

# Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej

pod redakcją Sylwestra Gregorczyka  
i Grzegorza Urbanka



# **Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# **Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej**

pod redakcją Sylwestra Gregorczyka  
i Grzegorza Urbanka

Sylwester Gregorczyk – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Katedra Zarządzania Strategicznego, 02-544 Warszawa, ul. Madalińskiego 31/33

Grzegorz Urbanek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Grażyna Gierszewska*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR

*Monika Poradecka*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Mateusz Poradecki*

KOREKTA TECHNICZNA

*Wojciech Grzegorzczak*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efektoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/sdecoret

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09916.20.0.K

Ark. druk. 41,625

<https://doi.org/10.18778/8220-335-6>

ISBN 978-83-8220-335-6

e-ISBN 978-83-8220-336-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 665 58 63

# Spis treści

|                                                                       |          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|
| Sylwester Gregorczyk, Grzegorz Urbanek                                |          |
| <b>Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej</b> | <b>9</b> |

## I. Społeczny i personalny kontekst strategii

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin, Adam Weinert                                                         |           |
| <b>Otwarte formułowanie strategii z wykorzystaniem kolektywnej inteligencji przedsiębiorstwa</b> | <b>19</b> |

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Michał Adam Leśniewski                                                                                     |           |
| <b>Konkurencyjność widziana przez pryzmat kultury organizacyjnej przedsiębiorstw – studium teoretyczne</b> | <b>37</b> |

|                                                                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Krzysztof Machaczka, Małgorzata Machaczka                                                                                         |           |
| <b>Model transformacyjno-systemowy zarządzania wymiarem strategicznym przedsiębiorstwa w aspekcie dyfuzji kultury organizacji</b> | <b>49</b> |

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Anna Witek-Crabb, Katarzyna Piórkowska, Janusz Marek Lichtarski, Sylwia Wrona<br>Maciej Adam Wilczyński |           |
| <b>Strategiczni myśliciele w świetle przeglądu literatury i studiów biograficznych</b>                  | <b>65</b> |

|                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Kamila Malewska, Milena Ratajczak-Mrozek, Maja Sajdak                                                                   |           |
| <b>Wpływ cech przedsiębiorcy na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstw w działalności międzynarodowej</b> | <b>85</b> |

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| Wojciech Popczyk                                                   |            |
| <b>Modele sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych</b> | <b>105</b> |

|                                                         |            |
|---------------------------------------------------------|------------|
| Iwona Staniec                                           |            |
| <b>Porównywalność w badaniach zjawiska oportunistów</b> | <b>121</b> |

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| Marzena Syper-Jędrzejak                                            |            |
| <b>Kapitał erotyczny składową kapitału relacyjnego organizacji</b> | <b>137</b> |

## II. Współpraca i konkurencja w ekosystemach biznesowych

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Anna Ujwary-Gil                                                                                    |            |
| <b>Metasieciowe ujęcie organizacji IT z perspektywy najmniej zintegrowanych społecznie aktorów</b> | <b>153</b> |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Piotr Pachura                                                                                    |            |
| <b>Badania nad przestrzeniami organizacji</b>                                                    | <b>171</b> |
| Rafał Kusa                                                                                       |            |
| <b>Wybrane aspekty pomiaru koopetycji w kontekście orientacji przedsiębiorczej organizacji</b>   | <b>185</b> |
| Wioletta Mierzejewska                                                                            |            |
| <b>Koopetycja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych działających w Polsce</b>             | <b>199</b> |
| Krzysztof Ćwik                                                                                   |            |
| <b>Orientacja strategiczna małych przedsiębiorstw a przynależność do grupy kapitałowej</b>       | <b>215</b> |
| Katarzyna Czernek-Marszałek                                                                      |            |
| <b>Wiążący i pomostowy kapitał społeczny we współpracy przedsiębiorców sektora turystycznego</b> | <b>229</b> |
| Adam Sulich                                                                                      |            |
| <b>Studium przypadku sieci międzyorganizacyjnej w sektorze dóbr i usług środowiskowych</b>       | <b>245</b> |
| <br><b>III. Kierunki ewolucji cyfrowych modeli biznesowych</b>                                   |            |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska                                                                    |            |
| <b>Klasyfikacja modeli biznesowych w Industry 4.0</b>                                            | <b>267</b> |
| Marek Jabłoński, Adam Jabłoński, Agnieszka Anna Szpitter                                         |            |
| <b>Dynamika modeli biznesu przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej – perspektywa monetyzacji</b>   | <b>295</b> |
| Wojciech Cieśliński                                                                              |            |
| <b>Cyfrowa dojrzałość organizacji – założenia poznawczo-metodologiczne</b>                       | <b>315</b> |
| Kazimierz Perechuda                                                                              |            |
| <b>Konceptualizacja modelu e-biznesu</b>                                                         | <b>339</b> |
| Rafał Kasprzak, Albert Tomaszewski, Marta Ziółkowska                                             |            |
| <b>Operacjonalizacja modelu biznesu w przemysłach kreatywnych – wstępne wyniki badań</b>         | <b>351</b> |
| <br><b>IV. Narzędzia implementacji i optymalizacji strategii</b>                                 |            |
| Marek Brzeziński                                                                                 |            |
| <b>Zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa – ujęcie procesowe</b>                               | <b>367</b> |
| Michał Trocki, Emil Bukłaha, Mateusz Juchniewicz, Witalij Metelski                               |            |
| <b>Zastosowanie podejścia matrycy logicznej w zarządzaniu strategicznym</b>                      | <b>385</b> |

Stefan Trzcieliński

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Stan dostosowania systemów utrzymania ruchu do warunków Przemysłu 4.0</b> | <b>405</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|

Małgorzata Dendera-Gruszka, Ewa Kulińska, Dariusz Masłowski

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Branżowe łańcuchy dostaw jako szansa dla współczesnych organizacji</b> | <b>419</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|

Magdalena Sawczuk

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Współtworzenie wartości w sektorze kreatywnym z perspektywy muzeów</b> | <b>431</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|

Izabela Sztangret

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Systemowa multiwartość odpadów komunalnych – podmioty i sposoby tworzenia, wielowymiarowy charakter efektów</b> | <b>447</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Paweł Królas

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Okazja jako wyznacznik przedsiębiorstwa zwinnego – studium przypadku</b> | <b>465</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|

Zbigniew Matyjas

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Uwzględnienie zagadnień geopolityki i geostrategii w analizach strategicznych</b> | <b>483</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|

## **V. Pomiar efektywności i determinanty sukcesu strategii**

Maria Romanowska

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| <b>Atrybuty doskonałości organizacji</b> | <b>499</b> |
|------------------------------------------|------------|

Witold Kowal

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| <b>Kontekstowość ocen sprawności organizacji</b> | <b>513</b> |
|--------------------------------------------------|------------|

Monika Stelmaszczyk

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Wpływ zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa na jego elastyczność strategiczną: wyniki badań empirycznych</b> | <b>525</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Mirosław Jarosiński

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych</b> | <b>539</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Mirosław Matusek

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Identyfikacja warunków koniecznych sukcesu serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych</b> | <b>549</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Marcin Szplit

|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania systemów IT w przedsiębiorstwach – perspektywa wdrożeniowa</b> | <b>569</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

## **VI. Wybrane aspekty zarządzania strategicznego w podmiotach non-profit**

Teresa Długosz

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Pomiar procesu umiędzynarodowienia najlepszych polskich uczelni ekonomicznych</b> | <b>579</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|



## 8      Spis treści

Magdalena Ławicka

**Zarządzanie relacjami uczelni publicznych z przedsiębiorstwami** **601**

Justyna Dylak

**Rola, znaczenie i wyzwania wynikające ze współpracy uczelni wyższych technicznych z przedsiębiorstwami na przykładzie polskich politechnik** **615**

Magdalena Wiśniewska

**Wartość publiczna a trwała przewaga konkurencyjna miasta – perspektywa teorii organizacji** **625**

Marcin Flieger

**Renty sieciowe urzędu gminy – studium przypadku** **639**

Aleksandra Sus

**Efektywność relacji międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej**  
**Konceptualizacja kategorii** **653**

# Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej

Dr hab. Sylwester Gregorczyk, prof. SGH 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Zarządzania i Finansów

Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Dr hab. Grzegorz Urbanek, prof. UŁ 

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa

Współczesna gospodarka zmienia się w dotychczas niespotykanym tempie, wyznaczanym przez dwa przenikające się procesy: usieciowienie i cyfryzację. Rozwój gospodarki cyfrowej wpisuje się w zmiany zachodzące od kilku ostatnich dziesięcioleci, których początkiem było pojawienie się komputerów osobistych na masowym rynku w połowie lat osiemdziesiątych, następnie rozwój narzędzi do projektowania cyfrowego, rozwój internetu oraz trendy outsourcingowy i offshoringowy, a w konsekwencji rozwój złożonych globalnych łańcuchów wartości. Do zjawisk charakteryzujących sieciowość gospodarki (m.in. chaos, nieprzewidywalność, brak granic przedsiębiorstw, promowanie zasobów niematerialnych i procesów współdziałania między organizacjami<sup>1)</sup> dochodzi powszechna adaptacja oraz wzrost wykorzystywania technologii cyfrowych lub komputerowych przez wszystkie podmioty gospodarki (organizacje, sektory gospodarki, instytucje państwowe)<sup>2)</sup>. Wybuch pandemii Covid-19 i związany z nią powszechny *lock-down* wymusiły i przyspieszyły transformację cyfrową (wykorzystanie szeroko pojętej technologii do radykalnej poprawy wydajności przedsiębiorstwa lub jego zasięgu<sup>3)</sup> również w odniesieniu do przedsiębiorstw, które z różnych powodów nie realizowały dotychczas tego procesu. Dziś transformacja cyfrowa dotyczy nie

- 1 E. Skrzypek, *Sieciowość jako cecha nowej gospodarki*, „Studia Informatica” 2017, nr 2(44), s. 21–31.
- 2 J. Pieriegud, *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016, s. 11–38.
- 3 G. Westerman, D. Bonnet, M. McAfee, *The Nine Elements of Digital Transformation*, „MIT Sloan Management Review” 2014, vol. 55(3), s. 1–6.

tylko aspektów technologicznych przedsiębiorstwa, ale również musi obejmować całą jego strategię, kształtując na nowo sposób myślenia i postrzegania świata przez zarządzających<sup>4</sup>.

