, że we współpracujących organizacjach na bieżąco monitoruje się intensywność współpracy,

[34] Oceniane w 7 – stopniowej w skali Likerta.

- udział w realizacji, badany poprzez ocenę stwierdzenia, że we współpracujących organizacjach zwiększa się intensywność współpracy.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pracownicy współpracujących organizacji wykorzystują różne formy komunikowania się ze sobą – średnia dla otwartości komunikacji wynosi 5,51 punktu, przy medianie i dominancie równej 6 punktów i odchyleniu standardowym 1,29 punktu (tabela 5). Z tym stwierdzeniem zgadza się aż 85% respondentów, przy czym 21% całkowicie. Badani również wysoko ocenili częstotliwość kontaktów (średnia 5,14 punktu). Prawie 70% respondentów twierdzi, że kontakty między pracownikami współpracujących organizacji oparte są na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i zaufaniu, a osoby z różnych współpracujących organizacji postrzegają swoją współpracę jako działanie na rzecz wspólnego interesu, co oznacza dużą akceptację dla wspólnie podzielanych wartości. Prawie połowa ankietowanych zgadza się ze stwierdzeniami, że we współpracujących organizacjach przeznacza się relatywnie dużą wielkość zasobów rzeczowych na realizację ustalonych celów (średnia ocena tej cechy wynosiła 4,34 punktu), zwiększa się intensywność współpracy (średnia 4,5 punktu) i na bieżąco ją monitoruje (średnia 4,23 punktu). Całościowa/Ogólna średnia ocena wymiaru 2 wyniosła 4,84 punktu (mediana 4,86 punktu, odchylenie standardowe 1,0 punkt).

Tabela 5. Wymiar 2. Intensywność współpracy z punktu widzenia osobowego i materialnego

Cecha	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
częstotliwość kontaktów	5,14	5.00	5.00	1,39
otwartość komunikacji	5,51	6.00	6.00	1,29
jakość komunikacji	5,12	5.00	5.00	1,38
członkowstwo perspektywa wspólnoty	5,07	5.00	5.00	1,39
zaangażowanie zasobów	4,34	4.00	5.00	1,19
monitoring udziału w realizacji zadań	4,23	4.00	5.00	1,38
udział w realizacji	4,50	5.00	5.00	1,26
Całościowa ocena	4,84	4,86	4,43	1,00

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Do oceny wymiaru 3, dotyczącego związku z symetrycznością władzy i wpływów, wykorzystano następujące cechy charakterystyczne dla tego obszaru[35]:

[35] Oceniane w 7 – stopniowej w skali Likerta.

- symetryczność – dzielenie się udziałem, badane poprzez ocenę stwierdzenia, że we współpracujących organizacjach zakres i warunki współpracy są przestrzegane przez wszystkie organizacje wchodzące w partnerstwo,
- pozycję, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że wpływy organizacji tworzących partnerstwo względem siebie są adekwatne do zadań obejmujących dziedzinę współpracy,
- autonomię, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że współpraca między organizacjami charakteryzuje się relatywną niezależnością poszczególnych organizacji w zakresie wspólnego działania,
- inicjatywę, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że we współpracujących organizacjach względnie często podejmuje się dyskusje na tematy będące przedmiotem współpracy,
- wpływ, badany poprzez ocenę stwierdzenia, że organizacja będąca liderem partnerstwa ma relatywnie dużą siłę oddziaływania na wybór ostatecznego sposobu rozwiązania problemu, objętego wspólnym działaniem.

Tabela 6. Wymiar 3. Symetryczność władzy i wpływów

Cecha	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
symetryczność – dzielenie się udziałem	4,74	5,00	5,00	1,30
pozycja	4,66	5,00	5,00	1,22
autonomia	4,81	5,00	5,00	1,26
inicjatywa	4,80	5,00	5,00	1,37
wpływ	4,88	5,00	5,00	1,24
Całościowa ocena	4,78	4,80	4,60	0,90

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Charakteryzując symetryczność władzy i wpływów w organizacjach działających w partnerstwie, respondenci wysoko ocenili autonomię poszczególnych organizacji. Ponad 60% respondentów twierdzi, że współpraca między organizacjami charakteryzuje się relatywną niezależnością poszczególnych organizacji w zakresie wspólnego działania (średnia ocena tej cechy wynosiła 4,81 punktu) (tabela 6). Tyle samo liderów partnerstw uważa, że wpływy organizacji tworzących partnerstwo względem siebie są adekwatne do zadań obejmujących dziedzinę i zakres współpracy (średnia 4,66 punktu). 65% ankietowanych zgadza się ze stwierdzeniem, że we współpracujących organizacjach względnie często podejmuje się dyskusje na tematy będące przedmiotem współpracy (średnia ocena – 4,80 punktu). Jednakże aż 70% twierdzi, że organizacja będąca liderem partnerstwa ma relatywnie

dużą siłę oddziaływania na wybór ostatecznego sposobu rozwiązania problemu, objętego wspólnym działaniem (średnia ocena wpływu wyniosła 4,88 punktu). 60% liderów partnerstw uważa, że we współpracujących organizacjach zakres i warunki współpracy są przestrzegane przez wszystkie organizacje wchodzące w partnerstwo (średnia dla tego stwierdzenia wynosi 4,74 punktu).Całościowa średnia ocena wymiaru 3 wyniosła 4,78 punktu (mediana 4,80 punktu, odchylenie standardowe 0,9 punktu).

Wymiar 4 obejmuje ocenę kontaktów pomiędzy współpracującymi organizacjami wchodzącymi w skład zawiązanego partnerstwa publiczno-społecznego. Pozwala na to ocena następujących charakterystyk[36]:

- standaryzacja, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że współpracę między organizacjami cechuje niezmienność warunków działania,
- treść, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że najczęstszymi przyczynami kontaktów, pomiędzy pracownikami współpracujących organizacji jest wymiana informacji, koordynowanie działań i planowanie działalności,
- personalizacja, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że kontakty pomiędzy pracownikami poszczególnych organizacji tworzących partnerstwo mają charakter osobisty,
- ważność, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że personalnym kontaktom, związanym z realizacją zadań objętych współpracą, przypisuje się duże znaczenie.

Tabela 7. Wymiar 4. Kontakty pomiędzy współpracującymi organizacjami

Cecha	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Standaryzacja	3,82	4,00	4,00	1,29
Treść	5,25	5,00	5,00	1,18
Personalizacja	3,91	4,00	3,00	1,41
Ważność	4,62	5,00	5,00	1,39
Całościowa ocena	4,40	4,50	4,75	0,91

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Najniższą średnią uzyskano dla stwierdzenia, że współpracę między organizacjami cechuje niezmienność warunków działania – 3,82 punktu (przy medianie i dominancie równej 4,00 punkty i odchyleniu standardowym na poziomie 1,29 punktu) (tabela 7). Ze stwierdzeniem tym zgadza się tylko 30% respondentów. Najczęstszymi przyczynami kontaktów pomiędzy pra-

[36] Oceniane w 7 – stopniowej w skali Likerta.

cownikami współpracujących organizacji jest wymiana informacji, koordynowanie działań i planowanie działalności – zgadza się z tym stwierdzeniem ponad 80% liderów partnerstw (średnia ocena tej cechy wyniosła 5,25 punktu). Ponad 40% ankietowanych nie zgadza się ze stwierdzeniem, że kontakty pomiędzy pracownikami poszczególnych organizacji tworzących partnerstwo mają charakter osobisty, przy czym aż 20% ani się zgadza ani nie zgadza z tym stwierdzeniem. Jednakże prawie 60% z nich twierdzi, że personalnym kontaktom związanym z realizacją zadań objętych współpracą przypisuje się duże znaczenie. Całościowa średnia ocena wymiaru 4 wyniosła 4,40 punktu (mediana 4,50 punktu, odchylenie standardowe 0,91 punktu).

Do oceny wymiaru 5, czyli konfliktów i sposobów ich rozwiązywania, wykorzystano następujące zmienne[37]:

- natężenie konfliktów, badane poprzez ocenę stwierdzenia, że rozbieżności i nieporozumienia związane z realizacją zadań są charakterystyczne dla podjętej współpracy między organizacjami,
- indywidualizacją konfliktów, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że przyczynami konfliktów jest rozbieżność poglądów liderów poszczególnych organizacji działających w partnerstwie,
- zgodność celów, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że we współpracujących organizacjach w zakresie współpracy występuje zgodność celów poszczególnych partnerów,
- stopień sformalizowania rozwiązywania konfliktów, badany poprzez ocenę stwierdzenia, że we współpracujących organizacjach istnieją formalne reguły opisujące sposób rozwiązywania konfliktów;
- kontrolę rozwiązywania konfliktów, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że w przypadku zaistnienia konfliktu między współpracującymi organizacjami wykorzystuje się pomoc zewnętrzną w ich rozwiązywaniu (np. dyskusje osobiste ze zwierzchnikami, odwoływanie się do jednostek zwierzchnich),
- efektywność rozwiązywania konfliktów, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że konflikty w zakresie tych zagadnień, które są przedmiotem współpracy między organizacjami są sprawnie rozwiązywane.

Prawie 60% ankietowanych twierdzi, że przyczyną powstających w partnerstwie konfliktów jest rozbieżność poglądów liderów poszczególnych organizacji działających w partnerstwie – średnia wyniosła 4,51 punktu, przy medianie i dominancie równej 5,00 punktów i odchyleniu standardowym 1,34 punktu (tabela 8). We współpracujących organizacjach występuje duża zgodność celów poszczególnych partnerów (średnia ocena – 4,68 punktu), co stwierdza 60% liderów. Tylko 45% respondentów uważa, że rozbieżności i nieporozumienia w partnerstwie, związane z realizacją zadań, są charakterystyczne dla podjętej współpracy między organizacjami (śred-

[37] Oceniane w 7 – stopniowej w skali Likerta.

nia 4,27 punktu). Niecałe 36% ankietowanych zgadza się za stwierdzeniem, że konflikty w zakresie tych zagadnień, które są przedmiotem współpracy między organizacjami są sprawnie rozwiązywane – średnia ocena tej cechy wyniosła 4,16 punktu (mediana i dominanta – 4,00 punkty, odchylenie standardowe 1,34 punktu), przy czym tyle samo respondentów twierdzi, że we współpracujących organizacjach istnieją formalne reguły opisujące sposób rozwiązywania konfliktów (średnia 3,77 punktu). Ponad 40% liderów partnerstw nie zgadza się za stwierdzeniem, że w przypadku zaistnienia konfliktu między współpracującymi organizacjami wykorzystuje się pomoc zewnętrzną w ich rozwiązywaniu (np. dyskusje osobiste ze zwierzchnikami, odwoływanie się do jednostek zwierzchnich) – średnia ocena tej zmiennej wyniosła jedynie 3,76 punktu. Całościowa średnia ocena wymiaru 5 wyniosła 4,19 punktu (mediana 4,17 punktu, odchylenie standardowe 0,77 punktu).

Tabela 8. Wymiar 5. Konflikty i sposoby ich rozwiązywania

Cecha	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
natężenie konfliktów	4,27	4,00	5,00	1,28
indywidualizacja konfliktów	4,51	5,00	5,00	1,34
zgodność celów	4,68	5,00	5,00	1,32
stopień sformalizowania rozwiązywania konfliktów	3,77	4,00	5,00	1,46
kontrola rozwiązywania konfliktów	3,76	4,00	4,00	1,62
efektywność rozwiązywania konfliktów	4,16	4,00	4,00	1,34
Całościowa ocena	4,19	4,17	4,17	0,77

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Wymiar 6 dotyczące oceny skuteczności podjętej współpracy oceniany jest za pomocą następujących zmiennych[38]:

- dostępność współpracujących organizacji, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że partnerzy we współpracujących organizacjach nawiązują łatwo kontakty między sobą i łatwo wchodzą w relacje związane osiąganiem postawionych celów,
- efektywność porozumiewania się, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że proces wymiany informacji przyczynia się do sprawnego osiągania celów wyznaczonych przez współpracujące organizacje,
- ocena współpracowników z innej organizacji, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że wiedza i umiejętności osób ze współpracujących organizacji są oceniane i wykorzystywane prawidłowo,

[38] Oceniane w 7 – stopniowej w skali Likerta.

- ocena sprawności funkcjonowania współpracującej organizacji, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że pozytywnie ocenia się wykonanie zadań w zakresie współpracy we współpracujących organizacjach,
- efektywność koordynacji, badana poprzez ocenę stwierdzenia, że zadania realizowane przez współpracujące organizacje są koordynowane sprawnie.

Ankietowani dosyć wysoko oceniają skuteczność podjętej współpracy. Według aż 83% ankietowanych proces wymiany informacji przyczynia się do sprawnego osiągania celów wyznaczonych przez współpracujące organizacje (średnia ocena wyniosła aż 5,37 punktu) (tabela 9). Z kolei 62% respondentów uważa, że partnerzy we współpracujących organizacjach nawiązują łatwo kontakty między sobą i łatwo wchodzą w relacje związane z osiąganiem postawionych celów (średnia 4,83 punktu), a wiedza i umiejętności osób ze współpracujących organizacji są oceniane i wykorzystywane prawidłowo (średnia 4,84 punktu). Niewiele więcej (65%) liderów twierdzi, że w partnerstwie pozytywnie ocenia się wykonanie zadań w zakresie współpracy we współpracujących organizacjach, a zadania realizowane przez współpracujące organizacje są koordynowane sprawnie (średnio odpowiednio na poziomie 4,94 i 4,71 punktu). Całościowa średnia ocena wymiaru 6 wyniosła 4,94 punktu (mediana 4,80 punktu, odchylenie standardowe 0,99 punktu).

Tabela 9. Wymiar 6. Ocena skuteczności podjętej współpracy

Cecha	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
dostępność współpracujących organizacji	4,83	5,00	5,00	1,29
efektywność porozumiewania się	5,37	5,00	5,00	1,16
ocena współpracowników z innej organizacji	4,84	5,00	5,00	1,24
ocena sprawności funkcjonowania współpracującej organizacji	4,94	5,00	5,00	1,24
efektywność koordynacji	4,71	5,00	4,00	1,27
Całościowa ocena	4,94	4,80	4,80	0,99

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Do oceny wymiaru 7, czyli sprawności funkcjonowania lidera partnerstwa, przyjęto następujące zmienne[39]:

- zdolność do kooptowania i zatrzymywania istotnych partnerów badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że organizacja wiodąca (lider) we współpra-

[39] Oceniane w 7 – stopniowej w skali Likerta.

cy ma zdolność do włączania do partnerstwa i zatrzymywania te organizacje, które mają istotne dla osiągnięcia celów współpracy zasoby,

- umiejętność utrzymania relacji społecznych, badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że organizacja wiodąca (lider) potrafi utrzymać wysoką jakość relacji miedzy współpracującymi organizacjami,
- umiejętność utrzymania zadowolenia partnerów badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że organizacja wiodąca (lider) potrafi utrzymać wysoki poziom zadowolenia pozostałych organizacji z nawiązanej współpracy,
- umiejętność zarządzania zmianą badaną poprzez ocenę stwierdzenia, że organizacja wiodąca (lider) jest postrzegany jako wykwalifikowany i sprawny zarządzający nawet w sytuacji pojawiających się utrudnień w realizacji wyznaczonych celów.

Według 65% respondentów organizacja wiodąca (lider) we współpracy ma zdolność do włączania do partnerstwa i zatrzymywania te organizacje, które mają istotne dla osiągnięcia celów współpracy zasoby (średnia ocena tej kategorii wyniosła 4,84 punktu) i postrzegana jest jako wykwalifikowany i sprawny zarządzający, nawet w sytuacji pojawiających się utrudnień w realizacji wyznaczonych celów (średnia ocena – 4,80 punktu) (tabela 10). Niewiele mniej (około 60%) uważa, że organizacja wiodąca (lider) potrafi utrzymać wysoką jakość relacji miedzy współpracującymi organizacjami i wysoki poziom zadowolenia pozostałych organizacji z nawiązanej współpracy (średnie odpowiednio na poziomie 4,79 i 4,63 punktu). Całościowa ocena wymiaru 7 wyniosła 4,76 punktu (mediana 5,00 punktu, odchylenie standardowe 1,08 punktu).

Tabela 10. Wymiar 7. Sprawność funkcjonowania lidera partnerstwa wyrażona w kategoriach

Cecha	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
zdolność do kooptowania i zatrzymywania istotnych partnerów	4,84	5,00	5,00	1,28
umiejętność utrzymania relacji społecznych	4,79	5,00	5,00	1,22
umiejętność utrzymania zadowolenia partnerów	4,63	5,00	5,00	1,23
umiejętność zarządzania zmianą	4,80	5,00	5,00	1,25
Całościowa ocena	4,76	5,00	5,00	1,08

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

W kolejnym kroku badawczym postawiono następujące hipotezy:

1. *H1: występuje pozytywna zależność między instytucjonalizacją powiązań a efektywnością partnerstwa.*
2. *H2: występuje pozytywna zależność między intensywnością współpracy a efektywnością partnerstwa.*
3. *H3: występuje pozytywna zależność między symetrycznością władzy i wpływów a efektywnością partnerstwa.*
4. *H4: występuje pozytywna zależność między kontaktami pomiędzy współpracującymi organizacjami, a efektywnością partnerstwa.*
5. *H5: występuje pozytywna zależność między sposobem rozwiązywania konfliktów a efektywnością partnerstwa.*
6. *H6: występuje pozytywna zależność między skutecznością podjętej współpracy a efektywnością partnerstwa.*
7. *H7: występuje pozytywna zależność między sprawnością funkcjonowania lidera partnerstwa a efektywnością partnerstwa.*

Tabela 11. Zależności między wymiarami 1-7 a skategoryzowaną oceną efektywności współpracy

	Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Instytucjonalizacja powiązań									
2	Intensywność współpracy	0,65**								
3	Symetryczność	0,70**	0,78**							
4	Kontakty	0,29**	0,40**	0,45**						
5	Konflikty	0,30**	0,43**	0,28**	0,27**					
6	Skuteczności podjętej współpracy	0,60**	0,64**	0,70**	0,34**	0,14				
7	Sprawność funkcjonowania lidera	0,64**	0,60**	0,63**	0,23**	0,15	0,73**			
8	Ogólna ocena treści powiązań	0,83**	0,89**	0,87**	0,51**	0,46**	0,79**	0,76**		
9	Skategoryzowana efektywność (p.57)	0,37**	0,50**	0,48**	0,11	0,06	0,47**	0,38**	0,49**	

*p< 0,05, ** p < 0,01

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Następnie zbadano związki występujące między wszystkimi siedmioma wymiarami charakteryzującymi powiązania międzyorganizacyjne skategoryzowaną oceną efektywności współpracy. W tym celu wykorzystano analizę korelacji rho Spearmana. Analiza korelacji wykazała występowanie dodatnich, istotnych statystycznie korelacji pomiędzy większością badanych wymiarów a postrzeganą przez respondentów efektywnością partnerstwa. Korelacja pomiędzy ogólną oceną treści powiązań (mierzoną zmienną synte-

tyczną, będącą średnią poszczególnych pozycji skali) a postrzeganą przez respondentów efektywnością wyniosła 0,49 (tabela 11). Najsilniejsza korelacja wystąpiła pomiędzy postrzeganą przez respondentów efektywnością a wymiarem 2 – intensywność współpracy (0,50). Również wymiary 3 – symetryczność– i 6 – skuteczności podjętej współpracy są wyraźnie powiązane z postrzeganą przez respondentów efektywnością partnerstw (korelacje odpowiednio: 0,48 i 0,47). Nieco słabsze zależności, chociaż istotne statystycznie, zaobserwowano także między postrzeganą przez respondentów efektywnością a wymiarami 1 – instytucjonalizacja powiązań pomiędzy organizacjami działającymi w partnerstwie – i 7 – sprawność funkcjonowania lidera partnerstwa – (wynosiły one odpowiednio 0,37 i 0,38). Nie stwierdzono natomiast istnienia istotnych statystycznie korelacji pomiędzy postrzeganą przez respondentów efektywnością partnerstw a wymiarem 4 – kontakty pomiędzy współpracującymi organizacjami – i wymiarem 5 – konflikty i sposoby ich rozwiązywania. Warto także zauważyć, że większość zaobserwowanych korelacji cechuje wysoki poziom istotności statystycznej.