Oddajemy do rąk Czytelników zbiór opracowań autorów pochodzących z najważniejszych polskich ośrodków naukowych, na temat różnych aspektów zarządzania strategicznego w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej. Monografia obejmuje sześć części, które poruszają zarówno zagadnienia uwarunkowań zarządzania strategicznego (części pierwsza i druga), jak i problemy poszczególnych etapów procesu zarządzania strategicznego (części trzecia, czwarta i piąta). Monografię kończą (część szósta) przykłady przejawów zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit, które z powodzeniem przystosowują się do nowej cyfrowej gospodarki sieciowej.

Część pierwsza monografii poświęcona jest społecznym uwarunkowaniom współczesnego zarządzania strategicznego. Mimo powszechnej cyfryzacji świata i rozprzestrzeniania się sieci sterowanych komputerowo zależności pomiędzy różnorodnymi organizacjami w centrum myślenia strategicznego stoi człowiek – ze swoimi postawami, dążeniami, ale również ograniczeniami. Nie bez przyczyny organizacjom przypisujemy cechy ludzkie (antropomorfizacja) – to ludzie je tworzą, realizują w nich swoje zamierzenia oraz ambicje (strategiczne wybory), budują specyficzne środowisko pracy (kulturę organizacyjną) i nadają im kierunek rozwoju strategicznego (strategiczni myśliciele). Tworzenie i realizacja strategii są mocno warunkowane przez kulturę organizacji, na co wskazują autorzy trzech pierwszych rozdziałów. Kultury cechujące się otwartością strategiczną, bazując na kolektywnej inteligencji, sprzyjają trafnym wyborom strategicznym, ułatwiają ich wdrożenie oraz podnoszą skuteczność osiągania celów. Kultura organizacyjna definiuje również konkurencyjność przedsiębiorstw, ale w obliczu powszechnego w gospodarce sieciowej zjawiska dyfuzji kultur konieczna jest właściwa konfiguracja zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Niebagatelną rolę w tym procesie odgrywają liderzy współczesnych przedsiębiorstw, którym poświęcone są kolejne rozdziały. To od ich indywidualnych cech, wpływających na percepcję, przetwarzanie i ocenę informacji, zależy jakość podejmowanych decyzji strategicznych. Nasi autorzy zwracają uwagę na szczególne postawy i zachowania przedsiębiorców w działalności międzynarodowej, jak również podczas umiejętnie przeprowadzanych procesów sukcesji w firmach rodzinnych.

Druga część monografii ukazuje różne perspektywy charakterystycznych dla gospodarki sieciowej warunków prowadzenia działalności gospodarczej, łączących

---

4 Por. D.L. Rogers, *The Digital Transformation Playbook*, Columbia University Press, Columbia 2016, s. 9.

w sobie znamiona współpracy i konkurencji (koopetycja). Pierwszy rozdział prezentuje wyniki autorskich badań dotyczących zachowania jednostek (aktorów społecznych) i grup w różnych konfiguracjach sieci organizacyjnych. Złożoność relacji pomiędzy uczestnikami przestrzeni organizacyjnych stanowi szczególne wyzwanie badawcze, a ze wstępnymi wynikami badań w tym obszarze możemy zapoznać się w rozdziale drugim. Wspomniana wcześniej koopetycja stała się punktem zainteresowania dwóch kolejnych rozdziałów. Pierwszy z nich koncentruje się na związkach pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a koopetycją. Drugi natomiast poszerza naszą wiedzę o koopetycję wewnątrzorganizacyjną polskich grup kapitałowych. Część drugą kończą interesujące opisy przypadków relacji pomiędzy uczestnikami sieci w sektorze turystycznym oraz w sektorze dóbr i usług środowiskowych.

Trzecia część poświęcona jest nowoczesnym modelom biznesowym cyfrowej gospodarki sieciowej. Dynamiczny rozwój koncepcji modelu biznesowego wynika wprost z dostępności i rozwoju usług internetowych (cyfryzacji gospodarki). Nowe możliwości kreowania i dostarczania wartości dla klientów, jakie przyniósł ze sobą internet, przełożyły się na wzrost zainteresowania koncepcją modelu biznesowego przez praktyków i teoretyków zarządzania. Modele biznesowe zrewolucjonizowały wiele sektorów i branż, dlatego też stały się poważnym orężem w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Kolejne rozdziały prezentują klasyfikację modeli biznesowych Przemysłu 4.0, charakteryzując ich dynamikę z perspektywy monetyzacji, podkreślając konieczność diametralnie innego podejścia do modelowania procesów w modelach e-biznesu.

Czwarta część monografii dotyczy zagadnień związanych z optymalizacją i implementacją strategii. Zarządzanie strategiczne obejmuje dwa główne zagadnienia: przygotowanie strategii i jej implementację – wprowadzanie w życie. Dobrze przygotowanie strategii nie gwarantuje sukcesu. Niestabilna dynamika rynku, szybkie zmiany technologiczne, zmiany regulacyjne i w oczekiwaniach klientów powodują, że przedsiębiorstwa napotykają trudności w realizacji swoich strategii. Liczne badania pokazują, że w większości przypadków wdrażanie strategii kończy się porażką, chociaż jej skala może być różna w zależności od przyjętego sposobu pomiaru. Zwycięskie strategie wymagają skutecznych mechanizmów ich przygotowania i wdrażania, czego elementami są: uwzględnienie w strategii możliwości stwarzanych przez otoczenie, uelastycznienie organizacji do wewnątrz i na zewnątrz oraz optymalizacja procesów wewnętrznych. Część czwartą rozpoczyna przedstawienie procesowego i projektowego ujęcia rozwoju zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa, co stanowi jeden ze sposobów zwiększenia efektywności wdrażania strategii. W rozdziale drugim przedstawione jest podejście matrycy logicznej, stanowiącej efektywne narzędzie do zarządzania strategicznego, łączącej w sposób

spójny fazy analizy strategicznej i planowania strategicznego z fazą implementacji. Elementem optymalizacji działań jest ich doskonalenie w przedsiębiorstwie, a także koordynacja operacji w ramach branżowych łańcuchów wartości, co zostało przedstawione na przykładzie branży przemysłu ciężkiego. W gospodarce sieciowej, gdzie tworzenie wartości odbywa się w interakcjach z innymi podmiotami, a znaczna część zasobów potrzebnych do realizacji strategii znajduje się poza granicami prawnymi organizacji, szczególnego znaczenia nabiera właściwa konfiguracja zasobów w celu kreowania wartości dodanej oraz jej przechwytywania. Koncepcja współtworzenia wartości na podstawie renty relacyjnej przedstawiona jest na przykładzie współpracy podmiotów z sektora kreatywnego, a także podmiotów działających w sektorze gospodarki odpadami. Przedsiębiorstwa muszą integrować swoje wewnętrzne zasoby i zdolności z zewnętrznymi, aby być w stanie osiągnąć określone cele strategiczne dzięki odpowiedniej reakcji na wyzwania związane z dynamiką otoczenia. W tym kontekście opisana jest koncepcja przedsiębiorstwa zwinnego, które wykorzystuje pojawiające się w jego otoczeniu okazje biznesowe do uzyskania korzyści. W ostatnim rozdziale zaprezentowany został postulat rozszerzenia analiz strategicznych o wymiar geopolityki i geostrategii, co może być pomocne w uwzględnieniu w strategiach, w szczególności przedsiębiorstw z branż kluczowych z punktu widzenia państwa, istotnych aspektów polityki globalnej, które mogą mieć znaczący wpływ na te przedsiębiorstwa.

W części piątej monografii przedstawione są rozważania na temat efektywności strategii i determinantów jej sukcesu. Pomiar efektywności strategii jest zagadnieniem złożonym. W literaturze przedmiotu brakuje spójnej definicji systemu pomiaru realizacji strategii. Pomiar uzyskanych efektów jest jednym z kluczowych aspektów procesu wdrażania strategii, ponieważ wpływa na możliwość dokonywania niezbędnych korekt i może być także narzędziem do diagnozowania kluczowych elementów determinujących sukces organizacji. Pomiar strategii może uwzględniać dwie grupy czynników: jej koherentność i efektywność wykonywanych działań. Koherentność odnosi się do jej logiczności i spójności wewnętrznej (dostępności zasobów) oraz zewnętrznej (uwzględnienia dynamiki sektora). Efektywność wykonywanych działań oznacza stopień realizacji zamierzonych celów strategicznych oraz uzyskane wyniki finansowe. Część piątą rozpoczynają rozważania dotyczące atrybutów doskonałości organizacji, których konkluzją jest brak możliwości znalezienia uniwersalnej definicji organizacji doskonałej oraz możliwości skonstruowania narzędzia pomiaru doskonałości uwzględniającego wszystkie jej atrybuty. Jednocześnie budowanie koncepcji doskonałości jest pożyteczne dla rozwoju teorii zarządzania i dla doskonalenia praktyki zarządzania. W kolejnym rozdziale przedstawione zostały zagadnienia dotyczące kontekstowości oceny dokonań organizacji, która związana jest z kwestią strategicznej klienteli i niejednoznacznością

celów organizacji. Następnie na przykładzie case study analizie został poddany wpływ zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa na jego elastyczność strategiczną i w konsekwencji przewagę konkurencyjną. Kolejne rozważania w tej części monografii dotyczą identyfikacji determinantów konkurencyjności przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, spośród których najważniejsze to: orientacja na wiedzę, orientacja marketingowa oraz zakorzenienie w lokalnych sieciach biznesowych. Zagadnienie odnoszące się do warunków koniecznych do osiągnięcia sukcesu serwicyzacji przedsiębiorstw jest przedmiotem analizy w kolejnym rozdziale. Część piątą kończą rozważania na temat zastosowania systemów informatycznych do wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście uwarunkowań skuteczności ich wdrażania.