Tabela 12. Zależności miedzy wymiarami 1-7 a oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa

lp.	Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Instytucjonalizacja powiązań									
2	Intensywność współpracy	0,68**								
3	Symetryczność	0,74**	0,81**							
4	Kontakty	0,37**	0,47**	0,48**						
5	Konflikty	0,37**	0,48**	0,35**	0,36**					
6	Skuteczności podjętej współpracy	0,65**	0,68**	0,73**	0,45**	0,23**				
7	Sprawność funkcjonowania lidera	0,69**	0,63**	0,68**	0,31**	0,24**	0,72**			
8	Ogólna ocena treści powiązań	0,86**	0,89**	0,89**	0,59**	0,55**	0,82**	0,79**		
9	Ocena rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa (p. 43-49)	0,53**	0,64**	0,67**	0,42**	0,37**	0,65**	0,59**	0,71**	

*p< 0,05, ** p < 0,01

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Następnie analogiczną analizę przeprowadzono dla zbadania zależności występujących pomiędzy badanymi wymiarami a oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa (tabela 12). W tym celu zastosowano analizę korelacji Pearsona. Analiza korelacji wykazała występowanie dodatnich, wyraźnych korelacji pomiędzy wszystkimi bada-

nymi wymiarów a oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa. Wystąpił bardzo silny, dodatni związek pomiędzy ogólną oceną treści powiązań a oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa (0,71). Wymiary 3 – symetryczność władzy i wpływów, 6 – skuteczność podjętej współpracy, 2 – intensywność współpracy z punktu widzenia osobowego i materialnego – są również silnie skorelowane z oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa (odpowiednio korelacje wynoszą: 0,67; 0,65; 0,64). Nieco słabsze zależności, chociaż również silne, zaobserwowano między oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa a wymiarami 7 – sprawność funkcjonowania lidera partnerstwa i 1 – instytucjonalizacja powiązań pomiędzy organizacjami działającymi w partnerstwie (odpowiednio korelacje wynoszą: 0,59; 0,53). Również pozostałe wymiary są wyraźnie, pozytywnie powiązane z oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa – korelacje wymiarów 4 – kontakty pomiędzy współpracującymi organizacjami i 5 – konflikty i sposoby ich rozwiązywania – wyniosły odpowiednio 0,42 i 0,37. Wszystkie korelacje odznaczają się wysokim stopniem istotności statystycznej.

Analiza korelacji rho Spearmana wykazała, że w badanych partnerstwach ocena przez liderów (w skali 7-stopniowej) faktu czy organizacja wiodąca (lider) informuje interesariuszy o podejmowanych zadaniach i rezultatach ich realizacji jest istotnie, dodatnio powiązana ze skategoryzowaną oceną efektywności współpracy (0,25). Można zatem przypuszczać, że stopień, w jakim organizacja wiodąca (lider) informuje interesariuszy o podejmowanych zadaniach i rezultatach ich realizacji dodatnio oddziałuje na to, jak oceniana jest efektywność międzyorganizacyjnej współpracy (tabela 13).

Tabela 13. Zależności między skategoryzowaną oceną efektywności współpracy a relacjami z otoczeniem zewnętrznym

lp.	Zmienne	1	2	3	4
1	Polityka informacyjna				
2	Poszukiwanie poparcia w otoczeniu	0,47**			
3	Stosowanie narzędzi analizy strategicznej do oceny kluczowych interesariuszy	0,15*	0,41**		
4	Skategoryzowana ocena efektywności współpracy Pyt 57	0,25**	0,08	-0,13	

*p< 0,05, ** p < 0,01

Źródło: opracowanie wyników badań własnych.

Obserwowane korelacje między wymiarami 1-7 a skategoryzowaną oceną efektywności współpracy wskazują, że istnieje związek między oceną treści powiązań a oceną efektywności współpracy przez badanych. Podobnie analiza zależności występujących pomiędzy badanymi wymiarami a oceną

rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa również wskazuje na to, że istnieje związek między oceną treści powiązań (czy nawet treścią tych powiązań – jeżeli ocena respondenta jest rzetelna) a oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa, co może sugerować, że wymiary te oddziałują na rezultaty współpracy. Na szczególną uwagę zasługuje bardzo silny dodatni związek pomiędzy ogólną oceną treści powiązań a oceną rezultatów współpracy z perspektywy sformułowanych celów partnerstwa (0,71). Co może oznaczać, że kluczowe dla sukcesu – w opinii respondentów – nie są zasady formalne istniejące w przepisach prawa stanowionego i wyznaczające szczegółowy sposób postępowania poszczególnych partnerów, ale zdolności i wartości, które pozwalają aktorom międzyorganizacyjnej współpracy na samoorganizację.

Biorąc pod uwagę wartości współczynnika korelacji zaprezentowane w tabelach 10 i 11 można podtrzymać hipotezy H1,H2,H3,H6,H7, natomiast hipotezy H4 i H5 można podtrzymać częściowo. Respondenci jako w pełni istotne dla efektywnego działania partnerstwa wskazują instytucjonalizację powiązań, intensywność współpracy, symetryczność władzy i wpływów, skuteczność podjęte współpracy i sprawność funkcjonowania lidera partnerstwa. Mniej istotne są według respondentów kontakty między współpracującymi organizacjami oraz sposoby rozwiązywania konfliktów.

Reasumując należy stwierdzić, że oceniając efektywność partnerstwa należy zbadać trzy aspekty: oddziaływanie partnerstwa na społeczność, jego wartość dla poszczególnych organizacji, które przystąpiły do partnerstwa oraz zmierzyć realne koszty i ocenić korzyści, jakie osiągnięto w związku z podjętą współpracą. Dopiero po takiej analizie można dokonać oceny czy partnerstwo osiągnęło założone cele, czy poszczególni partnerzy uzyskują korzyści w związku z przystąpieniem do współpracy oraz czy tzw. podejście partnerskie było najlepszą spośród wszystkich metod rozwiązania zdiagnozowanych problemów[40]. Ta ostatnia konstatacja oznacza, że lider partnerstwa musi mieć zdolność łączenia perspektywy wewnątrzorganizacyjnej z kontekstem w którym nowo powstała struktura działa aby uzyskiwać założone cele. Ogólny wniosek z prowadzonych badań jest taki, że partnerstwo jest procesem wbudowanym w kontekst, który dynamizuje i warunkuje relacje.

PODSUMOWANIE

W realizacji polityk publicznych, a szczególnie polityki społecznej, wielosektorowość i współdziałanie między organizacjami traktuje się jako pożyteczną, a jej rezultaty jako pozytywnie wpływające zarówno na współpracujące podmioty, jak i społeczność lokalną, a w szerszej perspektywie na rozwój społeczno-gospodarczy kraju[41]. Partnerstwo, aby efektywnie funkcjonować musi uzyskać legitymizację w społeczności lokalnej co oznacza wy-

[40] R. Tennyson: *Poradnik partnerstwa.* 2003, s. 33.

[41] M. Grewiński: *Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2009.

soki poziom aktywności lidera zarówno w relacjach z aktorami organizacyjnymi jak i otoczeniem zewnętrznym. Należy pamiętać, że zdolność do podejmowania działań zależy od umiejętności zdobycia poparcia w lokalnym środowisku oraz uczestnictwa poszczególnych grup społeczności lokalnej bowiem tylko tworzenie pożądanej wartości publicznej/społecznej ożywia zawiązane partnerstwo.

Rola i ważność takiej współpracy narasta w miarę jak organizacje muszą stawić czoła coraz to bardziej złożonemu, dynamicznemu i turbulentnemu otoczeniu[42]. Wielowymiarowy kontekst działania zmusza liderów nowych projektów organizacyjnych, jakim są partnerstwa, do praktycznego stosowania zdobyczy myśli teoretycznej rozwijanej w perspektywie zarządzania strategicznego Umiejętność zaprojektowania architektury współpracy i zarządzania w sieci organizacji tworzącej partnerstwo publiczno-społeczne jawi się jako istotna determinanta mająca wpływ nie tylko na funkcjonowanie poszczególnych podmiotów, ale również na jakość życia społeczeństwa, bowiem stanowi wyraz troski o prawidłowe gospodarowanie dobrem wspólnym[43]. Aby właściwie kształtować owe relacje i stymulować współpracę, należy podjąć trud zrozumienia charakteru i treści powiązań międzyorganizacyjnych, które prawidłowo następnie zaprojektowane przyczynią się do sukcesu podjętego działania. Znajomość treści relacji i zakresów korespondowania ze stosowanymi praktykami zarządczymi, charakterystycznymi dla dominujących w sektorze publicznym systemów zarządzania pozwali na zaprojektowanie takiej architektury współpracy, w ramach której rezultaty podejmowanej współpracy będą przewyższać koszty, a interesariusze partnerstwa – zarówno wewnętrzni, jak i zewnętrzni – będą usatysfakcjonowani.

Partnerstwo publiczno-społeczne to swoista metaorganizacja, której charakterystyczną cechą jest to, że podtrzymywane jest przez więcej niż zestaw zasad czy sztywną strukturę wynikającą z zaprojektowanego schematu organizacyjnego – to żywa forma organizacyjna z widoczną architekturą, wskazującą z jednej strony na zinstytucjonalizowanie, a z drugiej na silne dowartościowanie niemierzalnych aspektów relacji, na bazie których powstało i funkcjonuje. Fakt, iż menadżerowie mogą swobodnie przekraczać granice organizacyjne i używać swojej trans-dyscyplinarnej wiedzy, aby tworzyć wizję tego, co może zostać osiągnięte przez partnerstwo decyduje o jego sukcesie. Wspólna odpowiedzialność za rezultaty działania wskazuje na to, że żadna organizacja nie ma monopolu na idee, zasoby czy działania w sieci, jako że sukces zależy od współzależnych menadżerów, osiągających najodpowiedniejszy poziom zaangażowania od partnerów, łączących właściwie zasoby, dostosowujących zadania do istniejącej infrastruktury wiedzy i planujących racjonalne pomiary rezultatów. Osiąganie i podtrzymywanie zaangażowania w działania wymaga zarządczych umiejętności przywództwa i wpływu, gotowości polegania na innych, ale także umiejętności

[42] R. Krupski: *Krawędź chaosu jako stan organizacji*, [w:] J. Rokita (red.): *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*. Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach, Katowice.2010, s. 21-31.

[43] E. Ostrom: *Dysponowanie wspólnymi zasobami*. Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

pociągania liderów organizacji partnerskich do odpowiedzialności za osiągane rezultaty. Nadzór nad liderami podmiotów działających w partnerstwie publiczno-społecznym wspomaga polepszanie efektywności i prowadzi do synergii interesów wszystkich zainteresowanych oraz sprzyja równowadze między autonomią a odpowiedzialnością.

Autorka niniejszej pracy stawia tezę, że prawidłowo zaprojektowana architektura współpracy manifestująca się stworzeniem takiego projektu organizacyjnego w którym partnerskie organizacje skłonne są podzielać cele lidera a ich zasoby stanowią cenne uzupełnienie zasobów innych organizacji i są skłonne podzielać te same wartości wpływają na efektywność podejmowanych działań. Zatem omawiany projekt organizacyjny jakim jest partnerstwo publiczno-społeczne parafrazując stwierdzenie Mintzberga, że struktura powinna odpowiadać postawionym zadaniom i celom wydaje się wypełniać zaproponowany paradygmat.

LITERATURA:

[1] Austin J.E., Leonard H., Wei-Skillern J.: *Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: same, diffrerent or both*.„Entrepreneurship theory and practice" 2006, vol. 30, nr 1.

[2] Austin J.E.: *The collaboration challenge: how nonprofit and businesses succeed through strategicalliances*. Jossey-Bass, Indianapolis 2000.

[3] Boyne G.A.: *Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales*. "Public Money and Management" 2002, vol. 22, nr 2, s. 17-24.

[4] Boyne G.A.: *Public choice theory and local government: A comparative analysis of the UK and USA*. MacMillan, London 1998.

[5] Boyne G.A.: *Sources of Public Service Improvement: A critical Review and Research Agenda*. "Journal of Public Administration Research and Theory" Jul. 2003; vol. 13, nr 3; s. 367-394.

[6] Boyne G.A.: *Sources of Public Service Improvement: A critical Review and Research Agenda*, [w:] G. Boyne, R. Ashworth (red.): *Organizing Government. Volume II*. Sage Publications Ltd. 2010.

[7] Bozeman B.: *Organization structure and the effectiveness of public agencies*. "International Journal of Public Administration" 1982, vol. 4, s. 235-296.

[8] Brzeziński J.: *Elementy metodologii badań psychologicznych*. PWN, Warszawa 1980.

[9] Caiden G.: *Administrative reform comes of age*. De Gruyter, Berlin 1991.

[10] Cappelli, P. i Sherer, P.D.: *The missing role of context in OB. The need for meso-level approach* [w] (red.) L.L. Cummings i B.M. Staw. *Research in organizational behavior*, vol. 13/JAI Press.Greenwich1991, s. 55-110.

[11] Child J.: *Organization. Contemporary principles and practice*. Blackwell Publishing, Malden MA USA, Oxford UK, Carlton Australia 2005.

[12] Czakon W.: *Więzi rekurencyjne a więzi sieciowe przedsiębiorstwa*, [w:] J. Pyka (red.): *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*. TNOiK, Katowice 2005.

[13] Czarniawska B.: *Trochę inna teoria organizacji*. Poltex. Warszawa 2010

[14] Dawson S.: *Analysing organizations*. MacMillan, London 1996.

[15] Grewiński M.: *Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2009.

[16] Hauser J.: *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.

[17] Johns, G. *The essential impact of context on organizational behavior.* [w] Academy of Management Review, nr 31/2006, s. 386-408.

[18] Kooiman J. (red.): *Modern Governance. New Government-Society Interaction*, Sage Publication, London 1993.

[19] Kotarbiński T.: *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław 1975.

[20] Kożuch B.: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych.* Monografie i Studia ISP UJ. Kraków 2011.

[21] Kożuch B.: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004.

[22] Kraśnicka T.: *Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań)*, [w:] K. Jaremczuk (red.): *Przedsiębiorczość- natura i atrybuty*. PWSzZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2012.

[23] Krupski R.: *Krawędź chaosu jako stan organizacji*, [w:] J. Rokita (red.): *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*. Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Katowicach, Katowice 2010.

[24] Moore M.: *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Cambridge 1995.

[25] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania.* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[26] Ostrom E.: *Dysponowanie wspólnymi zasobami*. Oficyna Wydawnicza a WoltersKluwer business, Warszawa 2013.

[27] Pollitt C., Bouckaert G.: *Public management reform*. Oxford University Press, Oxford, England 2000.

[28] Pollitt C.: *The evolving narratives of public management reform. 40 years of reform white papers in the UK*. "Public Management Review" 2013, vol. 15, nr 6, s. 899-922.

[29] Provan K.G., Kenis P., Human S.E.: *Three concepts on network as form as an entity and interaction aid network legitimacy*, [w:] L. Blomgren Bingham, R. O`Leary (red.): *Big Ideas in Collaborative Public Management*. M.E. Sharpe, London 2008.

[30] Szarffenberg R.: *Rodzaje i formy aktywnej polityki społecznej,* [w:] G. Firlit-Fesnak, M. Szylko-Skoczny (red.): *Polityka społeczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

[31] Tennyson R.: *Poradnik partnerstwa*. The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GA IN), 2003.

[32] Venkatraman N., Subramaniam M.: *Theorizing the Future of Strategy: Questions for Shaping Strategy Research in the Knowledge Economy*, [w:] *Handbook of Strategy and Management*, eds. A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington. Sage Publications, London 2002.

STRESZCZENIE

Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczania usług społecznych

Efektywne dostarczanie usług publicznych, w tym społecznych staje się wyzwaniem dla praktyki funkcjonowania podmiotów publicznych. Teoria organizacji sugeruje, że sformalizowane i scentralizowane struktury najlepiej sprawdzają się w prostych i stabilnych środowiskach w sytuacji, w której tak jak obecnie w sferze publicznej mamy szereg szybkich i nawarstwiających się zmian struktury sieciowe czyli wykorzystujące międzyorganizacyjną współpracę wydają się być bardziej efektywne. Identyfikowanie poprawy efektywności działania organizacji sektora publicznego w konsekwencji tworzenia nowych form organizacyjnych jest obecnie mocno dowartościowane w koncepcji zarządzania publicznego W sektorze publicznym podmioty, które tworzą związki sieciowe – między innymi te działające w formule partnerstwa – to stosunkowo młode zjawisko organizacyjne, któ-

rego genezę należy wiązać z transformacją instrumentarium zarządzania z organizacji biznesowych do organizacji nienastawionych na zysk i rosnącą popularnością koncepcji współpracy między organizacjami i sektorami. Co oznacza, że odpowiednie aranżowanie współpracy między różnorodnymi podmiotami może doprowadzić do prawidłowego identyfikowania i w jego następstwie projektowania właściwych sposobów rozwiązywania pojawiających się w przestrzeni publicznej kwestii społecznych. Cechą wspólną wszystkich tych nowych struktur jest fakt, że punktem umiejscowienia mechanizmów kontroli i koordynacji jest aktor organizacyjny. Analiza literatury przedmiotu pozwala na postawienie tezy o wykształceniu się luki poznawczej w obszarze eksploracji analizy treści powiązań międzyorganizacyjnych w relacji do organizacji jaką jest partnerstwo publiczno-społeczne i wynikającej z niej potrzeby rozwoju badań nad projektem organizacyjnym zorientowanym na aktorów. Kluczowym konceptem wspomagającym jest tutaj architektura współpracy.

SUMMARY

Identification of the nature of the relationships within the public-social partnership and its importance for the efficient delivery of social services

Effective delivery of public services, including social services, becomes a challenge for public entities. As the literature reviews show, the most important factor in improving the efficiency of providers of these services are changes in the organization of providers. Identification the improvement of the efficiency of public sector organizations as a consequence of the creation of new organizational forms is nowadays firmly appreciated in the concept of public management. In the public sector entities that create network relationships – including those operating in partnership formula – are relatively young phenomenon, which origins should be associated with the transformation of the instruments of management of business organizations to non-profit organizations, as well as with growing popularity of the concept of co-operation between organizations and sectors. This means that the proper arrangement of cooperation between various actors can lead to the correct identification and design of appropriate ways of addressing social issues emerging in the public space. A common feature of all of these new structures is the fact that the point of control and coordination mechanisms is the organizational actor. Analysis of literature allows to place the thesis that there exists a gap in the area of content analysis exploration of inter-organizational linkages in relation to the organization that is the public-social partnership. Therefore, there is a need to research the development of a project-oriented organizational actors. The key concept here is the architecture that supports cooperation.

Joanna Nowakowska-Grunt
Politechnika Częstochowska

Strategiczne aspekty polityki regionalnej w Polsce na przykładzie klastra logistycznego w województwie łódzkim

1. DEFINICJA KLASTRA

W literaturze podmiotu termin *clustering* oznacza ,,tworzenie skupisk, będących odmianą sieci organizacyjnej, które są systemem wzajemnie powiązanych firm i instytucji, konkurujących i współpracujących w poszczególnych dziedzinach[1].

Po wnikliwej analizie, w literaturze przedmiotu możemy odnaleźć wiele definicji pojęcia klaster (*cluster*). Prekursorem teorii klastrów jest M.E. Porter któremu można zawdzięczać rozwój koncepcji łączenia się podmiotów. Za sprawą publikacji M.E Portera ,,Konkurencyjna przewaga narodów" problematyka geograficznej koncentracji przemysłu zyskała zainteresowanie badaczy. W teorii Portera bardzo ważne miejsce przypisuje się gronom, które zostały określone jako geograficzne skupiska powiązanych ze sobą wzajemnie przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, a także firm działających w podobnych sektorach i branżach oraz związanych z nimi instytucji, które mają za zadanie konkurować oraz współpracować między sobą. Problem i zjawisko łączenia się podmiotów zyskało szerokie zainteresowanie

[1] U. Bąkowska, R. Krupski, *Metody badania skupisk małych przedsiębiorstw na podstawie relacji rynkowych*, [w:] *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji*, pod red. H. Bieniok, AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 87.

badaczy na całym świecie[2].

Definicja Portera wskazuje na kluczowe elementy klastrów, jednak brak jest ogólnego porozumienia co do faktu konieczności ich występowania, jak również co do kwestii, że elementy te są wystarczające, aby nakreślić granice pojęcia. Autor wskazuje, że grona są zdeterminowane takimi elementami jak: geograficzne skupienie, specjalizacja, obecność firm, wraz z innymi instytucjami oraz współzależność (współpraca)[3]. Założenie wspólnego celu wymaga od uczestników klastra wypracowania określonego stanowiska, będącego rezultatem wypośrodkowania indywidualnych, egoistycznych bodźców na rzecz wspólnego stanowiska, kierunku działania bądź ogólnie przyjętej polityki.

Porter podkreśla, że klastry są to ugrupowania płynne, tworzone wokół określonych technologii i lokalizacji często w sposób nieformalny, a więc bez opierania się na formalnej strukturze, przy wykorzystaniu lokalnych powiązań strukturalnych. Następną cechą jest zależność od pozycji konkurencyjnej sektorów, co oznacza w rzeczywistości, iż klastry mogą się tworzyć i zamykać wokół tychże sektorów[4].

Wyróżnia się trzy metody budowania klastrów w gospodarce: tzw. metodę oddolną (buttom up) – klastry te tworzone są przez grupę firm, a także odgórne tworzenie klastrów – top-down, czasem wyróżnia się także metodę mieszaną. Inicjatywy top-down są to inicjatywy klastrowe budowane przez władze regionalne. W Polsce wyłaniają się inicjatywy klastrowe zapoczątkowane dzięki środkom z Unii Europejskiej.

Polityka oparta na klastrach (*Cluster Based Policy*) jest zespołem działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli, w celu podnoszenia konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących, bądź tworzenie nowych systemów klastrowych przede wszystkim na szczeblu regionalnym. CBP uznawany jest za ten typ polityki gospodarczej, w którym ich implementacja stanowi wyzwanie dla państw członkowskich Unii Europejskiej.

Istnieje kilka metod pozwalających na identyfikacje istniejących i potencjalnych klastrów. Do najpopularniejszych można zaliczyć metodę opartą o wskaźnik lokalizacji, metodę input-output oraz metodę ekspercką[5].

---

[2] Malmberg A., Soelvell O., Zander I., *Spatial clustering, local accumulation of knowledge and firm competitiveness*. (w:) J. Cantwell, Edward Elgar (red.). *Globalization and Location of Firms*. Cheltenham 2004, s. 155–67, Elsner W., *Real-world economics today: the new complexity, co-ordination and Policy. Review of Social Economy LXIII*, s. 19–53., czy Orsenigo L., *Clusters and clustering: stylized facts, issues, and theories*. (w:) P. Braunerhjelm, I M. Feldman (red.). *Clustergenesis: technology-based industrial development*. Oxford University Press 2006 s.195–218, Elsner W., 2010. *Regional service clusters and networks. Two approaches to empirical identification and development: the case of logistics in the German port city-states Hamburg and Bremen*. International Review of Applied Economics 24(1), s. 1–33.

[3] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

[4] J. Hołub-Iwan, M. Machałowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, MRR, Szczecin 2008, s. 9.

[5] Bergman, E., Feser, E. 1999. *Industrial and regional clusters: concepts and comparative applications*, Regional Research Institute, West Virginia University, [www.rri.wvu.edu/WebBook], Brodzicki T., Szultka S. *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Organizacja i Kierowanie, nr 4/2002, Warszawa

Metoda input-output – oparta jest na analizie powiązań pomiędzy sektorami. W tradycyjnym podejściu wykorzystuje się w niej macierze przepływów produkcji. W najpełniejszy sposób pozwala na identyfikację powiązań między sektorami, jednak istnieje znaczące utrudnienie w pozyskaniu odpowiednich danych.

Wskaźnik koncentracji LQ (location quotient) – pozwala na identyfikację skupisk podmiotów/zatrudnienia na różnych poziomach geograficznych. Jest jedną z najpopularniejszych metod identyfikacji istniejących i potencjalnych struktur klastrowych. Niestety nie przedstawia informacji o powiązaniach między podmiotami w zidentyfikowanych skupiskach. Jest to popularna, jedna z podstawowych miar koncentracji działalności na badanym obszarze w odniesieniu do obszaru referencyjnego (np. gminy, województwa, makroregionu, kraju);

Metoda ekspercka – pozwala na zebranie informacji o strukturach klastrowych w oparciu o wywiady z kluczowymi podmiotami na danym rynku (przedstawiciele samorządów, instytucji otoczenia itp.). Metoda ta jest bardzo dobrym uzupełnieniem metody opartej o LQ.

W literaturze przedmiotu wskazuje się również na wiele innych metod identyfikacji i oceny funkcjonowania klastrów, jak np.: analiza shif-share, analiza MSQA, mapa klastra, analiza sektorów przodujących, metoda GEM, diagram pajęczynowy, szablon narodowy czy analiza sieci współpracy[6]

W niniejszym opracowaniu w celu identyfikacji potencjalnych i rzeczywistych struktur klastrowych, a w efekcie wskazania w których z nich mogłyby powstać inicjatywy klastrowe posłużono się metodą wskaźnika lokalizacji, metodą ekspercką oraz analizą danych źródłowych. Wartość wskaźnika lokalizacji LQ obliczono przy wykorzystaniu następującego wzoru:

$$LQ = \left(E_{ib}^{t} / E_{b}^{t}\right) / \left(E_{ir}^{t} / E_{r}^{t}\right)$$

gdzie:

E_{ib} = wartość zmiennej w sektorze i, w badanym obszarze b, w okresie t,

E_{b} = wartość zmiennej we wszystkich sektorach w badanym obszarze b, w okresie t,

E_{ir} = wartość zmiennej w sektorze i, w obszarze referencyjnym r, w okresie t,

E_{r} = wartość zmiennej we wszystkich sektorach w obszarze referencyjnym r, w okresie t.

Wartość wskaźnika LQ należy interpretować następująco:

LQ=1 (dopuszcza się standardowe odchylenie +/– 0,15) oznacza, że rozkład analizowanej zmiennej w obszarze badanym jest bardzo zbliżony względem rozkładu tej zmiennej w obszarze referencyjnym.

[6] Santarek K., Szerenos A., *Ocena funkcjonowania klastrów przemysłowych.* Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 12/2006, Warszawa.

LQ>1 oznacza, że w badanym obszarze występuje większa koncentracja analizowanej zmiennej niż średnio w obszarze referencyjnym.

LQ<1 oznacza, że koncentracja danej cechy w badanym obszarze jest mniejsza niż w obszarze referencyjnym.

Wartość wskaźnika LQ>1,25 świadczy o regionalnej/lokalnej specjalizacji w danej branży, istnieniu skupiska podmiotów i daje podstawy do wnioskowania o możliwości istnienia klastra, a dokładniej inicjatywy klastrowej, która nie jest co prawda pojęciem tożsamym z samym klastrem, jednak może w pewnych przypadkach być stosowane zamiennie.

Analizowaną zmienną była liczba podmiotów gospodarczych, co pozwala na zidentyfikowanie skupisk podmiotów na poziomie województwa lub powiatu, które mogą stanowić potencjalną strukturę klastrową.

Dane wykorzystane do obliczenia wartości wskaźników LQ dotyczyły liczby podmiotów gospodarki narodowej w poszczególnych działach Polskiej Klasyfikacji Gospodarczej na poziomie powiatów województwa łódzkiego w 2012 roku. Wartość wskaźnika LQ>1,25 oznacza, że w obszarze badanym występuje ponadprzeciętna koncentracja podmiotów gospodarczych pod względem wartości danego wskaźnika. Może to wskazywać na występowanie określonej specjalizacji uwarunkowanej czynnikami lokalizacyjnymi związanymi z dostępem do specyficznych zasobów (naturalnych, kapitału ludzkiego) mogących stanowić istotny czynnik determinujący wysoką konkurencyjność tych podmiotów (i jednocześnie barierę wejścia na rynek dla konkurentów).

Tabela 1. Dane dla województwa łódzkiego

Zmienna	Liczba pracujących (stan na koniec 2012)	Produkcja sprzedana przemysłu	Liczba podmiotów gospodarki narodowej (stan na koniec 2012)
Wskaźnik LQ dla regionu	1,34	1,78	1,69

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia wskaźnika koncentracji dla województwa łódzkiego według stanu na koniec 2012 roku wskazują, że region posiada dogodne warunki lokalizacyjne (geograficzne) do rozwoju działalności transportowej oraz spedycji i logistyki (TSL). Warunkiem koniecznym dla realizacji projektu jest powstanie nowych elementów infrastruktury komunikacyjnej, przede wszystkim w postaci autostrad i dróg ekspresowych, jak również modernizacja już istniejących szlaków transportowych (głównie kolejowych). Projekt jest oparty na potencjale kształtujących się obecnie centrów logistycznych – na obszarze województwa łódzkiego, w tzw. „złotym trójkącie" Stryków – Łódź – Piotrków Trybunalski. Terany magazynowe zlokalizowane w województwie łódzkim stanowią najszybciej rozwijający się dział. Wpływ na to mają przede wszystkim istniejąca i planowana infrastruktura komunikacyjna, korzystne położenie geograficzne, a także relatywnie niskie ceny nieruchomości oraz rozbudowa zaplecza logistycznego przez inwestorów zagranicznych, produkujących w Łodzi sprzęt AGD i komputery. Istnienie

zaplecza logistycznego oraz możliwość wymiany doświadczeń i technologii stanowią podstawę do budowania nowych przedsiębiorstw, a także lokalizowania różnych działów gospodarki, w tym gospodarki innowacyjnej. Można założyć, że procesy te przyczynią się do powstawania nowych miejsc pracy i wpłyną na rozwój społeczno-ekonomiczny badanego województwa.

Rysunek 1. „Złoty trójkąt logistyczny" w województwie łódzkim

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione badania wskazują zasadność powołania klastra logistycznego w badanym województwie. Powinien on być ukierunkowany na specjalizację w logistyce magazynowania i transportu multimodalnego. Stanowić może lokomotywę innowacji i rozwoju w tym obszarze specjalizacji. Do jego zadań należeć powinno realizowanie różnorodnych działań, przy współudziale wielu podmiotów. Różnorodność klastra jest jego siłą, a działalność powinna opierać się o zasadę tzw. Triple helix, na którą składa się biznes, nauka i samorząd. Tylko wtedy klaster staje się płaszczyzną, zdolną do prowadzenia projektów innowacyjnych.

Klaster logistyczny tworzyć powinny zarówno przedsiębiorstwa bardzo duże, ale również mikroprzedsiębiorstwa, osoby fizyczne, mniejsze prywatne uczelnie, które przy dużych organizacjach mogą nauczyć się nowych rzeczy i zapoznać się z ich know-how, a przy tym mieć wpływ na decyzje w ramach realizowanych projektów. Posiadać powinien formułę klastra otwartego. Jest to związane co prawda z trudniejszym zarządzaniem, ale przy demokratycznych strukturach ta forma organizacji doskonale się sprawdzi. Efektem współpracy w ramach klastra powinno być wypracowanie i realizacja wspólnych projektów na równych zasadach wszystkich członków klastra. To trudne zadanie, bo spełnienie celów tak różnorodnych uczestników klastra jest sporym wyzwaniem. Dlatego wiele inicjatyw powołania klastrów poległo na etapie tworzenia planu działania i zarządzania realizacją projektów. W związku z tym, że nie ma też wsparcia finansowego zapewnionego z funduszy publicznych, niektórzy przedsiębiorcy obawiają się przynależności do klastrów i udziału w projektach innowacyjnych z uwagi na koszty, chociażby członkowskie potrzebne na utrzymanie organizacji klastra. Niestety w wielu przypadkach to jest główną barierą rozwoju i zaangażowania, zwłaszcza małych firm, w inicjatywy klastrowe. Finansowanie klastra może płynąć z różnych źródeł, np. funduszy unijnych w ramach realizacji konkretnych projektów, ale też ze wsparcia funduszy samorządów regionalnych i lokalnych. Z tych właśnie źródeł klaster może przygotować strategię wewnętrzną.

2. POLITYKA REGIONALNA KLASTRÓW W POLSCE

Samorządy regionalne inicjują typ polityki gospodarczej opartej o rozwój klastrów, widząc w nich instrument do trwałego podniesienia poziomu konkurencyjności lokalnej, regionalnej i gospodarki narodowej. Wsparcie rozwoju klastrów jest ważnym elementem polityki unijnej, mającego za cel realizację podstawowego założenia Strategii Lizbońskiej tj. podniesienie konkurencyjności gospodarki UE. W wielu dokumentach Komisja Europejska w sposób bezpośredni odnosi się do klastrów jako jednej z istotnych determinant wzrostu potencjału gospodarczego. Szczególnie chodzi tu o klastry skupiające małe i średnie przedsiębiorstwa. Problematyką klastrów w Polsce w coraz większym stopniu interesują się społeczności lokalne, władze regionalne i krajowe. Co więcej, samorządy różnych szczebli angażują się w ich propagowanie, podkreślając często dużą rolę klastrów w swoich strategiach rozwoju. Podejmowane są badania, mające na celu identyfikacje potencjalnych możliwości ich tworzenia oraz występujących zależności pomiędzy jego uczestnikami[7]. Klastry są bardzo potrzebne, gdyż są biegunami wzrostu regionu. W każdym regionie powinno działać po kilkanaście klastrów, w tym kilka kluczowych, które wypracują pewne elementy "smart specialisation". Tylko wtedy można wskazać, w jaki sposób dany region może przyczynić się do wzrostu gospodarczego całego kraju,

[7]K. Przybylska, *Polityka rozwoju klastrów*, WSE w Bochni 2007.

jakie branże są kluczowe i w jakich obszarach mogą się rozwijać. Im mocniejszy klaster, tym jego rola w rozwoju będzie większa.

Odpowiednio zaprogramowany model polityki oparty na klastrach w znacznym stopniu wpływa na podział ról pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym. Nabyte doświadczenia wskazują, że sektor prywatny przede wszystkim powinien odgrywać funkcje lidera sterującego funkcjonowaniem klastra. Władza publiczna jako budowniczy działań we wstępnym etapie jego powstawania, z czasem powinna słabnąć, dając miejsce do działania sektorowi prywatnemu.

Rola władzy publicznej ma kluczowe znaczenie przy zapewnieniu dóbr publicznych i przy niwelowaniu skutków niedoskonałości mechanizmu rynkowego.

Porter wskazuje cztery podstawowe obszary tzw. rombu przewagi konkurencyjnej[8], w których zalecane jest działanie władz publicznych w celu podniesienia konkurencyjności klastra:

- obszar kształtowania czynników produkcji,
- obszar sektorów pokrewnych i wspomagających,
- obszar warunków popytu,
- obszar strategii i rywalizacji przedsiębiorstw.

Przy kształtowaniu czynników produkcji, funkcja władz powinna skupić się na rozwoju ogólnej i wyspecjalizowanej infrastruktury. A także organizowaniu stosownych programów szkoleniowych, dofinansowywaniu prac badawczo-rozwojowych w uczelniach związanych z obszarem funkcjonowania klastra. Działania władzy publicznej winny zmierzać do likwidacji barier konkurencji w środowisku lokalnym oraz usprawniania zdolności eksportowych klastrów. Rola władz publicznych w poprawie efektywności przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego (przedsiębiorstwami, jednostkami naukowymi, instytucjami publicznymi) jest znacząca. Władze publiczne powinny zatem gromadzić informacje o potrzebach biznesu oraz możliwościach środowiska naukowego. Zadaniem ich powinna być również działalność promocyjna i uświadamiająca znaczenie innowacji i postępu technologicznego.

Edukacja jest następnym elementem zainteresowania władzy publicznej, która ma za zadanie dostosowanie kierunków kształcenia do aktualnych potrzeb gospodarki. Powinno się to odbywać zarówno na poziomie szkolnictwa wyższego, jak i średniego.