Część szóstą monografii dotyczy wybranych aspektów zarządzania strategicznego w podmiotach non profit. Zarządzanie strategiczne przestało być domeną organizacji biznesowych nastawionych na zysk. Organizacje typu non profit odgrywają ważną rolę w wielu społeczeństwach, realizując zadania w obszarze edukacji, opieki zdrowotnej, dobroczynności, dostarczania usług publicznych i szerzej – budowania dobrobytu społecznego. Tak jak w przypadku biznesu celem realizowanej strategii jest maksymalizacja jego wartości, w przypadku organizacji non profit celem strategii jest maksymalizacja satysfakcji kluczowych interesariuszy, których środowisko jest obsługiwane przez organizację. Profesjonalizacja usług i rosnąca konkurencja na wielu tego typu rynkach, również ze strony podmiotów nastawionych na zysk, powoduje konieczność wprowadzenia elementów zarządzania strategicznego w podmiotach non profit w celu zwiększenia ich konkurencyjności. Stąd zarządzanie strategiczne w organizacjach non profit zawiera w sobie takie elementy jak: zbieranie danych ze środowiska organizacji, wybór istotnych informacji i ich interpretacja, opracowanie strategii i jej wdrażanie w życie z korektami wynikającymi ze zmian w otoczeniu i uzyskanymi efektami. Wśród organizacji non profit podmiotami, które funkcjonują w warunkach rosnącej konkurencji rynkowej, a także zwiększonych oczekiwań społecznych, są uczelnie wyższe. Zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce misją systemu szkolnictwa wyższego w Polsce jest, oprócz kształcenia studentów i kadr oraz prowadzenia działalności naukowej, uczestnictwo w rozwoju społecznym i tworzenie gospodarki opartej na innowacjach. Realizacja tych celów związana jest między innymi z umiędzynarodowieniem uczelni. Część szóstą rozpoczyna prezentacja wyników badań dotyczących sposobów pomiaru umiędzynarodowienia uczelni na przykładzie najlepszych wyższych szkół ekonomicznych w Polsce. W kolejnym rozdziale prowadzone są rozważania na temat istotnego elementu strategii uczelni wyższych, jakim jest realizacja tzw. trzeciej misji – rozwoju współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym,

przede wszystkim przedsiębiorstwami w zakresie komercjalizacji wyników badań. Analiza praktyki budowania relacji szkół wyższych z przedsiębiorstwami na przykładzie uczelni z województwa zachodniopomorskiego wskazuje, że partnerzy nie wykorzystują wszystkich możliwości w tym zakresie. Przeprowadzone rozważania pokazują, że rozwój współpracy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami powinien przebiegać w sposób planowany i świadomy, co ułatwi zbudowanie partnerskich relacji, które umożliwią osiągnięcie przez uczelnię wymiernych korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych. Kolejny rozdział prezentuje wyniki badań dotyczących możliwości i ograniczeń współpracy pomiędzy uczelniami technicznymi a małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Istnieje bardzo duży potencjał do nawiązywania tego typu współpracy. Uczelnie, ze swoim zapleczem naukowym i eksperckim, mogą stanowić źródło pomysłów i idei, które mogą być komercjalizowane przez przedsiębiorstwa. Ułatwieniem dla nawiązania współpracy pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwami jest zmniejszenie biurokracji, lepsze zrozumienie wzajemnych potrzeb, a także poprawa komunikacji pomiędzy jej stronami.

Elementy zarządzania strategicznego mogą być również wykorzystywane w zarządzaniu publicznymi jednostkami terytorialnymi, na przykład miastami czy gminami. W części szóstej przedstawione są także rozważania na temat uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej przez miasto, poprzez dostarczanie jego użytkownikom wartości publicznej w postaci zaspokojenia zbiorowo wyrażanych potrzeb członków społeczności. Współczesne miasta funkcjonują w dynamicznym otoczeniu, co oznacza pojawianie się nowych potrzeb społeczności lokalnych, które władze miasta muszą zaspokajać. Do wdrażania nowatorskich usług publicznych konieczne są zdolności dynamiczne, których źródłem może być otoczenie zadaniowe miasta w postaci partnerów prywatnych, organizacji trzeciego sektora i samych mieszkańców. W kolejnym rozdziale, na podstawie studium przypadku, została przeprowadzona analiza charakteru rent sieciowych uzyskiwanych przez gminę dzięki kooperacji z innymi organizacjami funkcjonującymi w regionie. Uczestniczenie w sieci pozwala urzędowi zwiększać sprawność i jakość świadczenia usług publicznych, co pozwala na budowanie przewagi kooperacyjnej urzędu. Część tę kończy rozdział dotyczący efektywności relacji międzyorganizacyjnej na przykładzie sieci onkologicznej utworzonej z siedemnastu szpitali w Polsce.

Mamy nadzieję, że lektura monografii pozwoli Czytelnikom wyrobić sobie własny pogląd na temat myślenia strategicznego w cyfrowej gospodarce sieciowej, a prezentowane przykłady pozwolą przybliżyć mechanizm wyborów strategicznych w nowej, cyfrowej rzeczywistości.

---

## Bibliografia

- Pieriegud J., *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy*, [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016, s. 11–38.
- Rogers D.L., *The Digital Transformation Playbook*, Columbia University Press, Columbia 2016.
- Skrzypek E., *Sieciowość jako cecha nowej gospodarki*, „Studia Informatica” 2017, nr 2(44), s. 21–31.
- Westerman G., Bonnet D., McAfee M., *The Nine Elements of Digital Transformation*, „MIT Sloan Management Review” 2014, vol. 55(3), s. 1–6.





# **I. Społeczny i personalny kontekst strategii**



# Otwarte formułowanie strategii z wykorzystaniem kolektywnej inteligencji przedsiębiorstwa

Prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin 

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Dr Adam Weinert 

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

## Wprowadzenie

Warunki, w których funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, mają wpływ na działania podejmowane względem otoczenia oraz ich skuteczność. Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest ustalenie i zapewnienie możliwości rozwojowych wynikających z potencjału zasobowego i cech przyszłego otoczenia. Zadania te realizowane są w trakcie formułowania strategii, a następnie jej wdrażania i realizacji. Efektem podejmowanych działań przedsiębiorstwa jest stopień dostosowania do zmieniających się warunków otoczenia. Na znaczeniu zyskują zatem te narzędzia, procesy, postawy, zachowania i podmioty, które mają w sobie potencjał w tym zakresie. Celem opracowania jest ustalenie ram koncepcyjnych otwartej strategii, wspartych na jej kolektywnym współtworzeniu oraz przedstawienie wstępnych, częściowych wyników badania.

Treść opracowania opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo nieustannie modyfikuje swoje zachowania na rynku jako skutek warunków w otoczeniu oraz wiedzy i uczenia się, a współtworzenie strategii warunkuje skuteczność i efektywność poprzez ograniczenie niepewności. Otwartość strategiczna jest konstruktem, który może być użytecznym narzędziem do badań empirycznych i wnioskowania o przyczynach. Opracowanie jest zatem bardziej teoretyzowaniem niż sprawdzaniem teorii, a zaprezentowane wyniki badania stanowią podstawę do dyskusji i ukierunkowania dalszych badań. Przedmiotem odniesienia jest inteligencja przedsiębiorstwa i interesariuszy (kolektywna inteligencja), ujmowana w kategoriach wymiernych

lub quasi-wymiernych, której skutkiem jest wartość dodana z kontaktów, wymiany wiedzy, informacji i poglądów, a także kreatywność i innowacyjność oraz racjonalność metodyczna i rzeczowa zarządzania.

W rozdziale skupiono się na przedstawieniu działania polegającego na łączeniu i koordynowaniu formułowania i wdrażania strategii przez przedsiębiorstwo i inne zainteresowane podmioty, wykorzystującego ich inspiracje powodowane inteligencją zamiast podmiotowego zamknięcia (*lock-in*). Dla realizacji celu wykorzystano systematyczne, przedmiotowe badania literatury anglojęzycznej i niemieckojęzycznej (*systematic literature review* – SLR). Fundamentem dynamicznego współtworzenia strategii i jej implementacji, poprzez wykorzystanie kolektywnej inteligencji, są dotychczasowe i współczesne doświadczenia współpracy gospodarczej, oczekiwane korzyści kalkulacyjne i pozakalkulacyjne, przymusy administracyjne i instytucje formalne. W dalszej części opracowania wskazano użyteczność kolektywnej inteligencji w obszarze otwartości strategicznej, a w szczególności w procesie formułowania strategii przez przedsiębiorstwa w warunkach polskich<sup>1</sup>.

## Kolektywna inteligencja i zorganizowana kreatywność

Historyczny nadruk problematyki kolektywnej inteligencji jest związany z procesem podejmowania decyzji innym niż indywidualny, niekiedy nazywanym – w zależności od uczestniczących w nim podmiotów i pełnionych ról – grupowym, zespołowym. Z założenia zdolność do najlepszego rozwiązania problemu w kolektywie jest wyższa niż wówczas, gdy tworzy je jednostka. Praktyka zarządzania potwierdza znaczenie indywidualnego lub zespołowego procesu podejmowania decyzji<sup>2</sup>, w mniejszym zakresie posługując się określeniem *kolektywne*. Jest to między innymi konsekwencja rozumienia natury przedsiębiorstwa, ról menedżerów oraz pracowników. Kluczowe znaczenie mają zatem relacje otoczenia z przedsiębiorstwem. Analiza tych relacji na osi czasu wskazuje na ich ewolucję pod wpływem dynamiki i złożoności otoczenia oraz na imperatyw dynamicznego dostosowywania się do niego, warunkujący trwałość przedsiębiorstwa na rynku. Fundamentalne wyzwania związane z bytem rynkowym i trwaniem na rynku dotyczą tworzenia

1 Ze względu na charakter rozdziału wyniki całego procesu postępowania badawczego zostaną opublikowane w innym opracowaniu. Obszerność podjętej problematyki przyczyniła się do syntezy wyników systematycznego przeglądu literatury oraz badania w przedsiębiorstwach.

2 A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

wartości dla klienta, ale także wartości dla właścicieli i innych interesariuszy. Warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do skutecznego działania przedsiębiorstwa jest podejmowanie problemów zarządzania strategicznego w szerszym kontekście, z uwzględnieniem innych podmiotów. Upoważnieniem do tego są relacje współpracy, współistnienia i działalności w strukturach gospodarczych, społecznych, administracyjnych o zasięgu krajowym i zagranicznym. Są one wyrazem zarówno legitymizacji poznawczej, pragmatycznej, jak i moralnej.

Udział kolektywu w zarządzaniu organizacjami dostrzeżono już dawno na gruncie nauk społecznych, a wsparciem w ogromnym zakresie okazały się możliwości tworzone przez technologie informacyjno-komunikacyjne (*Information and Communication Technologies* – ICT) – inspirujące, poprzez aplikacje i oprogramowanie IT, do rozważania kwestii związanych z wymianą danych, informacji i myśli oraz do wykorzystania zbiorowej inteligencji.

Levy uznaje zbiorową inteligencję za formę powszechnie rozproszonej inteligencji, stale ulepszanej, skoordynowanej w czasie rzeczywistym i widocznej w efektywnym wykorzystaniu umiejętności, gdzie każdy człowiek ma pewną wiedzę, ale żaden nie posiada całej wiedzy o wszystkim. Autor ten w opinii Jacobsena uważa projekt inteligencji zbiorowej za „projekt humanistyczny”, odgrywający istotną rolę w społeczeństwie obywatelskim, między innymi dzięki zwiększonemu dostępowi do wiedzy<sup>3</sup>. W sposób naturalny powstają pytania o elementy objęte mianem inteligencji – przedsiębiorstwa, kolektywnej i zbiorowej. Dla dalszych rozważań i ustaleń przyjęto, że inteligencja człowieka to umiejętności i zdolności zdobywania, rozumienia i wykorzystywania informacji i wiedzy w różnych sytuacjach, warunkowane inteligencją emocjonalną<sup>4</sup>.