Polityka władz publicznych powinna wpływać na przyciąganie takich inwestorów, którzy w wysokim stopniu wykorzystywaliby lokalny potencjał gospodarczy i naukowy. Jednocześnie władze publiczne mogą znakomicie wspierać potencjał rozwojowy i zdolności eksportowe klastra. Rola władz publicznych powinna być także znacząca w tworzeniu odpowiednich warunków rozwoju przedsiębiorstw. Chodzi tu o przygotowanie odpowiednich terenów dla przedsiębiorstw, rozbudowę infrastruktury komunikacyjnej

[8] T. Brodzicki, *Polityka wspierania klastrów*, Warszawa 2010, s. 10.

oraz teleinformatycznej, usprawnienie procedur administracyjnych oraz zmniejszenie formalności biurokratycznych[9].

PODSUMOWANIE

Rozwój klastrów może być jednym z lepszych narzędzi wspierania rozwoju gospodarczego regionów oraz stymulowania konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Jednakże aby było to możliwe należy zintegrować i uporządkować działania związane z polityką rozwoju klastrów w Polsce. Pozwoliłoby to na bardziej efektywne wykorzystywanie środków publicznych.

Klastry są niezbędnym elementem rozwiniętej i rozwijającej się gospodarki. Można uznać je za jednoczesny przejaw globalizacji i regionalizacji. Na poziomie samorządowym klastry przyczyniają się do rozwoju gospodarczego danej społeczności (stymulują gospodarkę regionalną poprzez dostarczanie podstawowych towarów i usług), rozwoju regionalnych przedsiębiorstw (klastry i funkcjonujące w sieciach wysoko wyspecjalizowane firmy pobudzają aktywność obszarów metropolitalnych) i rozwoju lokalnego (poprzez poprawę infrastruktury czy wzrost poziomu bogactwa w regionie). Klastry są strukturami gospodarczymi zapewniającymi większą konkurencyjność jak i innowacyjność regionów[10]. Z doświadczeń krajów zachodnich wynika, iż tworzenie klastrów jest procesem powolnym, ale gwarantującym realne efekty. Jednocześnie, co podkreśla się w analizach przypadków, każdy regionalny układ klastrów odkrywa swoją własną specyfikę i ścieżki dochodzenia do wytworzenia interaktywnej sieci. Te, tzw. lokalne lub regionalne klimaty są istotnymi czynnikami determinującymi rozwój. Stad też wydaje się, iż rolą władz publicznych jest rozpoznanie społecznych (kulturowych) uwarunkowań regionalnych. Rekomendując potrzebę prowadzenia lokalnej polityki gospodarczej należy jednak uwzględniać, iż aktualny poziom rozwoju instytucji władz terytorialnych nie zawsze daje szanse na prowadzenie sprawnej polityki przystającej do nowych uwarunkowań. Często niezbędne jest ustrojowe i systemowe zagwarantowanie możliwości rozwoju instytucji władz regionalnych i lokalnych, aby rozwój był zdecydowanie jak najwyższy.

LITERATURA:

[1] Bąkowska U., Krupski R., *Metody badania skupisk małych przedsiębiorstw na podstawie relacji rynkowych*, [w:] Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji, pod red. H. Bieniok, AE w Katowicach, Katowice 2003.

[9] K. Przybylska, *Polityka rozwoju klastrów,* WSE Bochnia 2007.
[10] K. Miszczak, *Rola klastrów w Rozwoju Innowacyjności i Konkurencyjności Polskich Regionów,* Wrocław 2011.

[2] Brodzicki T., *Polityka wspierania klastrów*, Warszawa 2010.

[3] Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Organizacja i Kierowanie, nr 4/2002, Warszawa.

[4] Elsner W., *Real-world economics today: the new complexity, co-ordination and Policy*. Review of Social Economy LXIII.

[5] Elsner W., *Regional service clusters and networks. Two approaches to empirical identification and development: the case of logistics in the German port city-states Hamburg and Bremen*. International Review of Applied Economics 24(1), 2010.

[6] *European Trend Chart on Innovation, Thematic Report – Cluster Policies*, European Commission, 2003.

[7] Grycuk A., *Biuro Analiz Sejmowych*, Warszawa 2010.

[8] Hołub-Iwan J., M. Machałowska, *Rozwój klastrów w Polsce. Raport z badań*, MRR, Szczecin 2008.

[9] *Kierunki i polityka rozwoju klastrów w Polsce*, Warszawa 2009.

[10] Malmberg A., Soelvell O., Zander I., *Spatial clustering, local accumulation of knowledge and firm competitiveness*. (w:) J. Cantwell, Edward Elgar (red.). *Globalization and Location of Firms*, Cheltenham 2004.

[11] Miszczak K., *Rola klastrów w Rozwoju Innowacyjności i Konkurencyjności Polskich Regionów*, Wrocław 2011.

[12] Orsenigo L., *Clusters and clustering: stylized facts, issues, and theories*. (w:) P. Braunerhjelm, I M. Feldman (red.). *Clustergenesis: technology-based industrial development*, Oxford University Press 2006

[13] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

[14] Przybylska K., *Polityka rozwoju klastrów*, WSE w Bochni 2007.

[15] Santarek K., Szerenos A., *Ocena funkcjonowania klastrów przemysłowych*. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 12/2006, Warszawa.

Adresy internetowe:

[16] [http://www.dolinalotnicza.pl].

[17] [http://www.splot.org.pl/pl/13/1/art26.html].

STRESZCZENIE:

Strategiczne aspekty polityki regionalnej w Polsce na przykładzie klastra logistycznego w województwie łódzkim

Artykuł przedstawia strategiczne aspekty polityki regionalnej w Polsce na przykładzie zaproponowanego klastra logistycznego w badanym województwie łódzkim. Wskazano w nim potencjalne korzyści jakie może osiągnąć region dzięki powołaniu analizowanego podmiotu, szczególnie w aspekcie innowacyjności regionu. Poddane badaniu korzyści z zaproponowanego klastra wskazują, że może stać się on strategicznym elementem w realizowaniu wizji rozwoju regionu.

SUMMARY

Strategic aspects of regional policy in Poland on the example of the logistics cluster in the Lodz region

The article presents the strategic aspects of regional policy in Poland on the example of the proposed cluster logistics examined the Lodz Region. It indicates the potential benefits that can be achieved in the region through the establishment of the analyzed subject, especially in terms of innovation in the region. Tested the benefits of the proposed cluster indicate that it can become a strategic element in realizing the vision of the development of the region.

Izabela Konieczna
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach
Petro Garasym
Lviv State Academy of Finance,
Ukraina

Postrzeganie sposobu zarządzania spółdzielniami – wyniki badań

WPROWADZENIE

Spółdzielnia jest to dobrowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą i może również prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną. Podstawą prawną działania jest ustawa z dnia 16.09.1982 r. Prawo spółdzielcze, inne ustawy oraz zarejestrowany statut. Spółdzielnia nabywa osobowość prawną z chwilą wpisania jej do Krajowego Rejestru Sądowego[1]. Spółdzielnie funkcjonują w najbardziej konkurencyjnych gospodarkach na świecie, w większości sektorów gospodarki, a także przyczyniają się do rozwoju i dobrobytu społeczeństw[2]. Według listy Global300, trzysta największych spółdzielni na świecie generowało przychody wynoszące 1,6 bln USD, co jest porównywalne do dziewiątej gospodarki świata. Na tę sumę składają się przychody spółdzielni z następujących państw: Francja – 28%, USA – 16%, Niemcy – 14%, Japonia – 8%, Holandia – 7%, Wielka Brytania – 4%, Szwajcaria – 3,5%, Włochy – 2,5%, Finlandia – 2,5%, Korea – 2% oraz Kanada – 1,75%[3]. Liczba spółdzielni na świecie jest duża, przy czym w samych tylko Stanach Zjednoczonych Ameryki działa 30000 spółdzielni, które zrzeszają około 256 mln członków i zatrudniają ponad 2 mln pracowników[4].

[1] Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru regon, I półrocze 2013 r., Warszawa: GUS 2013, s. 18.
[2] *Global300, Report 2010,* Geneva: International Co-operative Alliance 2010, s. 2.
[3] *Global300, Report 2010,* Geneva: International Co-operative Alliance 2010, s. 2.
[4] [http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-facts-figures] [dostęp dnia 2014-01-15].

W Europie najwięcej spółdzielni jest we Włoszech, w Hiszpanii, Francji, Szwecji oraz w Polsce. Poza Unią Europejską najwięcej spółdzielni jest w Norwegii, na Ukrainie i w Rosji[5]. Jednakże dokonując analizy liczby spółdzielni w Polsce okazuje się, że większość z nich została zlikwidowana bądź przejęta po przejściu z systemu socjalistycznego do systemu demokratycznej gospodarki rynkowej. Przyczyn takiej sytuacji należy upatrywać w tym, że nie były one przygotowane do funkcjonowania w nowych warunkach i nie były w stanie przystosowywać się do wymogów rynkowych, co wynika ze złego zarządzania nimi[6]. Tezę tą potwierdzają badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych przez American Bankruptcy Institute, które pokazały, że respondenci wśród najczęstszych przyczyn upadku przedsiębiorstw wskazali błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem (89%) oraz siły rynkowe (68%)[7]. Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego liczba spółdzielni w Polsce wykazuje tendencję spadkową, przy jednoczesnym wzroście liczby innych podmiotów gospodarki narodowej (tabela 1, rysunki 1 i 2). Wśród spółdzielni, które przetrwały, niektóre znajdują się w letargu, w sytuacji niepewności, czy będą w stanie przetrwać i dalej funkcjonować w gospodarce rynkowej, a inne ciągle się rozwijają i są liczącym się konkurentem na rynku. Potrafiły one bowiem dostosować się do funkcjonowania na wolnym rynku w konfrontacji z konkurencją, podobnie jak to ma miejsce w innych krajach europejskich[8]. Celem artykułu jest pokazanie, biorąc pod uwagę nie tylko zmniejszającą się liczbę spółdzielni, ale również postrzeganie sposobu zarządzania spółdzielniami, iż należy znaleźć odpowiednie narzędzia zarządzania strategicznego dopasowane do specyfiki spółdzielni. Wynika to z faktu, iż spółdzielnia jest specyficzną formą prowadzenia działalności i różni się ona zasadniczo od innych form własności swoim charakterem. Stanowi ona bowiem połączenie zrzeszenia i przedsiębiorstwa[9].

[5] [http://www.krs.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=281] [dostęp dnia 2014-01-18].

[6] I. Konieczna, *Changes of a Business Model as a Way for Co-Operatives to Adapt to the New Economic Order* "Peer-Reviewed Conference Proceedings of Hradec Economic Days 2013", Vol. 3/2013, s. 187.

[7] *American Bankruptcy Institute Report on the State of the American Bankruptcy System*, [http://www.abiworld.org] [dostęp dnia 2014-01-15].

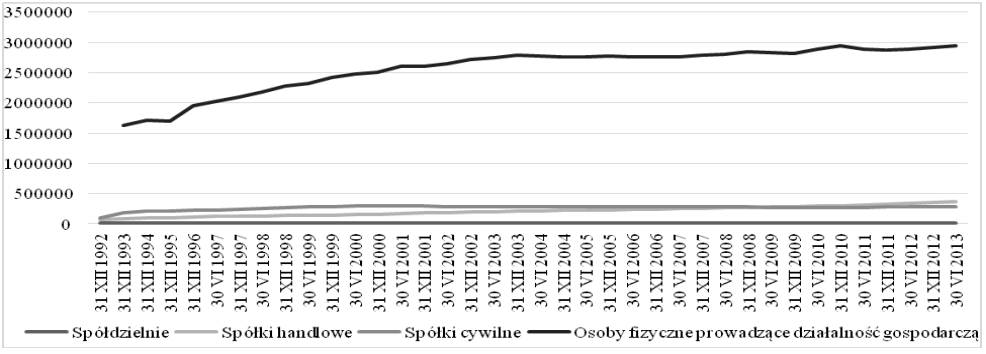
[8] I. Konieczna, *Changes of a Business Model as a Way for Co-Operatives to Adapt to the New Economic Order* "Peer-Reviewed Conference Proceedings of Hradec Economic Days 2013", Vol. 3/2013, s. 188.

[9] I. Konieczna, *Finansowanie spółdzielni*, „Finansowe Uwarunkowania Rozwoju Organizacji Gospodarczych", Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego 2011, s. 203.

Tabela 1. Zmiany w liczbie wybranych podmiotów gospodarki narodowej w okresie 31.XII.1992 – 30.VI.2013

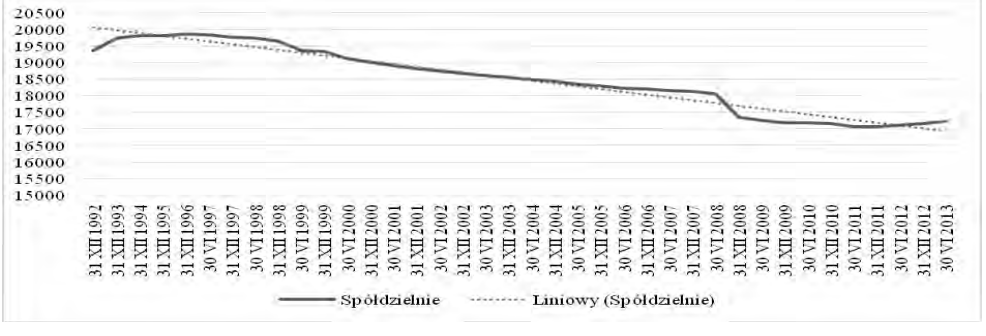
Okres	Spółdzielnie	Spółki handlowe	Spółki cywilne	Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
31 XII 1992	**19372**	69907	99331	-
31 XII 1993	**19746**	83283	186433	1625640
31 XII 1994	**19816**	95017	205849	1718381
31 XII 1995	**19822**	104922	207021	1693427
31 XII 1996	**19868**	115739	223113	1949986
30 VI 1997	**19827**	121064	232402	2026266
31 XII 1997	**19775**	126465	245374	2090013
30 VI 1998	**19732**	131269	257668	2183141
31 XII 1998	**19638**	136497	272008	2274493
30 VI 1999	**19359**	141159	276087	2317769
31 XII 1999	**19328**	146859	288956	2417737
30 VI 2000	**19129**	152813	295141	2479387
31 XII 2000	**19011**	159660	302717	2500952
30 VI 2001	**18903**	168678	294158	2603658
31 XII 2001	**18812**	177085	290890	2600127
30 VI 2002	**18744**	190210	280448	2648327
31 XII 2002	**18682**	196681	280547	2714118
30 VI 2003	**18600**	203093	278427	2750804
31 XII 2003	**18548**	208753	279208	2795860
30 VI 2004	**18488**	214697	276822	2774887
31 XII 2004	**18435**	220162	276897	2763380
30 VI 2005	**18342**	225695	275958	2759780
31 XII 2005	**18303**	230588	277422	2776459
30 VI 2006	**18234**	236491	276706	2761558
31 XII 2006	**18200**	243338	278337	2765348
30 VI 2007	**18150**	250807	279094	2761557
31 XII 2007	**18128**	258299	280890	2787650
30 VI 2008	**18067**	266089	281749	2803567
31 XII 2008	**17352**	268942	276112	2845321
30 VI 2009	**17250**	275552	271953	2826061
31 XII 2009	**17193**	283712	267615	2815617
30 VI 2010	**17181**	293005	269483	2887135
31 XII 2010	**17156**	303040	271869	2942965
30 VI 2011	**17055**	311337	274228	2886677
31 XII 2011	**17067**	322474	276380	2871457
30 VI 2012	**17120**	334668	278232	2883703
31 XII 2012	**17155**	348952	279732	2917272
30 VI 2013	**17236**	364428	280845	2939021

Źródło: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru regon, I półrocze 2011 r.*, Warszawa: GUS 2011, s. 33, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru regon, I półrocze 2012 r.*, Warszawa: GUS 2012, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru regon, I półrocze 2013 r.*, Warszawa: GUS 2013, s. 31.



Rysunek 1. Zmiany w liczbie wybranych podmiotów gospodarki narodowej w okresie 31.XII.1992 – 30.VI.2013

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Zmiany w liczbie spółdzielni w okresie 31.XII.1992 – 30.VI.2013

Źródło: opracowanie własne.

1. WYNIKI POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO

Postrzeganie sposobu zarządzania spółdzielniami w warstwie empirycznej oparte zostało na analizie odpowiedzi do ankiety skierowanej do 150 studentów kierunku Zarządzanie w Polsce i 150 studentów kierunków ekonomicznych na Ukrainie, czyli do przyszłych menedżerów.

Respondenci w pierwszej kolejności zostali poproszeni o ocenę, w jakim stopniu spółdzielnie są dostosowane do prowadzenia działalności w gospodarce rynkowej w skali od 1 do 5, przy czym 5 oznaczało *w bardzo dużym stopniu*, 4 – *w dużym stopniu*, 3 – *w średnim stopniu*, 2 – w *małym stopniu*, a 1 – *w niewielkim stopniu*. Wyniki badań przedstawione zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Ocena dostosowania spółdzielni do prowadzenia działalności w gospodarce rynkowej

kraj	Polska			Ukraina			Ogółem		
	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Ocena	2,98	3	0,798236	3,08	3	0,823481	3,03	3	0,811147

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2 respondenci uznali, że spółdzielnie są w średnim stopniu dostosowane do prowadzenia działalności w gospodarce rynkowej, przy czym respondenci z Polski gorzej ocenili stopień dostosowania spółdzielni niż respondenci z Ukrainy. Wartości oceny dostosowania się spółdzielni odchylają się od średniej oceny o 0,79 w przypadku Polski i o 0,82 w przypadku Ukrainy.

W następnej kolejności respondenci zostali poproszeni o ocenę zdolności spółdzielni do dostosowywania się do zmieniających się warunków na rynku w skali od 1 do 5, przy czym 5 oznaczało *bardzo duża*, 4 – *duża*, 3 – *średnia*, 2 – *mała*, a 1 – *niewielka*. Wyniki badań przedstawione zostały w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena zdolności spółdzielni do dostosowywania się do zmieniających się warunków na rynku

kraj	Polska			Ukraina			Ogółem		
	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Ocena	3,126667	3	0,829787	3,206667	3	0,698	3,166667	3	0,766495

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli 3 pokazuje, iż respondenci uznali, że zdolność spółdzielni do dostosowywania się do zmieniających się warunków na rynku jest średnia, przy czym respondenci z Polski gorzej ocenili zdolność spółdzielni niż respondenci z Ukrainy. Wartości oceny dostosowania się spółdzielni odchylają się od średniej oceny o 0,83 w przypadku Polski i o 0,76 w przypadku Ukrainy.

Respondenci poproszeni zostali również o ocenę szansy rozwoju i przetrwania spółdzielni w konfrontacji z konkurencją w skali od 1 do 5, przy czym 5 oznaczało *w bardzo duża*, 4 – *duża*, 3 – *średnia*, 2 – *mała*, a 1 – *niewielka*. Wyniki badań przedstawione zostały w tabeli 4.

Tabela 4. Ocena szansy rozwoju i przetrwania spółdzielni w konfrontacji z konkurencją

kraj	Polska			Ukraina			Ogółem		
	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe
Ocena	3,281879	3	0,88593	3,246667	3	0,810474	3,264214	3	0,847672

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych przedstawionych w tabeli 4 wynika, że respondenci uznali, że szansa rozwoju i przetrwania spółdzielni w konfrontacji z konkurencją jest średnia, przy czym respondenci z Polski lepiej ocenili szanse spółdzielni niż respondenci z Ukrainy. Wartości oceny szansy i rozwoju spółdzielni odchylają się od średniej oceny o 0,89 w przypadku Polski i o 0,85 w przypadku Ukrainy.

Respondentów poproszono również o ocenę pozycji spółdzielni na rynku względem innych podmiotów gospodarczych. Wyniki badań zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5. Ocena pozycji spółdzielni na rynku względem innych podmiotów gospodarczych

	kraj		Ogółem
	Polska	Ukraina	
Mocna	10,7%	6,8%	8,7%
Przeciętna	74,7%	74,3%	74,5%
Słaba	14,7%	18,9%	16,8%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 5 najwięcej respondentów, zarówno w Polsce (74,7%), jak i na Ukrainie (74,3%), czyli ogółem 74,5%, uznało, że pozycja spółdzielni na rynku względem innych podmiotów gospodarczych jest średnia. Ponadto, 14,7% respondentów z Polski i 18,9% z Ukrainy uznało pozycję spółdzielni za słabą. Natomiast zaledwie 10,7% respondentów z Polski i 6,8% z Ukrainy uznało pozycję spółdzielni za mocną.

W następnej kolejności respondenci zostali poproszeni o ocenę sytuacji finansowej spółdzielni poprzez ustosunkowanie się do podanych w tabeli 6 stwierdzeń, w skali od 1 do 5, przy czym 5 oznaczało *zdecydowanie się zgadzam*, 4 – *zgadzam się*, 3 – *nie mam zdania*, 2 – *nie zgadzam się*, a 1 – *całkowicie się nie zgadzam.*

Tabela 6. Ocena sytuacji finansowej spółdzielni

Potencjał finansowy spółdzielni, (czyli zdolność do realizowania zamierzeń inwestycyjnych oraz do zaciągania i obsługi długu) jest lepszy niż innych podmiotów gospodarczych	Polska	Średnia	2,912752
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,804824
	Ukraina	Średnia	3,09589
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,984912
	Ogółem	Średnia	3,00339
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,901617
Działalność spółdzielni jest dochodowa i przynosi zyski	Polska	Średnia	3,106667
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,743172
	Ukraina	Średnia	3,287671
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,83838
	Ogółem	Średnia	3,195946
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,7954
Nie ma ryzyka inwestowania w spółdzielnie	Polska	Średnia	2,893333
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,795513
	Ukraina	Średnia	3,331034
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,935824
	Ogółem	Średnia	3,108475
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,89315
Spółdzielnie osiągają lepsze wyniki finansowe niż inne podmioty gospodarcze	Polska	Średnia	2,94
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,845279
	Ukraina	Średnia	3,246575
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,891041
	Ogółem	Średnia	3,091216
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,880172
Spółdzielnie mają perspektywy wzrostu	Polska	Średnia	3,306667
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,919196
	Ukraina	Średnia	3,541096
		Mediana	4
		Odchylenie standardowe	0,83976
	Ogółem	Średnia	3,422297
		Mediana	3
		Odchylenie standardowe	0,887222

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli 6 w postaci średniej arytmetycznej i mediany pokazuje, że respondenci z Polski i Ukrainy nie mają zdania, co do potencjału finansowego spółdzielni, dochodowości działalności spółdzielni, ryzyka inwestowania w spółdzielnie, wyników finansowych osiąganych przez spółdzielnie w porównaniu z innymi podmiotami. Jednakże respondenci z Ukrainy uznali, że spółdzielnie mają perspektywy wzrostu, zaś respondenci z Polski nie mieli zdania na ten temat.

PODSUMOWANIE

Sposób zarządzania spółdzielniami wpływa na ich postrzeganie przez społeczeństwo. Przeprowadzone badania dotyczące postrzegania sposobu zarządzania spółdzielniami pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, iż spółdzielnie nie są dobrze postrzegane, w tym ich dostosowanie do prowadzenia działalności w gospodarce rynkowej, zdolność do dostosowywania się do zmieniających się warunków na rynku, szansy rozwoju i przetrwania w konfrontacji z konkurencją, pozycja na rynku względem innych podmiotów gospodarczych oraz sytuacja finansowa.

W związku z tym, że spółdzielnie są specyficzną formą prowadzenia działalności, która musi działać na zasadach rachunku ekonomicznego mając na uwadze rachunek społeczny, dlatego też zarządzanie strategiczne tymi podmiotami powinno być przedmiotem poznania badawczego. Wyniki badań mogłyby przynieść efekty w postaci nie tylko zwiększenia sprawności i efektywności zarządzania nimi, ale również mogłyby być znaczącym wkładem do rozwoju zarządzania strategicznego.

LITERATURA:

[1] *American Bankruptcy Institute Report on the State of the American Bankruptcy System*, [http://www.abiworld.org] [dostęp dnia 2014-01-15].

[2] *Global300, Report 2010,* Geneva: International Co-operative Alliance 2010.

[3] [http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-facts-figures] [dostęp dnia 2014-01-15].

[4] [http://www.krs.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=281] [dostęp dnia 2014-01-18].

[5] Konieczna I., *Changes of a Business Model as a Way for Co-Operatives to Adapt to the New Economic Order* "Peer-Reviewed Conference Proceedings of Hradec Economic Days 2013", Vol. 3/2013.

[6] Konieczna I., *Finansowanie spółdzielni,* „Finansowe Uwarunkowania Rozwoju Organizacji Gospodarczych", Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego 2011.

[7] *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru regon*, I półrocze 2013 r., Warszawa: GUS 2013.

STRESZCZENIE

Postrzeganie sposobu zarządzania spółdzielniami – wyniki badań

Celem artykułu jest pokazanie, biorąc pod uwagę nie tylko zmniejszającą się liczbę spółdzielni, ale również postrzeganie sposobu zarządzania spółdzielniami, iż należy znaleźć odpowiednie narzędzia zarządzania strategicznego dopasowane do specyfiki spółdzielni. Przeprowadzone badania dotyczące postrzegania sposobu zarządzania spółdzielniami pozwoliły na wyciągnięcie wniosku, iż spółdzielnie nie są dobrze postrzegane przez studentów kierunków ekonomicznych, czyli przez przyszłych menedżerów.

SUMMARY

The perception of the way of managing the cooperatives – the results of research

The purpose of this article is to show, taking into account not only the decreasing number of co-operatives, but also the perception of the management of cooperatives, that there must be find the appropriate strategic management tools matched to specific features of cooperatives. The study on the perception of the management of cooperatives led to the conclusion that cooperatives are not well perceived by business students, i.e. by future managers.

Robert Wysocki
Uniwersytet Zielonogórski

Tworzenie wartości w organizacjach projektowych

WSTĘP

Narastająca turbulencja otoczenia i związana z tym niepewność decyzyjna zmuszają organizacje do poszukiwania nowych strategii konkurowania. Sztywne struktury organizacyjne stają się nieadekwatne do wymogów otoczenia. Atrybutem organizacji, który pomaga sprostać tym wymogom, jest jej elastyczność, interpretowana jako zdolność do adaptowania się do zmian[1]. Niestabilność otoczenia oraz różnorodność form organizacyjnych powodują, że poszczególne organizacje kierują się różnymi strategiami konkurowania, a także indywidualnymi logikami tworzenia wartości.

Coraz częstszą praktyką jest zarządzanie uwzględniające podejście projektowe. Projekty, jako organizacje i formy pracy, stają się głównym „narzędziem" implementacji strategii[2]. Warto podkreślić, że znaczenie projektów we współczesnym świecie stale rośnie i jest to trwała tendencja[3]. Projekty coraz silniej wpływają na sposób funkcjonowania organizacji. Można zatem przyjąć, że organizacje projektowe stają się odpowiedzią na rosnące wymagania otoczenia.

Pojęcie wartości i sposób jej tworzenia są coraz częściej dyskutowane w naukach o zarządzaniu, w tym w zarządzaniu strategicznym. Pojęcie wartości jest różnie definiowane. Nastręcza to m.in. trudności w przyjęciu właściwego aspektu prowadzenia badań. Dotychczasowy dorobek w dziedzinie zarządzania strategicznego wskazuje, że wartość może być tworzona, nie tylko zgodnie z logiką łańcucha wartości, ale także z logiką sieci wartości,

[1] Por. Krupski R., *Elastyczność organizacji* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Krupski R.(red), PWE, Warszawa 2005, s. 23.
[2] Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010, s. 13. Newton R., *Skuteczny kierownik projektu*, OWKb, Warszawa 2010, s. 262.
[3] Por. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 11.

jak i z logiką warsztatu wartości[4]. Rodzi się zatem pytanie, która z logik tworzenia wartości jest właściwa dla organizacji projektowych?

1. LOGIKI TWORZENIA WARTOŚCI

Abstrahując od trudności zdefiniowania pojęcia wartość[5], należy podkreślić, że każda organizacja przyjmuje indywidualny system jej tworzenia, zarówno w kontekście strategicznym, jak i operacyjnym. Systemy te, tj. łańcuch wartości (VC – ang. *Value Chain*), sieć wartości (VN – ang. *Value Network*) oraz warsztat wartości (VS – ang. *Value Shop*) nazwane są logikami lub „technologiami". Według C.B. Stabell'a i Ø.D. Fjeldstad'a różnią się one pomiędzy sobą: ideą wartości dla klienta, systemem tworzenia wartości, kategoriami działań podstawowych i pomocniczych oraz nośnikami kosztów i wartości[6].

Łańcuch wartości M.E. Portera[7] jest pierwszą i najbardziej dotąd rozpowszechnioną logiką tworzenia wartości. Koncepcja ta była wielokrotnie analizowana i rozwijana w literaturze. W Polsce szczególną uwagę temu zagadnieniu poświęcił W. Czakon. Autor w swojej pracy podkreśla, że łańcuch wartości lepiej opisuje działalność przedsiębiorstw przemysłowych niż usługowych, a złożoność koncepcji otwiera pole do szerszej, krytycznej dyskusji. Przytacza on m.in. zarzuty dotyczące złożoności i antagonistycznego charakteru relacji pomiędzy uczestnikami łańcucha, które wykluczają *a priori* możliwość rozważania kooperacyjnych modeli zachowań rynkowych. Podkreśla także niezwykłą trudność praktycznego stosowania koncepcji, szczególnie w przedsiębiorstwach usługowych. Zauważa, że wymienione zarzuty nie zdyskwalifikowały koncepcji, jako zwartej całości, a jedynie podważyły poszczególne propozycje rozwiązań szczegółowych i niektóre twierdzenia. W rezultacie autor w swojej pracy stwierdza, że wymienione głosy krytyczne dały początek wielu propozycjom rozwojowym. W efekcie, łańcuch wartości rozpatruje w „szerszym" znaczeniu. Definiuje go jako „system wartości". Zauważa, że szkoła pozycyjna i jej krytyka wywarły bardzo silny wpływ na tendencje rozwoju łańcucha wartości, co doprowadziło do postrzegania systemu wartości jako sieciowej struktury o wielostronnych i wielokierunkowych interakcjach, gdzie klient jest umocowany w centrum modelu[8].

---

[4] Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik – organizacja*, wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011, s. 31.

[5] Mazur K., *Tworzenie …* op. cit., s. 9. Kerzner H., Saladis F.P., *Value-Driven Project Management*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2009, s 64-65.

[6] Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, s. 415.

[7] Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.

[8] Zob. Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 15, 40, 87, 105-106.

Sieć wartości stanowi alternatywne podejście do analizy wartości. Zostało zaproponowane i jest rozwijane przez V. Alee[9]. Obecnie jest coraz częściej cytowane np. w ujęciu zasobowym lub sieciowym. Logika tworzenia wartości w sieci opiera się na założeniu, że we współczesnym świecie istnieje złożony zbiór rzeczywistych i potencjalnych relacji pomiędzy uczestnikami transakcji, którymi są zarówno ludzie, jak i organizacje. W procesie biznesowym następuje wymiana wartości między poszczególnymi uczestnikami, w wyniku której tworzony jest nowy poziom wartości użytkowej dla klienta, a wartość dla klientów wynika z opcji dostępu do sieci lub z rzeczywistego skorzystania z usług[10]. Współcześnie można zaobserwować trend – zarysowujący się także w firmach zorientowanych projektowo – polegający na braku sekwencyjności działań prowadzących do wytworzenia wartości dla klientów. Różne cechy produktu projektu mogą być tworzone poprzez niezależne projekty lub działania powtarzalne, wykonywane przez różne podmioty w różnym czasie[11]. To rozproszenie w czasie i przestrzeni sprawia, że przyjęcie aspektu logiki sieci wartości wytycza nowe obszary badawcze m.in. w zakresie identyfikowania, analizy przebiegu procesu i oceny tworzenia wartości.

Warsztat wartości reprezentuje oryginalną logikę tworzenia wartości, która jest stosunkowo słabo dotąd rozpoznawana w Polsce[12]. Polega on na prowadzeniu działalności biznesowej, której celem jest identyfikowanie i rozwiązanie określonego problemu klienta[13]. Warsztat wartości jest pojęciem stosowanym w przypadku przedsiębiorstw, które w swojej działalności wykorzystują tzw. „intensywną technologię". Warsztat wartości znajduje zastosowanie w dostarczaniu produktów lub rozwiązań „szytych na miarę". Wybór, połączenie i sposób w jaki zostaną powiązane zasoby i działania za każdym razem będzie zależał od stawianych wymagań i rodzaju problemu. Zatem problem, który ma być rozwiązany będzie determinował intensywność działań warsztatu wartości. Ponadto metafora „warsztatu" sygnalizuje także, że przedsiębiorstwa dążą zarówno do poprawy wydajności jak i redukcji kosztów związanych z ich działalnością, gdzie wiedza jest najważniejszym zasobem, a reputacja jest krytycznym czynnikiem z punktu widzenia sukcesu[14].

W przypadku tej logiki, proces tworzenia wartości oparty jest na następujących działaniach podstawowych: identyfikacji i adaptacji problemu klienta, generowaniu rozwiązań problemu oraz ocenie alternatywnych roz-

---

[9] Alee V., *Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets, Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, nr 1, 2008, s. 5-24. [za:] Mazur K., Wasilewski W., *Tworzenie wartości w instytucji kultury na przykładzie filharmonii* [w:] *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Kowalczyk L., Mroczko F. (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009, s. 225.

[10] Mazur K., *Tworzenie …* op. cit., s. 34.

[11] Por. Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i kontrolingu*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 209-214.

[12] Zob. Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, wydanie drugie, Wolters Kluwers. Warszawa 2011, s. 406-407.

[13] Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring …* op. cit., s. 420.

[14] Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring …* op. cit., s. 423.

wiązań, wyborze rozwiązania (dotyczy wszystkich działań związanych z wyborem alternatywy), realizacji projektu (dotyczy działań związanych z komunikacją, organizacją i wdrożeniem wybranego rozwiązania), kontroli i ewaluacji (dotyczy działań związanych z pomiarem i oceną stopnia w jakim rozwiązano początkowy problem klienta). Działania te stanowią także poszczególne etapy w procesie tworzenia wartości. Etap ostatni może stać się początkiem nowego cyklu. Natomiast do działań pomocniczych można zaliczyć przede wszystkim tworzenie infrastruktury oraz zarządzanie zasobami ludzkimi – nie tylko w zakresie pozyskania ekspertów, ale również organizacji i motywacji zespołów w sposób umożliwiający przepływ wiedzy, kreatywność i innowacyjność oraz ochronę praw własności[15].

Logikę tworzenia wartości w warsztacie wartości charakteryzują pewne określone cechy. Pierwszą i zarazem najważniejszą jest silna asymetria informacyjna pomiędzy klientem a dostawcą usługi. Stanowi ona kluczowy atrybut intensywnej technologii. Z perspektywy tworzenia wartości ważne jest, że przedsiębiorstwo dostarcza wartość nawet w przypadku kiedy klient tak naprawdę nie ma problemu[16].

Drugą cechę stanowi konfiguracja działań podstawowych, która umożliwia obsługę indywidualnych przypadków. Problem klienta posiada pewien zakres standardowych rozwiązań, ale to indywidualne rozwiązanie całości, unikatowa konfiguracja rozwiązania, stanowi o wartości przedsięwzięcia[17].

Trzecią cechę stanowią powtarzające się cyklicznie i dające się przerwać działania. Ich przepływ nie jest linearny. Diagnoza problemu oscyluje wokół hipotezy i gromadzonych nowych danych, które potwierdzają lub odrzucają, lub też prowadzą do zmiany diagnozy. Wybrane podejście do rozwiązania problemu może doprowadzić do jego rozwiązania, lub też może rozpocząć nową, inną sekwencję działań. W przypadku zidentyfikowania fałszywych symptomów, lub w przypadku braków wiedzy (nie posiadania odpowiedniej wiedzy) na temat rozwiązania, lub też kiedy problem musi być skierowany do innego specjalisty, proces ten może być przerywany na różnych etapach[18].

Czwartą cechą jest wyraźna sekwencyjność działań i wzajemna współzależność pomiędzy nimi. Wielokrotny i cykliczny charakter rozwiązywania problemu w warsztacie wartości wynika z kolejności, jak i powiązań pomiędzy działaniami. Odpowiednie zdefiniowanie problemu badawczego na początku determinuje wszystkie inne działania. Informacja zwrotna, zarówno wynikająca z próby znalezienia rozwiązania, jak i próby wprowadzenia rozwiązania w życie może wymagać redefinicji problemu lub poszukiwania alternatywnego rozwiązania. Konieczność koordynowania różnorodnych działań często wiązana jest z wyznaczeniem profesjonalisty, który poszuku-

[15] Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring …* op. cit., s. 423. Gottschalk P., *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*, Idea Group Publishing, London 2007, s. 4.
[16] Zob. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring …* op. cit., s. 421. Mazur K., *Tworzenie …* op. cit., s. 37.
[17] Zob. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring …* op. cit., s. 421. Mazur K., *Tworzenie …* op. cit., s. 37.
[18] Zob. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring …* op. cit., s. 422. Mazur K., *Tworzenie …* op. cit., s. 37.

je rozwiązania problemu z zastosowaniem lateralnych mechanizmów integracji. Umożliwia to wymianę informacji wraz z utrzymaniem wysokiego poziomu zaangażowania i odpowiedzialności[19].