Inteligencja ludzi w przedsiębiorstwie jest w nim inkorporowana i znajduje odzwierciedlenie w systemach, procesach, produktach, wiedzy, rutynach organizacyjnych, a także relacjach współdziałania. Retoryczne pozostają pytania, czy inteligencja ludzi w przedsiębiorstwie podlega reakcjom synergii, relacjom komplementarności, czy też substytucyjności. Wymienione rodzaje relacji intencjonalnie wskazują na pozytywne efekty łączenia indywidualnych, osobniczych pokładów wiedzy i zdolności jej wykorzystania do rozwiązywania problemów. W tym ujęciu inteligencja przedsiębiorstwa dotyczy kolektywnej zdolności do rozwoju jego kompetencji<sup>5</sup>. Nie oznacza to jednak zgodności co do natury owej inteligencji. Utożsamia się ją często z elementami tworzącymi jej strukturę, czyli z informacją,

3 A. Jacobsen, *Intelligenz von Unternehmen: Management technologischer Kompetenz in Innovationsprozessen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000, s. 21–38.

4 E. Urbanowska-Sojkin, *Informacyjne fundamenty kreatywności w kontekście zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 35–40.

5 E. Urbanowska-Sojkin, *Imperatyw inteligencji wobec zmian w otoczeniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2016, z. 149, s. 61–75.

myśleniem, wiedzą oraz ich wykorzystaniem. Twórcze wykorzystanie informacji i wiedzy (czyli inteligencja) warunkuje kreatywność organizacji.

Przejawem nonszalancji jest nie tylko brak jednoznacznego ujmowania inteligencji (zarówno tej jednostkowej, zespołowej, jak i kolektywnej, ograniczanej do przedsiębiorstwa), ale również wskazywanie na różne desygnaty dotyczące tego samego pojęcia oraz jego derywatów. W przykładowych definicjach inteligencja jest bardzo różnorodnie interpretowana przez badaczy: jako proces informacyjny, bardzo szybko rozwijający się nurt badań i aplikacji dzięki upowszechnieniu komputerów, internetu, Web 2.0 (H. Muller-Merbach), jako kapitał do informacyjnego przetwarzania (A. Scheuus), jako potencjał informacji do wykorzystania wobec przedmiotowego zaniechania (Th. Wilewsky), jako proces (M. Matsuda), ale także jego rezultat – produkt w formie wiedzy, motywacji i inicjatyw<sup>6</sup>. W literaturze wskazuje się na dwa określenia: inteligencję kolektywną oraz inteligencję zbiorową, które nadal wywołują dyskusję badaczy zarządzania, mającą na celu ustalenie, czy są izomorficzne. Asymetria poglądów wskazujących na zasadność rozróżniania tych pojęć jest znaczna. Ujmując owe poglądy jedynie dychotomicznie, stwierdza się, że część badaczy traktuje pojęcia jako tożsame, stosując je zamiennie, a część zdecydowanie je odróżnia. Wśród zwolenników rozróżniania pojęć są promotorzy fenomenu inteligencji zbiorowej, nieuniknionego efektu rozwoju technologii. Współczesna definicja inteligencji zbiorowej nawiązuje wprost do skutków wykorzystania postępu technologicznego<sup>7</sup>. Dotyczy zbiorowego rozwiązywania problemów (w tym decyzyjnych na różnych szczeblach zarządzania) poprzez współpracę różnych podmiotów z wykorzystaniem ICT<sup>8</sup>. Dla podkreślenia idei, zasad i metod inteligencji zbiorowej często stosowane są także inne określenia wykorzystujące porównanie do „inteligencji roju” (niem. *Schwarmintelligenz*), „mądrości mas” (niem. *Weisheit der Massen*) czy rozwiązywania problemów przez „tłum” (*crowdsourcing*)<sup>9</sup>. Porównanie zakresu przedmiotowego obu opisywanych określeń wskazuje na zwyczajowe

6 A. Jacobsen, *Intelligenz von Unternehmen...*, s. 21–23.

7 A. Tavakoli, D. Schlagwein, D. Schoder, *Open Strategy: Literature Review, Re-Analysis of Cases and Conceptualisation as a Practice*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2017, no. 26, s. 163–184, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>; S. Haeffliger, *Orientalisations of Open Strategy: From Resistance to Transformation*, [w:] D. Seidl, G. von Krogh, R. Whittington (red.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge 2018, s. 151–166, <https://doi.org/10.1017/9781108347921.010>; L. Dobusch, L. Dobusch, G. Müller-Seitz, *Closing for the Benefit of Openness? The case of Wikimedia's open strategy process*, „Organization Studies” 2019, vol. 40, issue 3, s. 343–370, <https://doi.org/10.1177/0170840617736930>

8 M.S. Unger, *Kollektive Intelligenz: Entstehung, Relevanz und Nutzungsmöglichkeiten in Wirtschaftsunternehmen*, Igel Verlag RKS, Hamburg 2014.

9 E. Sixt, *Schwarmökonomie und Crowdfunding: webbasierte Finanzierungssysteme im Rahmen realwirtschaftlicher Bedingungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2014, s. 23–35.

odnoszenie inteligencji kolektywnej do korzyści powstających ze współpracy w grupie, w zespołach, głównie składających się z podmiotów wewnętrznych, a inteligencji zbiorowej do korzyści powstających ze współpracy jednostek, zespołów, grup społecznych połączonych siecią komputerową, działających także wirtualnie<sup>10</sup>. Takie rozumienie inteligencji kolektywnej jest niewystarczające. W definicjach inteligencji kolektywnej zabrakło, koniecznego współcześnie, dopełnienia podmiotowego i przedmiotowego wobec warunków, w których przedsiębiorstwa prowadzą działalność, implikujących rolę relacji i współpracy. Redukowanie kolektywu do podmiotów jednej organizacji, zawłaszcza podmiotów współkreujących innowacje, w wielu dziedzinach ma znaczenie fundamentalne. Chodzi o wykorzystanie twórczych procesów umysłu osób działających indywidualnie i tworzących różne zespoły przedsiębiorstwa oraz podmiotów z jego otoczenia. Potencjał kreatywności tkwi bowiem w kolektywnym poszukiwaniu rozwiązania problemów. Bezspeczne jest to, że inteligentne kolektywy – poprzez otwarte dyskutowanie problemów poznawczych – efektywnie pobudzają wyobraźnię i skutecznie reagują na nowe problemy i zachowania konkurentów<sup>11</sup>. Oczekiwanym efektem kolektywnej inteligencji jest zorganizowana kreatywność, której antecedencją jest otwartość podmiotów uczestniczących w dyskusjach, wzajemne zaufanie i ciekawość nowych rozwiązań. Kreatywność (ludzi, kolektywów przedsiębiorstw i innych organizacji) jest traktowana jako zasób tych podmiotów na przyszłość, a równocześnie zasób przyszłości, wobec rosnącego od lat znaczenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

Według Lautenschlagera współczesna kreatywność przedsiębiorstwa jest zdolnością do elastycznego odreagowywania nowych rodzajów wyzwań z otoczenia, postrzegania zmian jako szans na ich wykorzystanie i spontanicznego wprowadzania nowych rozwiązań<sup>13</sup>. Jest ona częścią kapitału niematerialnego, który równoważy najważniejsze aktywa przedsiębiorstwa<sup>14</sup>. Zarówno indywidualna, jak i kolektywna kreatywność wymaga klimatu i przestrzeni do samourzeczywistniania się, a równocześnie nie może szkodzić społecznie przez nieposzanowanie instytucji (reguł, norm, kultury). Cenny jest skutek owej kolektywnej inteligencji i kreatywności, jakim jest wzrost konkurencyjności<sup>15</sup>, szczególnie wobec krytycznych

10 T.W. Malone, M. Bernstein, *Handbook of Collective Intelligence*, MIT, Cambridge 2015.

11 M. Levy, *Computer assisted Language Learning. Context and Conceptualization*, Oxford University Press, Oxford 1997, za M.S. Unger, *Kollektive Intelligenz...*

12 L. Suwala, *Kreativität, Kultur, Raum: Ein wirtschaftsgeographischen Beitrag am Beispiel des kulturelles Kreativitätsprozesses*, Springer Verlag, Berlin 2014.

13 R.M. Holm-Hadulla, *Kreativität*, Springer Verlag, Heidelberg 2013.

14 M. Lautenschlager, *Die Kreativität des Unternehmers*, [w:] R.M. Holm-Hadulla, *Kreativität*, Springer Verlag, Heidelberg 2013, s. 59–76.

15 T. Seger, *Kreativitätsförderung im Unternehmen*, [w:] R.M. Holm-Hadulla, *Kreativität*, Springer Verlag, Heidelberg 2013, s. 77–108.



uwag na temat kreatywności powodowanej jedynie przez zasoby materialne przedsiębiorstwa i bacząc na elementy duchowości inspirującej ową kreatywność oraz poważającej kontekst otoczenia<sup>16</sup>. Tym większego znaczenia nabiera społeczny, kolektywny dyskurs dotyczący podejmowanych działań, zważywszy na jego skutki ekonomiczne i społeczne dla przedsiębiorstwa i innych podmiotów w otoczeniu. Kreatywne przedsiębiorstwa uczestniczą w procesie uczenia, który następuje w dialektycznej relacji z podmiotami i zdarzeniami. W rzeczywistości oznacza to, że kreatywność nie zawsze jest efektem działania jedynie menedżerów przedsiębiorstwa, ale też podmiotów, z którymi wchodzi w relacje. Obszarami owej kreatywności przedsiębiorstwa są procesy i produkty tworzące wartość dla klienta oraz potrzeby klientów i innych interesariuszy, a także rozwiązania organizacyjne. Wsparciem dla przedmiotowych wyborów decydentów i ich wdrażania oraz realizacji jest kolektywna inteligencja.