Piątą cechą jest zaangażowanie w spiralę działań wielu dyscyplin i specjalizacji. W wielu przypadkach zidentyfikowanie i rozwiązanie problemu wymaga zastosowania różnych dyscyplin i specjalistycznej wiedzy. Potrzeba koordynacji często skupia się na pełnoetatowych członkach interdyscyplinarnego zespołu. We wszystkich przypadkach potrzeba aktywnego koordynowania skupiona jest na redukcji problemów i koordynacji działań prowadzących do zidentyfikowania prostych zależności. Proces identyfikowania i rozwiązywania problemu może wyglądać jak sekwencyjnie powiązany ze sobą zbiór działań. Jest on raczej subtelnym cyklem, gdzie każdy cykl wprowadza rozwiązanie uwarunkowane przez wcześniejszy lub też ujawnia nowy problem, który był skutkiem podziału początkowego problemu. Proces także zmienia się pod względem przedmiotu zainteresowania[20].

Szóstą cechą jest występowanie standardowych działań. Profesjonaliści podczas pierwszego spotkania z klientem często stosują standardową procedurę pozyskiwania (zdobywania) informacji aby upewnić się, że problem został poprawnie sformułowany. Standaryzacja pozyskiwania informacji dostarcza zarówno wartość, jak i ogranicza koszty. Po części działania te prowadzą do wczesnego przewidywania czynności prowadzących do osiągnięcia celu[21].

Siódmą cechą jest tzw. „dźwignia ekspertyzy", która polega na tym, że młodsi pracownicy uczą się od ekspertów w trakcie procesu rozwiązywania problemów. Firmy z intensywną technologią większą część pracy profesjonalistów i specjalistów kierują na główną działalność związaną z problemem. Skalę działania, poza zbiorem niezależnych specjalistów, osiąga się za pomocą dźwigni ekspertyzy, gdzie bardziej doświadczeni eksperci wspomagani są przez mniej oświadczonych kolegów (współpracowników). Starsi, bardziej doświadczeni pracownicy pełnią rolę mentorów wobec swoich młodszych kolegów, podczas kiedy klienci pozostają bezpieczni pod opieką profesjonalistów rozwiązujących ich problem[22].

Ósmą cechą jest współzależność działań podstawowych i pomocniczych. Działania te są ściśle powiązane i zależne od siebie. Zarządzanie zasobami ludzkimi, szczególnie profesjonalistami, w tym ich rekrutacja, rozwój i zatrzymanie, z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa jest krytyczne. Z kolei pozyskiwanie klientów i utrzymanie się na rynku zależy od reputacji, jakości profesjonalistów, a także zakresu problemu, tj. domeny działalności przedsiębiorstwa. Podkreśla się, że definiowanie problemu klienta jest także częścią procesu pozyskiwania przyszłych klientów. Zatem

[19] Zob. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring* ... op. cit., s. 422. Mazur K., *Tworzenie* ... op. cit., s. 37.
[20] Zob. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring* ... op. cit., s. 422. Mazur K., *Tworzenie* ... op. cit., s. 37.
[21] Zob. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring* ... op. cit., s. 422. Mazur K., *Tworzenie* ... op. cit., s. 37.
[22] Zob. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring* ... op. cit., s. 422. Mazur K., *Tworzenie* ... op. cit., s. 37.

kluczowa rolę odgrywa także marketing. Polega on głównie na zarządzaniu relacjami z klientami. Profesjonaliści, czy raczej ich reputacja, jest często kluczowym zasobem marketingu. Ponadto profesjonaliści permanentnie podnosząc swoje kwalifikacje, starają się „trzymać rękę na pulsie" rozwijającej się wiedzy, w szczególności w zakresie swojej profesji. Nauka i nowatorskie rozwiązywanie problemów są *modus operandi* w firmach z intensywną technologią. Wybór ambitnych, unikatowych problemów klienta jest głównym środkiem rozwoju technologii[23].

Jak podkreśla K. Mazur, przedstawione logiki tworzenia wartości nie stanowią zamkniętej listy. Przy analizie procesu tworzenia wartości, część działań można opisać przez zastosowanie logiki łańcucha wartości, część przez użycie logiki warsztatu wartości, a część przez tworzenie sieci wokół działań biznesowych[24]. Potrzebę stosowania różnych podejść można zauważyć także w praktyce, gdzie podkreśla się, że kreatywne przedsiębiorstwa do tworzenia wartości powinny wykorzystywać kombinację dostępnych trzech logik[25]. Z kolei, przyjmując punkt widzenia W. Czakona, który łańcuch wartości określa mianem teorii i rozpatruje go zarówno w „wąskim" znaczeniu – jako model bazowy, jak i „szerokim" znaczeniu – jako system wartości, rodzi się pytanie: czy sieć wartości i warsztat wartości należy (można) traktować jako odrębne teorie, czy też należy traktować je jako rozwinięcie/uzupełnienie teorii łańcucha wartości? Pytanie wydaje się być istotne z punktu widzenia zacierania się granic pomiędzy organizacjami[26], szczególnie w przypadku organizacji projektowych, gdzie kluczowe znacznie odgrywają relacje z klientem.

2. ORGANIZACJE PROJEKTOWE

Atrybutem wyróżniającym organizację projektową, spośród innych form działalności zorganizowanej, jest projekt. Projekt definiowany jest jako tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikatowego wyrobu lub dostarczenia unikatowej usługi[27]. Jest to być może najczęściej przytaczana definicja projektu. Jednakże zmiana sposobu definiowania kryteriów sukcesu projektu, uzasadnia potrzebę podjęcia dyskusji nad jego definicją, szczególnie w kontekście tworzenia wartości[28]. Dotychczas sukces projektu utożsamiany był z realizacją projektu w ramach tzw. „potrójnego

[23] Zob. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring …* op. cit., s. 423. Mazur K., *Tworzenie …* op. cit., s. 37.

[24] Mazur K., *Tworzenie …* op. cit., s. 40.

[25] Por. Greffe X., *Managing Creative Enterprises. Creative industries – Booklet No. 3*, World Intellectual Property Organization, 2006, s. 33. (Zob. rodział: *The Creative Enterprise as a Combination of Value Logic*).

[26] Cyfert Sz., *Metodyczne aspekty definiowania charakterystyk granic*, [w:] Krupski R. (red.), *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, T. 17.

[27] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK® Guide) – Fifth Edition, PMI, Newton Square, PA, USA 2013, s. 3.

[28] Por. Kerzner H., *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2011, s. 27.

ograniczenia", tj. zakresu, czasu i kosztów. Aktualnie wskazuje się, że sukces projektu zależy od jego realizacji zgodnie z tzw. „konkurującymi ograniczeniami", do których zalicza się: wartość, reputację, wizerunek i jakość. Projekt można zatem definiować jako problem przeznaczony do rozwiązania[29], lub też określoną w czasie odpowiedź na potrzebę, rozwiązanie najczęściej unikatowego, niepowtarzalnego problemu, gdzie realizacja projektu jest uzasadniona z finansowego lub społecznego punktu widzenia, a struktura czynności została zdefiniowana, i produkt końcowy jest wyraźnie określony[30]. Zatem projekt jest to sekwencja skończonych i powiązanych działań, których „udana" realizacja polega na dostarczeniu oczekiwanej wartości biznesowej, stanowiącej uzasadnienie dla jego realizacji[31]. Z kolei, przyjmując punkt widzenia sektora publicznego, projektem można nazwać tymczasowe przedsięwzięcie, podejmowane lub zarządzane (nadzorowane) przez jedną lub więcej publicznych organizacji (instytucji), którego celem jest stworzenie unikatowego produktu o wartości publicznej[32].

Organizacja projektowa jest to zbiór osób i instytucji współdziałających przy realizacji projektu i łączące je więzi współdziałania[33]. Głównym problem organizacji projektowej jest integracja dwóch struktur organizacyjnych: trwałej struktury instytucji realizującej projekt i czasowej struktury organizacyjnej projektu. Sposoby integracji struktury instytucji i projektu można uporządkować wg dwóch kryteriów: pozycji oraz autonomiczności projektu w strukturze instytucji. Pozycja projektu w strukturze instytucji zależna jest przede wszystkim od znaczenia i stopnia jego specjalizacji, natomiast autonomiczność jednostki projektowej od złożoności i stopnia nowości projektu. W praktyce mamy do czynienia z kilkunastoma zaledwie, typowymi formami organizacji projektowej, są to: organizacja projektu w strukturze liniowej, organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej, projektowa organizacja macierzowa (słaba, zrównoważona, silna), „czysta" organizacja projektowa, spółka-córka projektowa, zewnętrzna organizacja projektu, konsorcjalna organizacja projektu, projektowa organizacja sieciowa[34]. W literaturze przedmiotu znaleźć można także inne typologie form organizacji projektowej[35].

---

[29] Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 14. J.M. Jurana Leadership for Quality

[30] Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami*, RM, Warszawa 2003, s. 10. [za:] Szwabe M. (red.), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 15.

[31] Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne, wydanie 6*, Helion, Gliwice 2013, s. 48 i 51.

[32] Por. Kassel D.S., *Managing Public Sector Projects. A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, CRC Press, Boca Raton 2010, s. 3-4.

[33] Trocki M., *Organizacja projektowa*, Bizarre, Warszawa 2006, s. 77.

[34] Trocki M., *Organizacja …* op. cit., s. 80-86.

[35] Zob. Larson E., *Project Management Structures*, w: *The Wiley Guide to Managing Projects*, John Wiley and Sons, Hoboken 2004, s. 48-66. Maylor H., *Project Management*, Prentice Hall, Harlow 1999, s. 146-151. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie …* op. cit., s.80-92. Chrobok R., *Unternehmens – und Projektorganisation, [w:] Projektmanagement Fachmann Band 2*, RKW-Verlag, Eschborn 2003, s. 887. *PMBoK Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMI 2004. Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Przyjmując czas, jako kryterium wyodrębnienia organizacji projektowej spośród typowych form organizacji, do organizacji projektowych można zaliczyć tzw. „organizację temporarną". Organizacja temporarna (TO – ang. *Temporary Organization*) jest to grupa dwóch lub więcej organizacji nietymczasowych współpracujących w sposób jawny, w określonym przedziale czasu, w celu realizacji wspólnego zadania lub też wstępnie zdefiniowanego warunku, który został ustalony przed podjęciem działań[36].

Przyjęcie kryterium czasu jest o tyle istotne, gdyż umożliwia rozpatrywanie organizacji projektowych w ujęciu dynamicznym. Cechą charakterystyczną tych organizacji jest nastawienie na rozwiązywanie unikatowych, niepowtarzalnych problemów klientów. Prowadzi to do wniosku, że sposób funkcjonowania organizacji projektowych jest odmienny od innych organizacji, zatem warto zastanowić się nad jego istotą.

3. WARSZTAT WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU PROJEKTEM

W przypadku organizacji projektowych warsztat wartości wydaje się być naturalną logiką tworzenia wartości. Wynika to z faktu, że organizacje te są ukierunkowane na rozwiązanie problemu poprzez dostarczenie produktu lub usługi, który/a odpowiada na rzeczywistą i unikatową potrzebę klienta. Z drugiej strony, klienci szukają organizacji, które posiadają odpowiednią reputację i są w stanie skutecznie rozwiązać ich problem. W ten sposób organizacje projektowe konkurują o kolejne zlecenia i klientów.

Z punktu widzenia zarządzania projektem, w kontekście tworzenia wartości, istotne są dwa rodzaje działań: działania podstawowe (operacyjne) i działania kierownicze (zarządcze)[37]. Potrzebę rozróżnienia działań w aspekcie tworzonego rozwiązania w projekcie podkreślają także J.M. Nicholas i H. Steyn[38]. Działania podstawowe związane są bezpośrednio z procesem tworzenia wartości, z kolei działania kierownicze polegają na harmonizowaniu działań operacyjnych i wspierających w celu sprawnej realizacji projektu. Sposób powiązania działań podstawowych z kierowniczymi przedstawiono na rysunku 1.

Wybór właściwego podejścia do zarządzania projektami w organizacji projektowej może stać się katalizatorem w procesie tworzenia wartości. Wskazują na to wyniki badań K. Mazur[39]. Autorka badając proces tworzenia i przywłaszczania wartości w organizacjach z branży wysoko zaawansowanych technologii, wykazuje, że czynniki organizacyjne mogą być postrzegane jako inhibitory lub katalizatory w procesie tworzenia wartości[40]. Ozna-

[36] Por. Kenis P., Janowicz-Panjaitan M., Cambré B. (red.), *Temporary Organizations. Prevalence, Logic and Effectiveness*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK- Northampton MA, USA, 2009, s. 2.

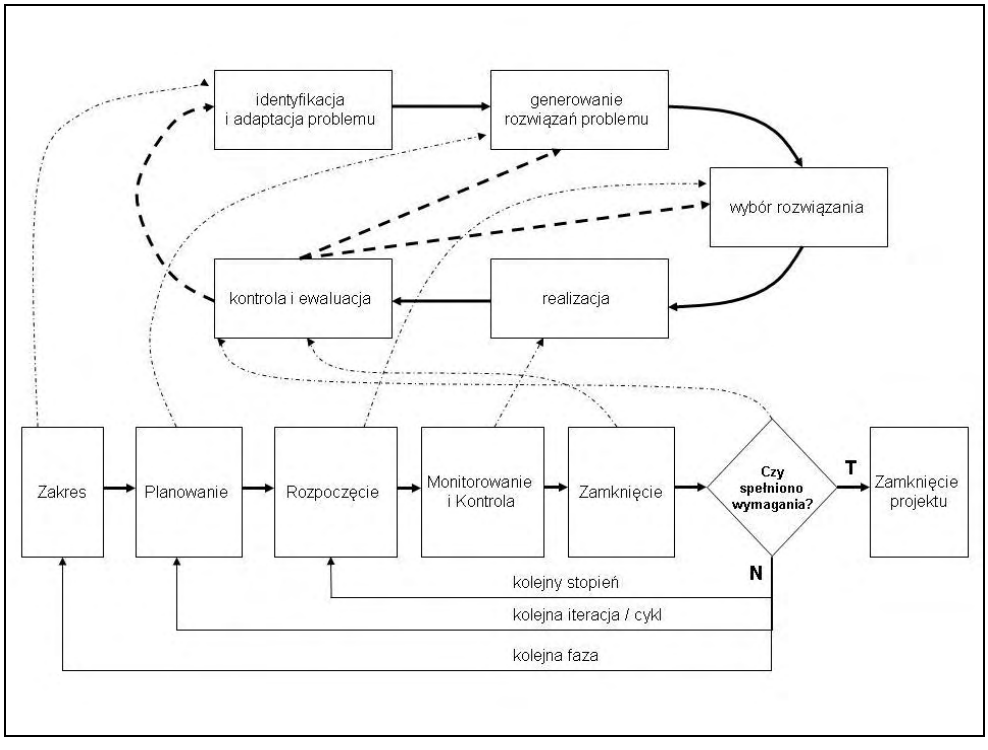
[37] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie …* op. cit., s. 26.

[38] Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 195.

[39] Mazur K., *Tworzenie …* op. cit., s. 155-157.

[40] Właściwe podejście do zagadnień organizacyjnych, zdaniem 54% respondentów przyczynia się do tworzenia wartości. Z kolei niewłaściwe podejście do zagadnień organizacyjnych, zdaniem 76% respondentów jest kluczowym czynnikiem hamującym proces tworzenia wartości.

cza to, że umiejętne kształtowanie relacji z klientem, jak również przyjęty system zarządzania są istotne z punktu widzenia sukcesu organizacji, co ma odzwierciedlenie w reputacji firmy[41].



Rysunek 1. Warsztat wartości w modelu zarządzania projektem

Źródło: Opracowanie własne.

Zarządzanie projektem odnosi się bezpośrednio do działań kierowniczych (zarządczych). Według *Project Management Institute* zarządzanie projektem polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w odniesieniu do działań realizowanych w projekcie, umożliwiających spełnienie wymagań danego projektu[42], tj. zdefiniowania i sprawnego rozwiązania określonego problemu klienta. Badanie powtarzalności działań kierowniczych w projektach doprowadziło do wyróżnienia pięciu podstawowych grup procesów. W każdym projekcie występują po sobie procesy: definiowania zakresu, planowania, wykonania, monitorowania i kontroli oraz zamy-

[41] Pojęcie reputacji i jej znacznie zostało opisane w: Krupski R., *Reputacja, wizerunek firmy, jako ważny zasób strategiczny*, [w:] Kowalczyk Ł., Mroczko F.(red.), *Zarządzanie operacyjne. Zarządzanie projektami i jakością w organizacjach biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, T.20.

[42] Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), PMBOK® Guide 2000 Edition, MT&DC, Warszawa 2003, s.7 i 281.

kania projektu. Wszystkie grupy procesów muszą mieć miejsce co najmniej jeden raz w ramach cyklu, choć wszystkie mogą zostać powtórzone dowolną liczbę razy. Razem wzięte tworzą model cyklu zarządzania projektem[43].

Konfiguracja, intensywność, jak również powtarzalność działań podstawowych z uwzględnieniem cech charakterystycznych logiki tworzenia wartości w warsztacie wartości, wpisują się w model cyklu zarządzania projektem, tworząc spójny model systemu zarządzania w organizacji projektowej. Powiązania te przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Działania podstawowe w warsztacie wartości a procesy zarządzania projektem

Działania podstawowe w warsztacie wartości	Procesy zarządzania projektem
Identyfikacja i adaptacja problemu klienta	Definiowanie zakresu
Generowanie rozwiązań problemu oraz ocena alternatywnych rozwiązań	Planowanie
Wybór rozwiązania	Rozpoczęcie
Realizacja projektu	Monitorowanie i kontrola
Kontrola i ewaluacja	Zamykanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wysocki R.K., *Effective Project Management Traditional, Agile, Extreme, Fifth Edition*, Wiley Publishing, Indianapolis 2009; A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition, PMI, Newton Square, PA, USA 2013. Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal" 1998, vol. 19.

Definiowanie zakresu to poszukiwanie odpowiedzi na dwa pytania: jaki problem ma rozwiązać projekt oraz co będzie trzeba zrobić aby problem rozwiązać? W ramach tego procesu formułowane są również kryteria sukcesu, które posłużą jako punkt odniesienia dla oceny projektu. W skład procesu wchodzą: rekrutacja kierownika projektu, definiowanie potrzeb klienta, tworzenie dokumentacji potrzeb, negocjowanie z klientem sposobu/ów zaspokojenia tych potrzeb, tworzenie wstępnego opisu projektu, pozyskiwanie akceptacji kierownictwa w celu sporządzenia planu projektu.