## **Obszary aplikacji kolektywnej inteligencji w zarządzaniu strategicznym**

Dalsza część opracowania dotyczy kolektywnej inteligencji, jej znaczenia w zarządzaniu strategicznym, a w szczególności w procesie formułowania i wdrażania strategii. Procesy te są podstawą skuteczności i efektywności działalności przedsiębiorstwa, a także jego przyszłości. W rezultacie powstają i są realizowane strategie i działania operacyjne, pozostające pod nieustannym wpływem złożonych i dynamicznych warunków w otoczeniu i przedsiębiorstwie. Kolektywną inteligencję, na którą składają się wiedza, umiejętności jej pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystywania, tworzą podmioty (osoby, zespoły, grupy) zainteresowane sposobami oraz efektami działalności przedsiębiorstwa i z oczekiwaniami wobec tego przedsiębiorstwa. Są nimi podmioty wewnętrzne i z pola organizacyjnego. W teorii interesariuszy rola poszczególnych podmiotów jest ograniczona do spełnienia przez przedsiębiorstwo oczekiwań i ich skutków. Badania dowodzą znaczenia relacji z interesariuszami także z innego powodu. Jest nim potencjał zorganizowanej kreatywności i źródło kolektywnej inteligencji, nie zawsze uświadamianej, a efektem ich współpracy są kreatywne pomysły, idee, projekty, działania, systemy i struktury w przedsiębiorstwie. Wśród funkcji kolektywnej inteligencji wyróżniono uczenie się, rozpoznanie i prognozowanie warunków w otoczeniu, określanie sposobów działania i reguł ich modyfikacji pod wpływem zmian. Na rangę takiego

16 T. Petersen, *Kreativitätsförderung im Unternehmen*, [w:] R.M. Holm-Hadulla, *Kreativität*, Springer Verlag, Heidelberg 2013, s. 109–127.

sposobu traktowania inteligencji wskazują badania w nurcie opisującym czynniki sukcesu w perspektywie strategicznej, do których zaliczono także inteligencję przedsiębiorstwa i inteligencję kolektywną<sup>17</sup>.

Współtworzenie strategii i jej wdrażanie to procesy, co oznacza, że są zmienne w czasie, ale relacje między podmiotami mogą kształtować się dynamicznie. Jedne znikają, inne się pojawiają, obserwowany jest mechanizm „wypychania” starych i wprowadzania nowych sposobów działania, sprawdzany w zmiennej rzeczywistości<sup>18</sup>. Ponadto relacje sprzężenia zwrotnego są argumentem za postrzeganiem procesualności współtworzenia strategii, jej dostosowywania do warunków działania. Nie bez znaczenia jest akceptowanie niepewności – w węższym zakresie ryzyka związanego z kolektywem, w szerszym w kontekście warunków działania i ich deskryptorów. W konsekwencji wymagane jest akceptowanie potencjalnego oportunizmu innych podmiotów. W literaturze traktującej o akceptacji niepewności wskazuje się na procesy zawieszenia, pozwalające na działanie w sytuacjach, gdy brakuje wiedzy o podmiocie, jego celach, oczekiwaniach. Przybierają one postać fikcji lub brania w nawias (aktorzy społeczni decydują się zignorować kwestie problematyczne) albo wiary<sup>19</sup>.

Nie do przecenienia jest dzielenie się wiedzą, doświadczeniem (*learning by doing*), artykułowanie oczekiwań. Wsparciem mogą być kultury narodowe – szczególnie w krajach o wysokim uogólnionym zaufaniu (element kapitału społecznego, otwartość na partnerów). Nie bez znaczenia dla wykorzystania inteligencji kolektywnej (kreatywności zorganizowanej) są instytucje formalne, sprzyjające ograniczaniu ryzyka współtworzenia poprzez wzmacnianie roli norm prawnych oraz porządku społecznego i gwarancję wiarygodności. Wsparciem mogą być mechanizmy kontekstowe (niepewność w otoczeniu), napędzające chęć współtworzenia wariantów rozwiązania problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz mechanizmy konstruowane z zamiarem sprzyjania wykorzystywaniu inteligencji kolektywnej, czyli przykładowo umowy, wejścia w strukturę własnościową przedsiębiorstwa, inwestowanie w dedykowane zasoby (bazy danych, wspólne badania) i negocjacje<sup>20</sup>.

17 H. Muller-Merbach, *Die Intelligenz der Unternehmung als kritischer Wettbewerbsfaktor*, [w:] M. Schwaninger (red.), *Intelligente Organisationen – Konzepte für turbulente Zeiten auf Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*, Proceedings of the Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik, Sankt Gallen – Berlin 1999, s. 79–102.

18 R.B. Dilts, *Next Generation Collaboration: Befreie die kreative Kraft kollektiver Intelligenz*, Castle Mount Media GmbH & Co. KG., Erlangen 2018, s. 364.

19 G. Mollering, *Vertrauen in der Krise: Worauf kann man sich im revolutionären Wandel verlassen*, Gastvorlesung Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung, Zürich 2007, s. 111.

20 E. Urbanowska-Sojkin, *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach z perspektywy teorii strukturalnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, vol. 5, no. 9, s. 157–173, <https://doi.org/10.18559/SOEP.2017.9.10>; E. Urbanowska-Sojkin, *Instytucjonalne i organizacyjne uwarunkowania*

## Systematyczne badanie literatury w zakresie otwartego formułowania strategii z wykorzystaniem kolektywnej inteligencji

W celu ustalenia aktualnego stanu wiedzy na temat otwartego formułowania strategii, w którym wykorzystuje się inteligencję i kreatywność kolektywną w rozumieniu przyjętym w opracowaniu, zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury, zachowując rygor metodologiczny i określone reguły<sup>21</sup>. W dalszej części rozdziału przywołano wybrane pozycje literatury, ulegając wskazaniom wynikającym z celu, a dotyczącym pojęć związanych z otwartym formułowaniem strategii oraz praktyki jego wykorzystania.

Inspirujący przykład badań dotyczących otwartego formułowania strategii został zawarty w opracowaniu przygotowanym przez zespół zagranicznych naukowców – Tavakoliego, Schlagweina i Schodera<sup>22</sup>, którzy przeanalizowali ponad 6000 publikacji (wykorzystując wyszukiwania oparte na słowach kluczowych, które doprowadziły do ogromnej liczby „trafień” w bazach naukowych). Jedynie 99 publikacji dotyczyło otwartości strategii i te ostatecznie badacze uznali za odpowiednie. Efektem analiz autorów jest zaproponowany program badawczy na bazie udokumentowanych przypadków zastosowania otwartej strategii w praktyce przedsiębiorstw (m.in. Daimler, IBM, Premium Cola, Red Hat, Wikimedia Foundation).

Sailer, Schlagwein i Schoder<sup>23</sup> są autorami opracowania zawierającego rezultaty badania otwartego formułowania strategii. Zawiera ono współczesną wiedzę na temat otwartej strategii, w szczególności konieczne do spełnienia warunki zastosowania otwartego formułowania strategii, opis procesu otwartego formułowania strategii oraz konsekwencje owej otwartości dla przedsiębiorstw. Wsparciem dla autorskich ustaleń były 64 artykuły, a także 52 studia przypadku. W kontekście zapewnień autorów te liczby świadczą o relatywnie niskim poziomie intensywności

---

*wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 538, s. 432–443, <https://doi.org/10.15611/pn.2018.538.35>

- 21 Pozwala to w sposób obiektywny dokonać przeglądu, a zarazem zarysować i ocenić istniejący dorobek naukowy, będący podsumowaniem dotychczasowych publikacji. Użyteczność przeglądu polega między innymi na możliwości ustalenia luk poznawczych, syntezy wyników uzyskanych przez innych autorów oraz zaproponowaniu nowych kierunków badań – W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 47–67.
- 22 A. Tavakoli, D. Schlagwein, D. Schoder, *Open Strategy: Literature Review...*
- 23 A.-S. Sailer, D. Schlagwein, D. Schoder, *Open Strategy: State of the Art Review and Research Agenda*, Thirty Eighth International Conference on Information Systems, South Korea 2017.

(popularności) opisu naukowego. Zaletą dokonanych analiz jest zwrócenie uwagi na rolę IT oraz zidentyfikowanie nieodkrytych dotąd obszarów w ramach badań nad otwartą strategią, dotyczących konsekwencji otwartości strategicznej przedsiębiorstwa.

Otwartość strategiczna, a szczególnie otwarte formułowanie strategii, to problematyka, która interesuje badaczy zajmujących się profesjonalnie systemami IT i poszukujących najlepszego sposobu ich użycia, także poprzez wykorzystanie ich potencjału do wspomagania procesów decyzyjnych. Poszukiwanie użyteczności systemów IT stało się praprzyczyną formułowania zbiorowej inteligencji, o czym była już mowa, i wiązało się z fundamentalną rolą ICT w realizacji otwartej strategii. Opis tego typu badań sporządzili Morton i Amrollahi<sup>24</sup>, wskazując praktyczne sposoby realizowania otwartości strategicznej, stosowane przez zarządzających w rozpoznawalnych na świecie organizacjach (m.in. EU, NATO, Griffith University, Oxfam, UK Public Research University, Xamin Open Source Project). Badania nie wykazały replikacji procesów otwartego formułowania strategii, mają one formuły zindywidualizowane.

W opracowaniu autorstwa Sunnera i Atesa<sup>25</sup> sformułowano kluczowe zasady otwartej strategii, przestrzegane przez praktyków. Wykorzystano do tego celu analizę 53 artykułów (wyselekcjonowanych według kryteriów słów kluczowych). Są nimi: włączenie do procesu formułowania strategii, czynna partycypacja w tworzeniu elementów opcji strategicznych i w ich wycenie, transparentność procesu, a także wspomaganie przez IT oraz dostępność do systemów IT – platform współpracy i dyskusji.

W krajowym piśmiennictwie naukowym koncepcja *Open Strategy* jest podejmowana okazjonalnie i ma charakter fragmentarycznych opracowań<sup>26</sup>. Wykorzystanie rezultatów metody systematycznego przeglądu literatury światowej pozwala zauważyć, że dotychczasowe badania w zakresie otwartej strategii koncentrują się wśród badaczy skupionych wokół dwóch międzynarodowych sieci społecznościowych – *Open Strategy Network* oraz *Strategy as Practice International Network*. Analiza ich zawartości ukazuje, że opracowania skierowane są zarówno do odbiorców akademickich, w głównej mierze amerykańskich, australijskich

24 J. Morton, A. Amrollahi, *Open Strategy Intermediaries? A Framework for Understanding the Role of Facilitators in Open Strategy-Making*, Proceedings of the Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS), Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS), Portsmouth, 23–28 June 2018.

25 A. Sunner, A. Ates, *Open strategy: a review and research agenda*, BAM 2019 Conference Proceedings, British Academy of Management, London 2019.

26 A. Kozarkiewicz, *Between it and Societal Shift: Preconditions of Open Strategizing*, „Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu” 2018, t. 23, nr 4, s. 3–8.

i europejskich, jak i do praktyków gospodarczych przywoływanych w licznych studiach przypadku<sup>27</sup>.

Pomimo powstających prac podkreśla się, że dokonane do tej pory przeglądy literatury zawierają pewne ograniczenia, między innymi brak wskazania konsensualnej definicji otwartej strategii, zbyt liczne pojęcia stanowiące fundamenty koncepcji oraz brak wyraźnych analiz empirycznych w tym zakresie, co stanowi istotne przesłanki do prowadzenia kolejnych badań literaturowych. Posługując się określeniem Czakona<sup>28</sup>, odnoszącego się do wiedzy o sieciach gospodarczych, są to jedynie „okruchy wiedzy” dotyczące otwartego formułowania strategii i jej implementacji.

## Otwartość strategiczna i ramy otwartej strategii

Otwartość strategiczna, której urzeczywistnieniem jest otwarta strategia, określana jest jako nowy paradygmat zarządzania strategicznego<sup>29</sup>, będący zbiorem poglądów dotyczących zwiększenia w procesie formułowania strategii roli pomysłów na strategię spoza zespołu strategów (wyższych i niższych szczebli) oraz zapewnienia interesariuszom (konsultantom, klientom, dostawcom, a nawet konkurentom) dostępu do wkładu, procesu i wyników strategii, co dowodzi uczestnictwa osób spoza granic organizacyjnych<sup>30</sup>.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że formułowanie otwartej strategii buduje relacje z interesariuszami i poprawia zaangażowanie podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych w proces decyzyjny<sup>31</sup>, w tym osób postronnych<sup>32</sup>. Założenia budowania otwartej strategii wykraczają zatem poza kierownictwo wyższego szczebla i jego bezpośrednich doradców<sup>33</sup>. Zagraniczne opracowania zawierają

27 A. Weinert, *Otwartość strategiczna przedsiębiorstw a systemy IT wspomagające zarządzanie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, z. 175, s. 213–228.

28 Czakon W., *Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 64, nr 7, s. 19.

29 A. Amrollahi, B. Rowlands, *OSPM: A Design Methodology for Open Strategic Planning*, Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego 2016.

30 R. Whittington, L. Cailluet, B. Yakis-Douglas, *Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession*, „British Journal of Management” 2011, vol. 22(3), s. 535.

31 S. Clegg, M. van Rijmenam, J. Schweitzer, *The Politics of Openness*, [w:] D. Seidl, G. von Krogh, R. Whittington (red.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge 2018, s. 314, <https://doi.org/10.1017/9781108347921.019>

32 J. Birkinshaw, *Reflections on open strategy*, „Long Range Planning” 2017, vol. 50(3), s. 423, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.11.004>

33 D. Seidl, G. von Krogh, R. Whittington, *Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts, and Perspectives*, [w:] D. Seidl, G. von Krogh, R. Whittington (red.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge 2018, s. 16, <https://doi.org/10.1017/9781108347921.002>

liczne definicje pojęcia *otwarta strategia*<sup>34</sup>. Ich analiza pozwala określić ramy otwartego formułowania strategii w przedsiębiorstwie. Do opisu otwartego formułowania strategii autorzy wykorzystują różnego rodzaju cechy, traktowane jako ich desygnaty przybliżające istotę procesu i jego skutku, czyli strategii powstałej przez współtworzenie z udziałem różnych podmiotów z pola organizacyjnego<sup>35</sup>.

Otwarta strategia (jako koncepcja i działania) jest zakorzeniona w wielu wcześniejszych propozycjach dotyczących wyboru i implementacji strategii<sup>36</sup>. Stwarza zatem możliwości powrotu do selektywnie wybranych elementów formułowania i implementacji strategii, poddanych modyfikacji z zamiarem wykorzystania sprawdzonych sposobów w nowych warunkach działania przedsiębiorstwa. Oznacza więc zerwanie z założeniem, że najwyższe kierownictwo kontroluje proces i treść tworzenia strategii, poprzez zburzenie koncepcyjne granic firmy po spostrzeżeniach wyciągniętych z badań nad innowacjami<sup>37</sup>.

Ostatnie inicjatywy badawcze w zakresie otwartej strategii stanowią wyraźny krok w kierunku czynników „napędzających” i determinujących proces formułowania oraz ostatecznie wybory strategiczne. Birkinshaw<sup>38</sup> sugeruje, że tzw. zbiorowy zmysł (innym razem traktowany jako kolektywna inteligencja i zorganizowana kreatywność) na rynkach kapitałowych jest ważnym wymiarem otwartego formułowania i wdrażania strategii prywatnych firm. Umieszcza ten wymiar na pierwszym miejscu w ramach cech opisujących oba pojęcia. Równocześnie wskazuje na komplementarność zaawansowanych ICT względem otwartego formułowania i wdrażania strategii (otwartej strategii). Uwaga badaczy i praktyków skupiona jest przede wszystkim na mediach społecznościowych – głównie ze względu na upodmiotowienie klientów i ich znaczenie dla współtworzenia wartości, ale także upodmiotowienie aktorów społecznych w ogóle i ich rolę we współtworzeniu sposobów działania przedsiębiorstw (rozwój zrównoważony, efektywność społeczna). Technologie informacyjne i komunikacyjne są radykalnymi bodźcami do zwiększonej otwartości strategicznej, w tym formułowania i implementacji strategii<sup>39</sup>. Nowoczesne technologie umożliwiają nie tylko szersze, bardziej kompleksowe i terminowe przekazywanie strategicznie istotnych informacji, ale także włączenie do strategicznych rozmów większej grupy odbiorców w bardziej

34 A. Sunner, A. Ates, *Open strategy...*, s. 12.

35 L. Dobusch, L. Dobusch, G. Müller-Seitz, *Closing for the Benefit of Openness...*

36 A. Tavakoli, D. Schlagwein, D. Schoder, *Open Strategy: Literature Review...*, s. 178.

37 S. Haefliger, *Orientations of Open Strategy...*, s. 151.

38 J. Birkinshaw, *Reflections...*

39 J. Baptista i wsp., *Social Media and the Emergence of Reflexiveness as a New Capability for Open Strategy*, „Long Range Planning” 2017, vol. 50(3), s. 322–336, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.005>



efektywny i zaawansowany sposób. Jednocześnie pojawiły się nowe, inne niż technologiczne czynniki zwiększające otwartość strategiczną, jak na przykład presja społeczna ze strony działaczy konsumenckich i akcjonariuszy, rosnący opór kulturowy wobec hierarchicznych form kontroli oraz powszechne znoszenie granic organizacyjnych<sup>40</sup>.

Spełnienie oczekiwań dotyczących sformułowania strategii dostosowywanych do otoczenia jest rezultatem kolektywnej kreatywności, warunkowanej:

- infrastrukturą IT, narzędziami i oprogramowaniem, platformami internetowymi<sup>41</sup>;
- kompetencjami osób uczestniczących we współtworzeniu i modyfikacji dostosowawczej oraz wdrożeniu strategii<sup>42</sup>;
- orientacją i motywacją oraz gotowością osób uczestniczących w tych procesach, zorientowanych na tworzenie wartości ważnych dla podmiotów, które reprezentują, i dla wszystkich uczestników procesu tworzenia wartości wspólnej<sup>43</sup>;
- zaufaniem do uczestników otwartego procesu formułowania (modyfikowania) i wdrażania strategii<sup>44</sup>;
- instytucjonalnymi, kulturowymi, organizacyjnymi warunkami współpracy międzynarodowej w sferze projektowania i wdrażania strategii w optyce realizacji ich celów oraz celów wspólnych<sup>45</sup>.

## Wstępne wyniki badań w przedsiębiorstwach<sup>46</sup>

W związku z dynamicznymi zmianami w otoczeniu przedsiębiorstw, potrzebą modyfikacji strategii oraz wzajemnymi powiązaniami międzyorganizacyjnymi uwagę badaczy skupiła koncepcja otwartej strategii, wsparta na kolektywnym

40 R. Whittington, *Opening Strategy. Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*, Oxford University Press, Oxford 2019.

41 A. Tavakoli, D. Schlagwein, D. Schoder, *Open Strategy: Consolidated Definition and Processual Conceptualization*, International Conference for Information Systems (ICIS), Fort Worth 2015; J. Baptista i wsp., *Social Media...*

42 A. Kozarkiewicz, *Between it and Societal Shift...*

43 M.M. Appleyard, H.W. Chesbrough, *The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion*, „Long Range Planning” 2017, vol. 50(3), s. 310–321; S. Haefliger, *Orientations of Open Strategy...*

44 J. Birkinshaw, *Reflections...*; S. Clegg, M. van Rijmenam, J. Schweitzer, *The Politics...*

45 A. Tavakoli, D. Schlagwein, D. Schoder, *Open Strategy: Consolidated Definition...*; L. Dobusch, L. Dobusch, G. Müller-Seitz, *Closing for the Benefit of Openness...*

46 Źródłem oceny są wyniki empiryczne z badania przeprowadzonego we wrześniu 2019 roku w ramach zadań naukowych realizowanych w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Badanie jest pierwszą częścią szerszego projektu

współtworzeniu – związana z formułowaniem strategii i jej modyfikowaniem (jako skutkiem zmian w otoczeniu i orientacji na dostosowywanie) oraz jej wdrażaniem. Podstawowym celem badania jest identyfikacja uczestników procesów strategicznych w przedsiębiorstwach oraz określenie czy zaangażowanie tych osób w proces decyzyjny świadczy o otwartości strategicznej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem potencjału kolektywnej inteligencji<sup>47</sup>.

W ramach przeprowadzonych badań podjęto próbę sprawdzenia znajomości otwartej strategii wspartej na kolektywnym współtworzeniu<sup>48</sup>. Zdecydowana większość badanych (63%) nie zadeklarowała znajomości podstawowych założeń koncepcji otwartej strategii, w tym aż dla 51% strategów były one „zdecydowanie nieznane”. Jedynie 18% respondentów uważało, że założenia te są im „w pewnym zakresie znane”. Niepokoi brak wśród uczestników badania osób świadomych cech otwartego formułowania strategii i jej implementacji.