Planowanie projektu to poszukiwanie odpowiedzi na dwa pytania: co zostanie zrobione oraz jak to zostanie zrobione? W skład procesu wchodzą: definiowanie wszystkich działań niezbędnych do realizacji projektu, szacowanie czasu potrzebnego na ukończenie prac, szacowanie zasobów niezbędnych do ukończenia prac, szacowanie całkowitego kosztu realizacji

[43] Wysocki R.K., *Effective Project Management Traditional*, Agile, Extreme, Fifth Edition, Wiley Publishing, Indianapolis 2009, s. 27.

projektu, wyznaczanie kolejności podejmowania działań, formułowanie wstępnego harmonogramu realizacji projektu, analizowanie i korygowanie harmonogramu realizacji projektu, formułowanie planu zarządzania ryzykiem, tworzenie dokumentacji planu projektu, pozyskiwanie akceptacji najwyższego kierownictwa w celu rozpoczęcia prac nad projektem.

W skład procesu rozpoczynania projektu wchodzą wszystkie zadania związane z rekrutacją i organizacją zespołu oraz z wyznaczaniem zasad jego funkcjonowania. Mają one charakter przygotowujący do przejścia do etapu wykonania projektu. W skład procesu wchodzą: rekrutacja zespołu projektowego, sporządzanie dokumentu opisu projektu, wyznaczanie zasad funkcjonowania zespołu, opracowanie procesu zarządzania zmianami zakresu projektu, zarządzanie komunikacją wewnątrz zespołu projektowego, finalizacja prac nad harmonogramem realizacji projektu, wyznaczenie pakietów roboczych.

Monitorowanie i kontrola to proces, który dotyczy właściwych prac nad realizacją projektu. Jest on związany z uzyskaniem odpowiedzi na pytanie: skąd będzie wiadomo, że zaplanowane prace zostały wykonane? W skład procesu wchodzą: tworzenie systemu monitorowania postępów i systemu raportowania, monitorowanie postępów prac nad projektem, monitorowanie ryzyka, raportowanie stanu realizacji projektu, przetwarzanie wniosków o zmianę zakresu projektu, identyfikowanie i rozwiązywanie problemów.

Zamykanie projektu to proces, który związany jest z kończeniem prac projektowych, m.in. odpowiada na pytanie: na ile skutecznie osiągnięto cel projektu? W skład procesu–wchodzą: pozyskiwanie potwierdzenia od klienta, że wymagania projektu zostały spełnione, planowanie i wdrażanie rezultatów, opracowywanie końcowego sprawozdania z realizacji projektu, przeprowadzenie audytu powdrożeniowego.

Sekwencyjność podstawowych działań w warsztacie wartości, jak również cykliczność działań zarządczych w projekcie, a także wzajemna ich współzależność, wynikająca z informacji zwrotnych, może wymagać ponownego rozpoczęcia prac nad projektem w celu redefinicji problemu lub poszukiwania alternatywnego rozwiązania.

PODSUMOWANIE

Reasumując, narastająca turbulencja otoczenia i związana z tym niepewność decyzyjna powodują, że organizacje poszukują nowych strategii konkurowania oraz indywidualnych logik tworzenia wartości. Z punktu widzenia organizacji projektowych, wykazana w artykule spójność działań podstawowych warsztatu wartości z procesami zarządzania projektem prowadzi do wniosku, że warsztat wartości można uznać za kluczową logikę/model tworzenia wartości w tego typu organizacjach. Z drugiej strony, nie jest jednoznaczne, że łańcuch wartości (uwzględniając jego krytykę) należy traktować jako podstawową logikę tworzenia wartości w przedsiębiorstwach. W przypadku organizacji projektowych reputacja jako nośnik wartości staje się zasobem strategicznym. Na tej podstawie można stwier-

dzić, że zarządzanie strategiczne, w przypadku organizacji projektowych, rozwija się w zakresie ujęcia zasobowego.

LITERATURA:

[1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*, PMI, Newton Square, PA, USA 2013.

[2] Alee V., *Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets*, Journal of Intellectual Capital, vol. 9, nr 1, 2008.

[3] Chrobok R., Unternehmens – und Projektorganisation, [w:] *Projektmanagement Fachmann Band 2*, RKW-Verlag, Eschborn 2003.

[4] Czakon W., *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.

[5] Gottschalk P., *Knowledge Management Systems: Value Shop Creation*, Idea Group Publishing, London 2007.

[6] Greffe X., *Managing Creative Enterprises*. Creative industries – Booklet No. 3, World Intellectual Property Organization, 2006.

[7] Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami*, RM, Warszawa 2003.

[8] Kassel D.S., *Managing Public Sector Projects. A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, CRC Press, Boca Raton 2010.

[9] Kenis P., Janowicz-Panjaitan M., Cambré B. (red.), *Temporary Organizations. Prevalence, Logic and Effectiveness, Edward Elgar Publishing*, Cheltenham UK- Northampton MA, USA, 2009.

[10] Kerzner H., *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2011.

[11] Kerzner H., Saladis F.P., *Value-Driven Project Management*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2009.

[12] Kowalczyk L., Mroczko F.(red.), *Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.

[13] Kowalczyk Ł., Mroczko F.(red.), *Zarządzanie operacyjne. Zarządzanie projektami i jakością w organizacjach biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[14] Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, wydanie drugie, Wolters Kluwers. Warszawa 2011.

[15] Krupski R. (red), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.

[16] Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i kontrolingu*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

[17] Larson E., *Project Management Structures*, w: *The Wiley Guide to Managing Projects*, John Wiley and Sons, Hoboken 2004.

[18] Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

[19] Maylor H., *Project Management*, Prentice Hall, Harlow 1999.

[20] Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji: pracownik – organizacja*, wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011.

[21] Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, PWN, Warszawa 2010.

[22] Newton R., *Skuteczny kierownik projektu*, OWKb, Warszawa 2010.

[23] Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

[24] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[25] Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.

[26] Stabell C.B., Fjeldstad Ø.D., *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, „Strategic Management Journal" 1998, vol. 19.

[27] Szwabe M. (red.), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

[28] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

[29] Trocki M., *Organizacja projektowa*, Bizarre, Warszawa 2006.

[30] Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, wydanie 6, Helion, Gliwice 2013.

[31] Wysocki R.K., *Effective Project Management Traditional*, Agile, Extreme, Fifth Edition, Wiley Publishing, Indianapolis 2009.

STRESZCZENIE

Tworzenie wartości w organizacjach projektowych

Artykułu ma na celu przedstawienie warsztatu wartości w kontekście zarządzania projektami. Zakłada się, że warsztat wartości można uznać za kluczową logikę/model tworzenia wartości w organizacjach projektowych. W przypadku tego typu organizacji reputacja jako podstawowy nośnik wartości staje się zasobem strategicznym. W pierwszej części artykułu omówiono logiki tworzenia wartości, wskazując jednocześnie kluczowe różnice i wybrane zależności pomiędzy nimi. Następnie omówiono istotę organizacji projektowej. W dalszej kolejności przedstawiono koncepcję powiązania warsztatu wartości z modelem zarządzania projektem. Wskazano przy tym na ścisłe powiązanie działań podstawowych (*Primary activities)* w warsztacie wartości z procesami zarządzania projektem. W artykule wykorzystano krytyczną analizę literatury.

Słowa kluczowe: logiki tworzenia wartości, warsztat wartości, organizacja projektowa, model tworzenia wartości w organizacji projektowej.

SUMMARY

Value creation in project based organizations

The aim of the paper is to present the value shop in the context of project management. It is assumed that the value shop can be recognized as the key logics / model of value creation in project based organizations. In case of this type of organizations reputation, understood as the major carrier of value, becomes a strategic resource. The first part of the paper discusses the logics of value creation and indicates the key differences as well selected relations. Further on the essence of the project based organization is presented. Next, the paper presents the concept of combining the value shop with a model of project management. Close links between primary activities and the processes of project management are indicated in the value shop. The paper includes a critical analysis of the background literature.

Key words: value creation logics / technologies, value shop, project based organization, value creation model in project based organization.

Wojciech Cieśliński
Akademia Wychowania Fizycznego
we Wrocławiu
Iwona Chomiak-Orsa
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Strategiczny kontekst zarządzania procesami przepływu wiedzy – model komunikacji elektronicznej na przykładzie przedsiębiorstw sportowych[1]

WSTĘP

Kreowanie strategii działania było i będzie kluczową determinantą warunkującą sposób prowadzenia tzw. gry rynkowej przez organizacje. Poddanie działalności klubów sportowych komercjalizacji przyczyniło się do ewolucji modeli zarządzania, które są w nich implementowane. Komercjalizacja działalności klubów sportowych i przekształcenie ich w tzw. przedsiębiorstwa sportowe stanowi kluczową przesłankę do poszukiwania efektywnych metod oraz modeli zarządzania[2]. Oczywiście specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw sportowych w ramach związanych z rozwojem takich dyscyplin zespołowych takich jak: piłka nożna, koszykówka, siatkówka, piłka ręczna narzuca konieczność odrębnego projektowania modeli biznesowych, które mogłyby przyczynić się do skutecznego zarządzania.

Rozważania zawarte artykule są wynikiem prowadzonych przez autorów badań w ramach grantu naukowo-badawczego związanego z tworzeniem platformy e- AZS (Pe-AZS). Platforma ta ma umożliwiać między innymi

[1] Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2013-2016 ze środków MNiSzW nr MNiSzW 0014/RS2/2013/52.

[2] Do grupy przedsiębiorstw sportowych wchodzą zarówno amatorskie jak i zawodowe kluby sportowe, oraz wszystkie organizacje prowadzące działalność typu fitness, siłownie, szkoły technik relaksacyjnych itp.

analizę oraz monitorowanie procesów biznesowych z obszaru działalności treningowej, organizacyjnej oraz finansowej a następnie wspomagać zarząd przedsiębiorstwa w podejmowaniu właściwych decyzji rozwojowych. W badaniach autorzy dokonują przede wszystkim analizy wpływu zarządzania procesowego oraz modeli biznesowych związanych z projektowo-procesową organizacją klubów sportowych na doskonalenie oraz profesjonalizację sportu akademickiego oraz poprawę efektywności organizacyjnej, informacyjnej oraz finansowej. W wyniku prowadzonych badań można postawić hipotezę, że odpowiednie modelowanie procesów przepływu wiedzy między wszystkimi ogniwami sieci tworzącej przedsiębiorstwo sportowe oraz jego otoczenie stanowi kluczowy czynnik sukcesu tego przedsiębiorstwa. Stworzenie i wdrożenie zarządzania procesami przekazywania wiedzy ma znaczenie strategiczne dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw sportowych.

W wyniku powyższych rozważań sprecyzowany został cel niniejszego artykułu, który ma uwypuklić oraz zaakcentować strategiczny kontekst zarządzania procesami przepływu wiedzy w przedsiębiorstwach sportowych.

1. ZNACZENIE PROCESÓW PRZEPŁYWU WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPORTOWYCH

Modele zarządzania procesowego stanowią jeden z głównych nurtów współczesnych trendów doskonalenia organizacji. Zarządzanie procesami to koncepcja poszukująca nowych form dynamicznego organizowania się przedsiębiorstw w celu budowania mechanizmów wiążących kompetencje podmiotów wchodzących w skład ich struktur organizacyjnych z zadaniami które realizują. Na warstwę organizacyjną nakładany powinien być systemem informacyjno-komunikacyjny, który umożliwia z jednej strony: dekompozycję organizacji na procesy; z drugiej strony zwiększa efektywność procesów w warstwie operacyjnej, które powinny w wyniku skali przekształcać się na cele strategiczne każdego przedsiębiorstwa. Ponieważ działalność przedsiębiorstw sportowych skupiona jest wokół kluczowego procesu jakimi jest trening zawodników, wdrażanie rozwiązań zarządzania procesowego wydaje się najlepszą metodą doskonalenia działalności, która mogłaby przyczynić się do wzrostu ekonomiczności działalności powyższych organizacji.

W takiej optyce rdzeniem powiązań dla wszystkich strukturalnych elementów przedsiębiorstwa są procesy, które realizują.

Według wielu definicji procesy to zbiór czynności, które mogą przebiegać równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie ale ich istotą jest dokonywanie transformacji zasobów przedsiębiorstwa (zarówno materialnych jaki niematerialnych), które pojawiają się na wejściu procesów – w efekty końcowe, które są urzeczywistnione w postaci produktów lub usług.

Omawiając zarządzanie procesami przepływu wiedzy, konieczne jest przedstawienie definicji, które stanowią podstawę podjętych przez Autorów rozważań. Przyjmuje się, że wiedza to zbiór usystematyzowanych informa-

cji, które dostarczane są poprzez dane książkowe, komputerowe i inne nośniki. Wiedza jest wynikiem przekształcania informacji w procesie myślenia. Jest wynikiem obserwacji, doświadczania i uczenia się[3]. Przekształcanie danych w informacje przebiega w procesach organizacyjnych uczenia się i nauczania. Aby można było posiąść jakieś dane należy zorganizować proces pozyskania oraz transformacji, czyli przygotować niezbędne zasoby (ludzkie, niematerialne i rzeczowe) do wykorzystania. Przekształcanie informacji w wiedzę, następuje w procesach syntezy, umożliwiających przekształcanie danych w informacje a na ich podstawie kreowanie wiedzy. W procesach osądu, na bazie posiadanych informacji, tworzona jest wiedza, ta z kolei w procesach decyzyjnych, czyli w procesach dzielenia się wiedzą, tworzy mądrość, którą co niektórzy nazywają inteligencją społeczną lub sprawnością społeczną[4].

Procesy przekształcania danych w informacje a następnie w wiedzę i mądrość można przedstawić za pomocą związku dwóch płaszczyzn gdzie po jednej stronie znajdują się podmioty procesów przekazywania wiedzy natomiast po przeciwstawnej stronie poszczególne poziomy transformacji zasobów niematerialnych w formie danych, informacji, wiedzy oraz mądrości. Przy czym mądrość jest zasobem, indywidualnym wykreowanym przez poszczególne podmioty, który nie jest możliwy do dalszego przekazania.

Tabela 1. Powiązanie etapów z podmiotami procesów transformacji

		Podmioty procesów		
		MENEDŻER	*TRENER*	*ZAWODNIK*
Etapy transformacji	*MĄDROŚĆ*	Jak organizować?	Jak szkolić?	Jak utrzymać najwyższą gotowość sportową?
	WIEDZA	x		
	INFORMACJE		x	
	DANE			x
	ZNAK	Kody semantyczne organizowania	Kody semantyczne szkolenia	Kody semantyczne formy sportowej

Źródło: Opracowanie własne

[3] Czekaj J., Jabłoński M., *Rozwój kompetencji i zachowa organizacyjnych jako determinanta zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, AE, Kraków, 2002, s. 115; Thorndike E.L., *Uczenie się ludzi*, BKP, PWN, Warszawa, 1990.

[4] Łasiński G. *Sprawność zarządzania organizacją sportową*, AWF Wrocław, 2003.

Wskazuje się, że proces kształtowania elementów mądrości organizacyjnej, szkoleniowej i sportowej, uwarunkowany jest sposobem i efektywnością identyfikacji znaków, zbierania danych, przekształcania ich w informacje oraz tworzenia z nich użytecznej wiedzy, która może stać się elementem mądrości organizacyjnej przedsiębiorstwa sportowego, szkoleniowej oraz poziomu gotowości do podejmowania wysiłku w kierunku osiągania najwyższych rezultatów sportowych przez zespoły, grupy lub poszczególnych zawodników. Jaka można zauważyć mądrość i znak to skrajne elementy procesu zarządzania wiedzą. Inny wymiar ma transformacja z perspektywy menedżera innych z perspektywy trenera i zawodnika. W pierwszym przypadku chodzi przed wszystkim o identyfikacje znaków i budowa mądrości w obszarze organizacyjnym. Z perspektywy trenera chodzi o mądrość szkoleniową a perspektywa zawodnika generuje przede wszystkim mądrość w zakresie utrzymania gotowości wysiłkowej umożliwiającej uzyskiwanie najlepszych wyników sportowych. Całość procesów transformacji znaku w mądrość, musi być wspomagana elektronicznym systemem mobilnej komunikacji (Pe-AZS). Pozwoli on uzyskiwać w czasie rzeczywistym odpowiedź na podstawowe pytania związane ze strategią pozyskiwania wiedzy w zakresie efektywności organizacyjnej, szkoleniowej i sportowej.

Wykorzystanie metodyki tworzenia organizacji procesowych w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwami jest jednym z najczęściej poruszanych zagadnień w obszarze strategicznego zarządzania. Wykorzystując zasadę benchmarkingu można wnioskować, że wykorzystanie ideologii podejścia procesowego do zarządzania klubem sportowym może przyczynić się do poprawy funkcjonowania tego typu podmiotów gospodarczych. Analiza oraz modelowanie procesów kierowania treningiem sportowca przy uwzględnieniu przepływów wiedzy i zasad funkcjonowania zespołów sportowych, może przyczynić się do wykreowania nowej jakości w zarządzaniu klubami sortowymi.

Stworzenie właściwych narzędzi umożliwiających monitorowanie oraz zarządzanie procesami przepływów wiedzy wymaga zidentyfikowania wszystkich procesów skorelowanych z tym obszarem oraz stworzenie modeli map powyższych procesów. W wyniku analizy i modelowania procesów biznesowych możliwe będzie pełne zidentyfikowanie takich elementów statycznych procesów jak: właściciele procesów, dostawcy, odbiorcy/konsumenci wiedzy[5] (Cieśliński 2011). Z drugiej strony możliwe będzie pełne zdefiniowanie procedur systemowych a na ich podstawie opracowanie zestawu mierników ekonomicznych umożliwiających ocenę efektywności procesów przepływu wiedzy.

W prowadzonym projekcie autorzy wykorzystują ideę oraz koncepcję zrównoważonej karty wyników Kaplana i Nortona w celu scharakteryzowa-

[5] Kaaplan R.S., Norton D.P., *How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives*, "Financial Executive" 2004, vol. 20, no 2; Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard in More than Just a New Measurement System*, "Harvard Business Review" 1996, vol. 74, no 3; Chomiak-Orsa I., *Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w doskonaleniu procesów biznesowych*, [w:] *Systemy zarządzania kosztami i dokonaniami*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 122, Wrocław 2010, s. 95-97.

nia wszystkich czterech głównych płaszczyzn funkcjonowania klubu sportowego.

2. NOWE WYMIARY ORGANIZACJI PROCESÓW TRENOWANIA SPORTOWCA

Procesy trenowania są kluczową kompetencją klubów sportowych. Współczesne kluby sportowe są swoistymi firmami szkoleniowymi gdzie główne procesy działalności oscylują wokół procesu nauczania czy wręcz procesów przekazywania wiedzy natomiast produktem końcowym są odpowiednio przygotowani zawodnicy.

Aby kluby sportowe mogły sprostać wymaganiom rynkowym otoczenia oraz funkcjonować jako efektywne podmioty gospodarcze konieczne podjęcie radykalnych działań w obszarze:

- transformacji struktur organizacyjnych – związanej z przechodzeniem od aktualnych struktur hierarchicznych poprzez rozwiązania systemowe aż do modeli struktur procesowych,
- wdrażanie systemów ICT.

Dlatego też, aby dokonać transformacji klubów sportowych w organizacje procesowe skupione na procesach przepływu wiedzy konieczne jest zdefiniowanie wszystkich procesów w obszarze procesów szkoleniowych, organizacyjnych i finansowych których zasadniczym elementem są przepływy wiedzy zorganizowane w taki sposób, że tworzą łańcuchy wartości dodanej[6], umożliwiające permanentną edukację.

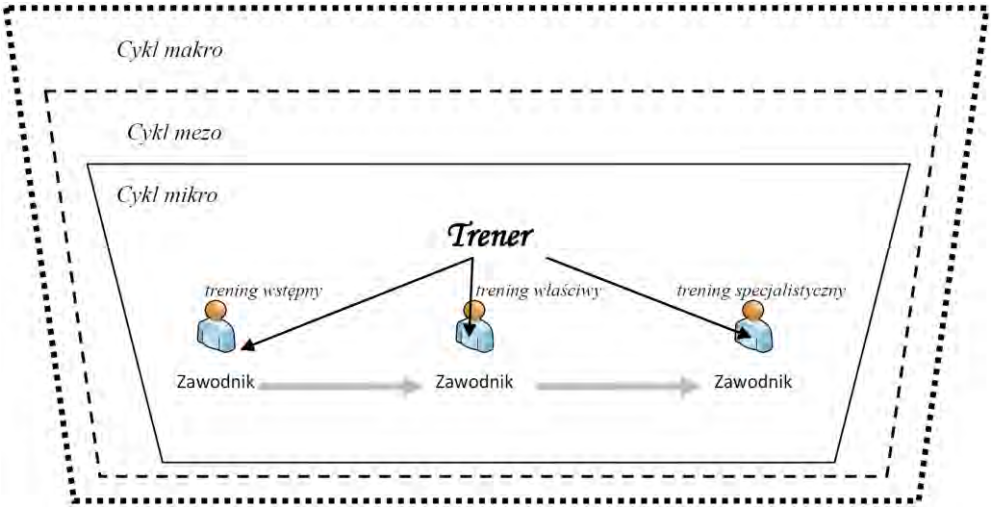
Przerwanie łańcucha, stanowi o nieefektywnym systemie przepływów wiedzy. Pamiętać należy, że o niezawodności oraz poprawności łańcucha decyduje jego najsłabsze ogniwo. Oznacza to, że z chwilą gdy zawodzi cały proces trenowania nie realizuje założeń przekazania wartości dodanej oraz nie spełnia warunku dzielenia się wiedzą. Toteż kluby sportowe powinny w swojej ewolucji organizacyjnej zmierzać do modeli typu organizacją uczącą się, samouczącą się, czy też inteligentna[7].

Nowy wymiar organizacji klubów sportowych powinien zatem polegać na procesowym zarządzaniu wiedzą Zarządzanie wiedzą, jest przede wszystkim związane z jej przepływami[8] oraz jej dyfuzją między wszystkimi podmiotami tworzącymi sieć wzajemnych zależności[9]. Model zarządzania procesami przepływów wiedzy w klubach sportowych powinien uwzględniać wszystkie etapy trenowania sportowca – od treningu wstępnego, poprzez trening właściwy, aż do specjalistycznego, w poszczególnych cyklach tre-

[6] Senge P.M., *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczącej się*, ABC, Warszawa, 1998, s. 232.
[7] Perechuda K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Placet, Warszawa, 2000.
[8] Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą*, Gazeta prawna, nr 36(216), Warszawa, 2001, s. 11; Cieśliński W., Witkowski K., Perechuda K., *Zarządzanie procesami – organizacja dyfuzji wiedzy w gospodarce cyfrowej*, w; Knosala (red), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, WN-T, Warszawa, 2005, s. 218.
[9] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy*, AE, Wrocław, 2005.

ningowych - mikro, mezo i makro. A zatem w procesach trenowania nie wystarczy przekazywać wiedzy ogólnodostępnej, ale konieczne jest przekazywanie tzw. wiedzy niejawnej gorącej.

Płaszczyzny zarządzania procesami przepływów wiedzy można przedstawić za pomocą łańcucha działań gdzie na skutek kolejno – treningu wstępnego, poprzez trening właściwy aż do treningu specjalistycznego zawodnik otrzymuje zasoby wiedzy od trenera przekształcając je na indywidualną mądrość (rys 1).



Rysunek 1. Płaszczyzny zarządzania procesami przepływów wiedzy w przedsiębiorstwach sportowych

Źródło: opracowanie własne.

Analiza procesów przekazywania wiedzy oraz ich korelacja z tworzeniem wartości dodanej stanowi kluczowy warunek stworzenia modeli myślenia sieciowego wynikającego z zarządzania procesami przepływu wiedzy w klubach sportowych. Kolejnym etapem może być wdrażanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, które wspomagają procesy przepływu wiedzy, natomiast zawsze kluczowym etapem jest identyfikacja oraz modelowanie procesów tak aby spełniały one założone cele[10] (Cieśliński 2011).

Proces treningowy, w którym efektywnie zarządza się wiedzą, tworzy wartość dodaną.

Opracowanie struktury procesów oraz ich algorytmów realizacyjnych stanowi podstawę dla wykreowania modeli biznesowych zarządzania procesami wiedzy w klubach sportowych.

Wartość dodana tworzona jest tylko poprzez współdzielenie oraz współtworzenie wiedzy przez wszystkie ogniwa tworzące oraz współorganizujące procesy treningowe. Dlatego też bardzo istotnym warunkiem efektywnego

[10] Przy czym wykorzystywane są narzędzia informatyczne typu BPMN 2.0 oraz iGrafx Professional for Six Sigma.

funkcjonowania klubów sportowych jest tworzenie tzw. modeli myślenia sieciowego.

3. STRATEGICZNY KONTEKST PROCESÓW PRZEPŁYWU WIEDZY

Przyjęta przez organizacje strategia funkcjonowania stanowi kluczowy czynnik który warunkuje sposób realizacji procesów biznesowych podejmowanych w grze rynkowej. W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne opracowania, które definiują i opisują wybrane podejścia do tworzenia oraz realizacji strategii działania organizacji[11].

Jednym z najbardziej ogólnych, ale i kompleksowych ujęć znaczenia strategii dla organizacji jest definicja H. Mintzberga, który jako kluczowy element strategii wskazuje znaczenie relacji między organizacją a jej otoczeniem poprzez stworzenie spójnych wzorców strumieni decyzyjnych[12].

Przedsiębiorstwa sportowe funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu[13], które stanowi główne źródło niepewności. Komercjalizacja przedsiębiorstw sportowych przyczyniła się do znaczących zmian w sposobach pozyskiwania kapitału dla prowadzenia działalności. Toteż przedsiębiorstwo sportowe kreując strategię swojej działalności w większym stopniu musi uwzględniać zarówno otoczenie peryferyjne jak i współuczestniczące. Nie tylko relacja TRENER – ZAWODNIK stanowi o sukcesie przedsiębiorstwa sportowego jako całości. W związku z tym myślenie strategiczne powinno być permanentnym procesem obejmującym dwa komponenty: identyfikowanie i analizę teraźniejszości oraz przewidywanie przyszłości[14].

W takim kontekście wiedza, która stanowi kluczowy zasób przekazywany, przekształcany i dzielony przez poszczególne ogniwa przedsiębiorstwa sportowego stanowi o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

Oznacza to że w przedsiębiorstwie sportowym może mieć zastosowanie połączenia strategii zasobowej z orientacją procesową.

Połączenie podejścia zasobowego z identyfikacją i doskonaleniem kluczowych procesów biznesowych pozwala na bardziej kompleksowe ujęcie czynników wpływających na zwiększenie efektywności wyników. Odpowiednie zharmonizowanie powyższych trzech elementów przyczyni się do uzyskania przewagi konkurencyjnej[15].

Wartość dodana w procesach treningu sportowego, to przede wszystkim możliwość i umiejętność dzielenia się wiedzą miedzy takimi ogniwami sieci jak: trener i zawodnik – bądź sportowiec. Natomiast bardzo często zapomina się o pozostałych elementach sieci jakimi są: działacze klubów sportowych, menedżerowie sponsorzy (właściciele) oraz kibice.

---

[11] Szczegółowo rodzaje strategii przedsiębiorstwa zostały opisane w: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 14-23.

[12] H. Mintzberg, *The Structuring of Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1979, s. 25.

[13] Zagadnienia związane z turbulencją otoczenia oraz jej wpływem na funkcjonowanie organizacji autorka opisała w rozdziale pierwszym niniejszej rozprawy.

[14] P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 6-8.

[15] B. Wit de, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 148-179.

Relacje zachodzące między tymi ogniwami można zaprezentować w formie obszarów oddziaływania, gdzie obszarem centralnym jest – trener i zawodnik. Najbliższym otoczeniem dla trenera i zawodnika jest działalność ogólna przedsiębiorstwa sportowego za którą odpowiedzialne są takie ogniwa sieci jak menadżer klubu, sponsorzy. Tę warstwę sieci można nazwać otoczeniem współuczestniczącym w zarządzaniu procesami przepływu wiedzy. Ostatnią warstwą sieci relacyjnej współtworzącej procesy przepływu wiedzy w obszarach peryferyjnych są działacze oraz kibice. Mimo że te peryferyjne elementy sieci nie mają bezpośredniego wpływu na procesy przekazywania wiedzy niemniej jednak mogą mieć znaczący wpływ na uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania klubu sportowego. Można wskazać, że sieć może być opisana w taki sposób, że trzonem usług oraz posiadaczem wiedzy niejawnej jest TRENER. Kluczowym aspektem zarządzania procesami wiedzy w klubach sportowych jest stworzenie takiego systemu aby następowały procesy przekazywanie wiedzy między TRENEREM a ZAWODNIKIEM.

W takim ujęciu TRENER jest „dostawcą" wiedzy niejawnej natomiast ZAWODNIK jest „odbiorcą". „Odbiorcą" oczywiście może być nie tylko pojedynczy zawodnik ale sportowiec w ogólnym znaczeniu, bądź zespół czy grupa sportowa którzy, poddawani są permanentnej edukacji oraz cechują się chęcią doskonalenia swojej wiedzy.

Kluczową wartością tak zdefiniowanej strategii jest uzyskanie efektu synergii wartości dodanej dla całego procesu zarządzania wiedzą. Efekt ten powinien znacznie przewyższać sumę wartości dodanej dla wszystkich elementów łańcucha tworzącego pełne procesy w sieci zarządzania wiedzą w klubach sportowych.

Kluczowym posiadaczem wiedzy jest TRENER, który poprzez procesy treningu oraz bieżącej współpracy przekazuje wiedzę zawodnikom. Celem każdego treningu jest wyposażenie odbiorcy – ZAWODNIKA w zbiory informacji, które powinny być odpowiednio zagregowane oraz przetworzone – tak aby odwzorowywały zbiory wiedzy. W wyniku tych procesów powinno nastąpić wykreowanie sportowca, który potrafi wykorzystać otrzymaną wiedzę podczas walki sportowej.

Zarządzanie przepływami wiedzy w organizacji procesu treningowego musi uwzględniać:

- procedury przepływu wiedzy,
- zastosowanie najnowszych narzędzi teleinformatycznych, poprawiających sposoby pozyskiwania i dzielenia się wiedzą.

Na funkcjonowanie oraz współpracę ogniw łańcuch TRENER – ZAWODNIK mają wpływ elementy z bliższego otoczenia jakimi są sponsorzy oraz menedżer klubu.

Stworzenie odpowiednich warunków dla funkcjonowania relacji TRENER – ZAWODNIK determinuje uzyskanie wartości dodanej, zarówno wewnątrz tej relacji, jak i relacji poszerzonej w skład której wchodzą kolejne elementy destrukcyjne bądź stymulujące, jakimi są MENADŻER KLUBU oraz SPONSORZY.

Na sieć, którą tworzą te cztery elementy nakłada się kolejna warstwa sieci – którą tworzy otoczenie w znaczeniu szerszym czyli DZIAŁACZE KLUBU oraz KIBICE.

Wykreowanie oraz wdrożenie strategii łączącej elementy zarządzania zasobowego z orientacją procesową w której każdy element jest świadom swojego miejsca i roli w osiąganiu wartości dodanej ma szczególne znaczenie dla wzrostu efektywności funkcjonowania klubów sportowych we współczesnych warunkach.

Przedstawiony model połączenie płaszczyzn współpracy wskazuje na powiązanie między wszystkimi elementami tworzącymi struktury oraz otoczenie klubów sportowych. Istotny jest fakt, że tylko poprzez współpracę wszystkich elementów można uzyskać synergiczne efekty wartości dodanej dla całego procesu przekazywania wiedzy.

PODSUMOWANIE

Wykorzystanie strategii zarządzania zasobowego z orientacją na procesy przekazywania wiedzy wydaje się kluczową determinantą warunkującą efekty synergii w uzyskiwaniu wartości dodanej dla wszystkich elementów sieci tworzącej bądź współuczestniczącej w procesach przekazywania wiedzy w przedsiębiorstwach sportowych. Procesy te – mające specyfikę procesów dydaktycznych, muszą być podporządkowane procesom związanym z pozyskiwaniem wiedzy, jej gromadzeniem oraz przekazywaniem. Każdy proces przekazywania i transformacji wiedzy usytuowany jest w przestrzeni społecznej, gospodarczej i kulturowej. Również analizując procesy trenowania w klubach sportowych konieczne jest usytuowanie ich w przestrzeni oraz identyfikowanie oddziaływań jakie między tą przestrzenia a procesami przepływu wiedzy zachodzą. Innym istotnym faktem jest to, że współczesne podmioty działają w przestrzeni, której cechą charakterystyczną jest rozwój cywilizacji informacyjnej, społeczeństwa opartego na wiedzy czy gospodarki cyfrowej. Stąd autorzy artykułu uważają, że konieczne jest również prowadzenie badań związanych z zakresem oddziaływania technologii informacyjno-komunikacyjnych na procesy przepływu wiedzy w klubach sportowych.

LITERATURA:

[1] Chomiak-Orsa I., *Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w doskonaleniu procesów biznesowych*, [w:] *Systemy zarządzania kosztami i dokonaniami*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 122, Wrocław 2010, s. 95-97.

[2] Chomiak-Orsa I., *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

[3] Ciesliński B.W., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, UE Wrocław, 2011.

[4] Ciesliński W., Witkowski K., Murdza K., *Sponsoring sportowy a centra wiedzy*, w: Owoc (red*), Pozyskiwanie i zarządzanie wiedzą*, AE, Wrocław, 2005.

[5] Cieśliński W., Podemski W., Sieja Z., *Zarządzanie jakością wiedzy*, w; Słodczyk (red), *Rozwój miast i zarządzanie gospodarką miejską*, UO, Opole, 2004.

[6] Czekaj J., Jabłoński M., *Rozwój kompetencji i zachowa organizacyjnych jako determinanta zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, AE, Kraków, 2002.

[7] Eriksen T.H., *Tyrania chwili*, PIW, Warszawa, 2001.

[8] Fazlagić A., *Zarządzanie wiedzą*, Gazeta prawna, nr 36(216), Warszawa, 2001.

[9] Kaplan R.S., Norton D.P., *How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives*, "Financial Executive" 2004, vol. 20, no 2.

[10] Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard in More than Just a New Measurement System*, "Harvard Business Review" 1996, vol. 74, no 3.

[11] Morawski M., *Pracownicy wiedzy, monografia habilitacyjna*, AE, Wrocław (w druku).

[12] Owoc M.,(red.) *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*, AE, Wrocław, 2005.

[13] *Problemy socjologii wiedzy*, PWN, Warszawa, 1985.

[14] Rudnianski J., Homo cogitans, WP, Warszawa, 1981.

[15] Suchodolski B., (red), *Alternatywna pedagogika humanistyczna*, Warzsawa, 1990.

[16] Thorndike E.L., Uczenie się ludzi, BKP, PWN, Warszawa, 1990.

[17] [www.npr.gov.pl].

STRESZCZENIE

Strategiczny kontekst zarządzania procesami przepływu wiedzy – model komunikacji elektronicznej na przykładzie przedsiębiorstw sportowych

Opisane wyniki badań są rezultatem prac naukowych finansowanych ze środków budżetowych na naukę w latach 2013-2016 ze środków MNiSzW nr 0014/RS2/2013/52. W badaniach opisano koncepcję strategii zarządzania wiedzą wspomaganą systemem elektronicznej, mobilnej sieci ICT w przedsiębiorstwach sportowych.

SUMMARY

The strategic context of process management of knowledge-flow model of electronic communication on the example of sports enterprises

Described the results of the study are the result of scientific work financed from the budget for science in the years 2013-2016 from the MNiSzW no 0014/RS2/2013/52. The study describes the concept of knowledge management strategy assisted electronic system, mobile ICT networks in enterprises sports.

Autorzy

dr Katarzyna Bratnicka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. hab. dr Grzegorz Bełz, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr hab. Paweł Cabała, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
dr Iwona Chomiak-Orsa, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Wojciech Cieśliński, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
prof. dr hab. Wojciech Czakon, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Wojciech Dyduch, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Petro Garasym, Lviv State Academy of Finance, Ukraina
dr Ewa Głuszek, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Dorota Jelonek, Politechnika Częstochowska
prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Jarosław Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Izabela Konieczna, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Monika Kulikowska-Pawlak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
mgr Zdzisław Kulczyk, WPPHU „AXA" Consulting
dr Zbigniew Matyjas, Uniwersytet Łódzki
prof. dr hab. Karolina Mazur, Uniwersytet Zielonogórski
dr Wioletta Mierzejewska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
dr inż. Przemysław Niewiadomski, Zakład Produkcji Części Zamiennych i Maszyn Rolniczych FORTSCHRITT, Politechnika Poznańska
prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański
prof. dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt, Politechnika Częstochowska
dr inż. Katarzyna Piórkowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
dr Estera Piwoni-Krzeszowska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
mgr Joanna Podkówka-Sędek, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Włodzimierz Rudny, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański
prof. dr hab. Agnieszka Sopińska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Cezary Suszyński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Anna Wójcik-Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
mgr Martyna Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr Robert Wysocki, Uniwersytet Zielonogórski
prof. dr hab. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Politechnika Łódzka