Struktura wypowiedzi osób uczestniczących w procesie formułowania i implementacji strategii świadczy o stosunkowo słabym rozpoznaniu nowej koncepcji zarządzania strategicznego wśród praktyków w Polsce, co wydaje się w pełni zrozumiałe w kontekście rozpowszechnienia koncepcji głównie w krajach zachodnich oraz fragmentarycznych, doraźnych, przedmiotowych obserwacji literaturowych w krajowym piśmiennictwie naukowym, wykazującym na nieliczne artykuły opisujące i wyjaśniające koncepcję otwartej strategii<sup>49</sup>. Należy uwzględnić także szerszy kontekst zidentyfikowanego niskiego poziomu wiedzy (a właściwie jej braku) na temat otwartego formułowania strategii. Obejmuje on uwarunkowania działalności przedsiębiorstw, w szczególności wewnętrzne, wyrażone w cechach systemu

---

badawczego pt. „Open Strategy w Polsce”. Dane jakościowe o charakterze ilościowym zebrano od respondentów anonimowo i dobrowolnie. Kwestionariusz ankiety elektronicznej możliwy był do wypełnienia wyłącznie jednorazowo on-line (opublikowany na stronie <https://strategicznie.pl/>). Badanie zostało oparte na gromadzeniu danych w sposób zamknięty. W badaniu zastosowano system zarządzania ankietami LimeSurvey (na zasadach open-source). Jako operat losowania wykorzystano bazę danych EMIS Professional, za pomocą której uzyskano dostęp do wykazu jednostek (populacji badanej), zawierającego aktualne dane kontaktowe (np. adres e-mail). Za pomocą poczty elektronicznej rozszano zaproszenia do udziału w badaniu. Badanie w momencie przygotowywania niniejszego opracowania nadal trwa ze względu na zobowiązania wynikające z projektu badań.

47 Badanie skierowane zostało do właścicieli firm, członków zarządów, dyrektorów generalnych, dyrektorów wykonawczych, dyrektorów strategicznych i zarządzających oraz praktyków strategii.

48 Do tej pory otrzymano łącznie 51 wypełnionych ankiet (kompletnych) od przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski. Populację badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty zatrudniające powyżej 49 osób, o różnym profilu działalności, pochodzeniu kapitału oraz długości działania.

49 A. Weinert, *Otwartość strategiczna...*



zarządzania (stylu, metodach i technikach zarządzania) oraz kulturze organizacyjnej, a także uwarunkowania zewnętrzne. Wśród uwarunkowań z otoczenia nie bez znaczenia są praktyki międzyorganizacyjne, sektorowe. Wielokrotnie we wcześniejszych badaniach prowadzonych w przedsiębiorstwach, dotyczących wyborów strategicznych, identyfikowano powszechność podejścia planistycznego i pozycyjnego do formułowania i wyborów strategii<sup>50</sup>.

Elementem warunkującym wybory jest powszechnie zaakceptowane i stosowane podejście preskryptywne, dalekie od partycypacji w procesie formułowania strategii podmiotów (aktorów) z wnętrza oraz jego otoczenia. Zakres wykorzystania potencjału tkwiącego w otwartym formułowaniu strategii (kolektywnej inteligencji) charakteryzuje się równie niskim co poziom wiedzy poziomem aplikacji w praktyce. Badani relatywnie rzadko akceptowali angażowanie zewnętrznych odbiorców w proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa (partycypacja) (17,6%) oraz zewnętrzne konsultacje dotyczące strategii (włączanie) (23,5%), a także przejrzystość relacji (29,4%). Najwyższą akceptację odnotowano dla demokratycznego podejmowania decyzji strategicznych (39,2%). Takie podejście wymaga dużej dojrzałości decydentów w zakresie społecznej odpowiedzialności i nie dotyczy z pewnością wszystkich decyzji strategicznych. Może to świadczyć o uwzględnianiu opinii interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa.

Deklaratywnym sformułowaniom przeciwstawiono opinie o praktyce menedżerów strategicznych przedsiębiorstw. Zdecydowana większość respondentów (62,7%) stwierdziła, że w procesie formułowania strategii uczestniczą stratedzy przedsiębiorstwa, co jest związane z jednoznacznym brakiem partycypacji innych osób na poziomie strategicznym. Część przedsiębiorstw angażowała pracowników niższych szczebli (39,2%). Wynik ten wart jest odnotowania przede wszystkim dlatego, że pokazuje otwartość podmiotów na partycypację swoich pracowników i ich udział w dyskusjach i tworzeniu rozwiązań problemów strategicznych wewnątrz przedsiębiorstwa. Mniej niż jedna trzecia badanych korzystała z konsultacji zewnętrznych (29,4%). Niewielki odsetek menedżerów strategicznych (3,9%) uważał, że ich przedsiębiorstwo dostrzega znaczenie kolektywnej inteligencji i zasadność jej wykorzystania w procesie formułowania strategii we współpracy z organizacjami non-profit.

50 Między innymi: E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011; A. Kaleta (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014; A. Sopińska, *Orientacja strategiczna przedsiębiorstw z sektora MSP w świetle badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A, s. 217–228; M. Romanowska, *Myślenie strategiczne – myślenie przedsiębiorcze. Obserwacje postaw i zachowań strategicznych menedżerów w kryzysie*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 553–564.

W ramach częściowych wyników badania odnotowano również, że ponad jedna trzecia respondentów uważała poziom nastawienia w ich przedsiębiorstwie do informowania interesariuszy o decyzjach strategicznych za pomocą różnych technologii ICT za niski. Jednocześnie w badanych przedsiębiorstwach wykorzystywało się platformy blogowe, platformy crowdsourcingowe, programy do aktywnego słuchania pracowników, platformy konkursowe, ankiety elektroniczne i platformy społecznościowe, budujące poczucie wspólnoty i potrzebę współdziałania. Warto wspomnieć również, że tworzono własne metody i systemy elektroniczne do wspierania procesu formułowania strategii oraz korzystano z narzędzi partnerów specjalizujących się w tworzeniu i zmianach strategii, co jest optymistycznym „okruchem” w wynikach badania.

## Podsumowanie

W literaturze coraz częściej zauważana jest potrzeba prowadzenia przejrzystego procesu formułowania i realizacji strategii przedsiębiorstwa poprzez angażowanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. W polskiej praktyce gospodarczej koncepcja *Open Strategy* jest jednak jeszcze relatywnie słabo znana wśród menedżerów strategicznych. Wskazania literaturowe nie zostały w pełni odzwierciedlone w próbie badawczej. Wyniki empiryczne wskazują, że w badanych podmiotach dominuje podejście zakładające zamknięty proces formułowania strategii, skoncentrowany na udziale głównych strategów, bez uwzględniania opinii innych interesariuszy.

Pytanie, czy przedsiębiorstwa w Polsce będą się coraz bardziej otwierać na możliwości kolektywnego współtworzenia strategii, pozostaje nadal zasadne. Kolejne pytanie dotyczy skuteczności wybranych i implementowanych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa, powstałych z wykorzystaniem potencjału inteligencji kolektywu interesariuszy i zorganizowanej kreatywności. Z pewnością pytania odnoszące się do otwartości strategicznej przedsiębiorstw będą się mnożyć – także jako skutek doświadczania nowych rozwiązań. Powinny one być przedmiotem eksploracji, której skutków nie sposób z perspektywy 2020 roku przewidzieć. Pewne jest, że wobec zmian w otoczeniu i samych podmiotów gospodarczych zainteresowanie badaczy i praktyków w tym zakresie niezmiennie dotyczyć będzie efektów współtworzenia strategii postrzeganych w szerokim kontekście ekonomicznym i społecznym, a także metod wdrażania otwartego formułowania strategii oraz przeszkód różnego rodzaju.

## Bibliografia

- Amrollahi A., Rowlands B., *OSPM: A Design Methodology for Open Strategic Planning*, Twenty-second Americas Conference on Information Systems, San Diego 2016.
- Appleyard M.M., Chesbrough H.W., *The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion*, „Long Range Planning” 2017, vol. 50(3), s. 310–321.
- Baptista J., Wilson A.D., Galliers R.D., Byngghall S., *Social Media and the Emergence of Reflexiveness as a New Capability for Open Strategy*, „Long Range Planning” 2017, vol. 50(3), s. 322–336, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.005>
- Birkinshaw J., *Reflections on open strategy*, „Long Range Planning” 2017, vol. 50(3), s. 423–426, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.11.004>
- Clegg S., Rijmenam M. van, Schweitzer J., *The Politics of Openness*, [w:] D. Seidl, G. von Krogh, R. Whittington (red.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge 2018, s. 307–325, <https://doi.org/10.1017/9781108347921.019>
- Czakov W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakov (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 47–67.
- Czakov W., *Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, t. 64, nr 7, s. 11–22.
- Dilts R.B., *Next Generation Collaboration: Befreie die kreative Kraft kollektiver Intelligenz*, Castle Mount Media GmbH & Co. KG., Erlangen 2018.
- Dobusch L., Dobusch L., Müller-Seitz G., *Closing for the Benefit of Openness? The case of Wikimedia's open strategy process*, „Organization Studies” 2019, vol. 40, issue 3, s. 343–370, <https://doi.org/10.1177/0170840617736930>
- Haefliger S., *Orientations of Open Strategy: From Resistance to Transformation*, [w:] D. Seidl, G. von Krogh, R. Whittington (red.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge 2018, s. 151–166, <https://doi.org/10.1017/9781108347921.010>
- Holm-Hadulla R.M., *Kreativität*, Springer Verlag, Heidelberg 2013.
- Jacobsen A., *Intelligenz von Unternehmen: Management technologischer Kompetenz in Innovationsprozessen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.
- Kaleta A. (red.), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Kozarkiewicz A., *Between it and Societal Shift: Preconditions of Open Strategizing*, „Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu” 2018, t. 23, nr 4, s. 3–8.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Lautenschlager M., *Die Kreativität des Unternehmers*, [w:] R.M. Holm-Hadulla, *Kreativität*, Springer Verlag, Heidelberg 2013, s. 59–76.
- Levy M., *Computer assisted Language Learning. Context and Conceptualization*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Malone T.W., Bernstein M., *Handbook of Collective Intelligence*, MIT, Cambridge 2015.
- Mollering G., *Vertrauen in der Krise: Worauf kann man sich im revolutionären Wandel verlassen*, Gastvorlesung Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung, Zürich 2007.
- Morton J., Amrollahi A., *Open Strategy Intermediaries? A Framework for Understanding the Role of Facilitators in Open Strategy-Making*, Proceedings of the Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS), Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS), Portsmouth, 23–28 June 2018.
- Muller-Merbach H., *Die Intelligenz der Unternehmung als kritischer Wettbewerbsfaktor*, [w:] M. Schwaninger (red.), *Intelligente Organisationen – Konzepte für turbulente Zeiten auf*

- Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*, Proceedings of the Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik, Sankt Gallen – Berlin 1999, s. 79–102.
- Petersen T., *Kreativitätsförderung im Unternehmen*, [w:] R.M. Holm-Hadulla, *Kreativität*, Springer Verlag, Heidelberg 2013, s. 109–127.
- Romanowska M., *Myślenie strategiczne – myślenie przedsiębiorcze. Obserwacje postaw i zachowań strategicznych menedżerów w kryzysie*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 553–564.
- Sailer A.-S., Schlagwein D., Schoder D., *Open Strategy: State of the Art Review and Research Agenda*, Thirty Eighth International Conference on Information Systems, South Korea 2017.
- Seger T., *Kreativitätsförderung im Unternehmen*, [w:] R.M. Holm-Hadulla, *Kreativität*, Springer Verlag, Heidelberg 2013, s. 77–108.
- Seidl D., Krogh G. von, Whittington R., *Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts, and Perspectives*, [w:] D. Seidl, G. von Krogh, R. Whittington (red.), *Cambridge Handbook of Open Strategy*, Cambridge University Press, Cambridge 2018, s. 9–26, <https://doi.org/10.1017/9781108347921.002>
- Sixt E., *Schwarmökonomie und Crowdfunding: webbasierte Finanzierungssysteme im Rahmen realwirtschaftlicher Bedingungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2014, s. 23–35.
- Sopińska A., *Orientacja strategiczna przedsiębiorstw z sektora MSP w świetle badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A, s. 217–228.
- Sunner A., Ates A., *Open strategy: a review and research agenda*, BAM 2019 Conference Proceedings, British Academy of Management, London 2019.
- Suwala L., *Kreativität, Kultur, Raum: Ein wirtschaftsgeographischen Beitrag am Beispiel des kulturelles Kreativitätsprozesses*, Springer Verlag, Berlin 2014.
- Tavakoli A., Schlagwein D., Schoder D., *Open Strategy: Consolidated Definition and Processual Conceptualization*, International Conference for Information Systems (ICIS), Fort Worth 2015.
- Tavakoli A., Schlagwein D., Schoder D., *Open Strategy: Literature Review, Re-Analysis of Cases and Conceptualisation as a Practice*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2017, no. 26, s. 163–184, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>
- Unger M.S., *Kollektive Intelligenz: Entstehung, Relevanz und Nutzungsmöglichkeiten in Wirtschaftsunternehmen*, Igel Verlag RKS, Hamburg 2014.
- Urbanowska-Sojkin E., *Imperatyw inteligencji wobec zmian w otoczeniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2016, z. 149, s. 61–75.
- Urbanowska-Sojkin E., *Informacyjne fundamenty kreatywności w kontekście zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 35–40.
- Urbanowska-Sojkin E., *Instytucjonalne i organizacyjne uwarunkowania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 538, s. 432–443, <https://doi.org/10.15611/pn.2018.538.35>
- Urbanowska-Sojkin E., *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach z perspektywy teorii struktury*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, vol. 5, no. 9, s. 157–173, <https://doi.org/10.18559/SOEP.2017.9.10>
- Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Weinert A., *Otwartość strategiczna przedsiębiorstw a systemy IT wspomagające zarządzanie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2019, z. 175, s. 213–228.
- Whittington R., *Opening Strategy. Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today*, Oxford University Press, Oxford 2019.
- Whittington R., Cailluet L., Yakis-Douglas B., *Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession*, „British Journal of Management” 2011, vol. 22(3), s. 531–544.

---

Streszczenie

Problematyka podjęta w opracowaniu dotyczy współczesnych wyzwań w obszarze zarządzania strategicznego, a w szczególności zagadnienia otwartości strategicznej (*strategic openness*), przejawiającej się między innymi w procesie formułowania strategii, powszechnie określanego jako otwarta strategia (*Open Strategy*). Teoretyczne fundamenty nowej koncepcji zarządzania strategicznego wskazują na znaczenie różnych czynników dla otwartego procesu strategicznego, w tym przede wszystkim kolektywnej inteligencji (*collective intelligence*), warunkującej wybory strategiczne, ich wdrożenie oraz skuteczność. Celem opracowania jest wskazanie znaczenia kolektywnej inteligencji, ustalenie ram koncepcyjnych otwartej strategii wspartej na kolektywnym współtworzeniu oraz przedstawienie wyników jej aplikacji w przedsiębiorstwach w warunkach polskich. Wyniki empiryczne pozwalają stwierdzić, że koncepcja otwartej strategii jest jeszcze stosunkowo słabo rozpoznana wśród respondentów, a w badanych przedsiębiorstwach dominuje podejście charakteryzujące się zamkniętym procesem formułowania strategii, skoncentrowanym na głównych strategach. Powstają zatem kolejne pytania badawcze dotyczące ustalenia przyczyn i perspektyw otwartości strategicznej przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** otwartość strategiczna, otwarte formułowanie strategii, kolektywna inteligencja, przedsiębiorstwo

---

Open formulation of strategy using collective intelligence by enterprises

## Abstract

The issues discussed in the article concern contemporary challenges in the area of strategic management, and in particular the issue of strategic openness, manifested, inter alia, in the process of formulating the strategy, commonly referred to as the Open Strategy. The theoretical foundations of the new concept of strategic management point to the importance of various factors for an open process, including primarily Collective Intelligence conditioning strategic choices, their implementation and efficiency. The aim of the article is to establish a conceptual framework for an open strategy supported by collective co-creation and to present the results of applications in enterprises in Polish conditions. Preliminary empirical results show that the Open Strategy concept is still relatively poorly recognized among the respondents, and in the surveyed enterprises the approach characterized by a closed strategy formulation process focused only on the main strategies within the organization dominates. Therefore, further research questions arise about determining the causes and perspectives of an open strategy.

**Keywords:** strategic openness, open strategy, collective intelligence, enterprise

# Konkurencyjność widziana przez pryzmat kultury organizacyjnej przedsiębiorstw – studium teoretyczne

Dr Michał Adam Leśniewski 

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

*Człowiek wymaga poznania, Człowiek podstawą organizacji,  
Poznanie organizacji to właściwy człowiek, na którym możesz  
się oprzeć.*

Michał Adam Leśniewski<sup>1</sup>

## Wprowadzenie

Do rozwoju przedsiębiorstwa (organizacji) w warunkach gospodarki rynkowej konieczne jest kształtowanie konkurencyjności, rozumianej jako ogół wszystkich czynników znajdujących się w otoczeniu<sup>2</sup> wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, przyczyniających się ostatecznie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Takie spojrzenie na konkurencyjność daje podstawy do kierunkowego myślenia, że to, co tworzy przedsiębiorstwo, staje się jego konkurencyjnością. Z szerokiego spojrzenia na konkurencyjność można wyprowadzić szczegółowe ujęcie konkurencyjności, widzianej przez pryzmat kultury organizacyjnej, czyli stanowiącej konkurencyjność kulturową przedsiębiorstw<sup>3</sup>, wpisanej w konkurencyjność miękką<sup>4</sup>.

1 M.A. Leśniewski, *Człowiek Konkurencyjności – model koncepcyjny*, [w:] M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 123.

2 Otoczenie w literaturze przedmiotu jest również określane mianem środowiska.

3 M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2020.

4 M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

Konkurencyjność kulturową można rozpatrywać dwukierunkowo, tj.:

- od konkurencyjności do kultury organizacyjnej oraz
- od kultury organizacyjnej do konkurencyjności.

W niniejszym opracowaniu został przyjęty pierwszy kierunek. W czynnikach konkurencyjności znajduje się kultura organizacyjna (czynnik miękki), która stanowi czynnik kierunkujący konkurencyjność do konkurencyjności kulturowej. Takie spojrzenie na konkurencyjność daje podstawy do myślenia, że konkurencyjność może być budowana i kształtowana na podstawie kultury organizacyjnej, gdzie w centrum zainteresowania jest człowiek, będący sprawcą wszelkich działań, twórcą rozwiązań w przedsiębiorstwie. Można stwierdzić, że człowiek jest początkiem i końcem organizacji – jakich ludzi zatrudniasz, taką masz organizację. Kultura osobista pracownika kształtuje kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa, czyli człowiek jest kulturotwórca, jest źródłem kultury organizacyjnej.

Celem opracowania jest przedstawienie problemu konkurencyjności widzianej przez pryzmat kultury organizacyjnej. Powstało ono na podstawie studium literatury przedmiotu z zastosowaniem metody interpretacji.

## Konkurencyjność jako problem jakości człowieka w organizacji

Funkcjonowanie i rozwój każdej organizacji oparte są tylko i wyłącznie na człowieku i tym, co sobą reprezentuje. Jest on inicjatorem i realizatorem procesów zachodzących w organizacji i poza nią. Z punktu widzenia zarządzania człowiek w organizacji staje się pracownikiem – wyróżnia się tu dwa główne układy:

- podwładny (pracownik wykonawczy) i
- przełożony (pracownik nadzorująco-kontrolujący, czyli menedżer).

W analizie procesu zarządzania najważniejszą osobą jest menedżer (pracownik nadzorująco-kontrolujący), ale bez pracowników wykonawczych nie mógłby on, w całym tego słowa znaczeniu, zarządzać organizacją. Zasadność pracy menedżera wynika bezpośrednio z tego, jakich podwładnych ma pod sobą. Na organizację w aspekcie człowieka można spojrzeć dwojako, tzn. przez pryzmat ilości i jakości pracowników wykonawczych i pracowników nadzorująco-kontrolujących (menedżerów). W niniejszym opracowaniu został przyjęty jakościowy obraz pracowników – zarówno wykonawczych, jak i nadzorująco-kontrolujących. Jakość menedżera i jakość pracowników wykonawczych stanowi o sukcesie bądź porażce organizacji<sup>5</sup>.

5 M. Bratnicki, *Dynamizowanie procesu zarządzania: organizacyjny pierwowzór przedsiębiorczości*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania: księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity*,



W odniesieniu do konkurencyjności w koncepcji Leśniewskiego funkcjonują dwa podstawowe pojęcia, komplementarne względem siebie, tj. generowanie konkurencyjności i kształtowanie konkurencyjności. Generowanie konkurencyjności to proces tworzenia czynników konkurencyjności, a kształtowanie konkurencyjności to proces kierunkowania wygenerowanych czynników w określony układ elastyczności<sup>6</sup>. Przykłady takiego układu to konkurencyjność miękka, konkurencyjność twarda czy konkurencyjność jakościowa i konkurencyjność ilościowa. Należy pamiętać, że prezentowane układy konkurencyjności mogą występować samodzielnie, jak na przykład konkurencyjność miękka<sup>7</sup>, lub w postaci mieszanej, na przykład konkurencyjność twardo-miękka czy jakościowo-ilościowa. Zarówno proces generowania, jak i kształtowania konkurencyjności stanowią całościowy obraz konkurencyjności organizacji. Każdy z tych procesów wnosi określoną wartość do organizacji. Jeśli jeden z procesów<sup>8</sup> jest słabo rozwinięty, będzie to miało wpływ na ostateczną postać konkurencyjności<sup>9</sup>.

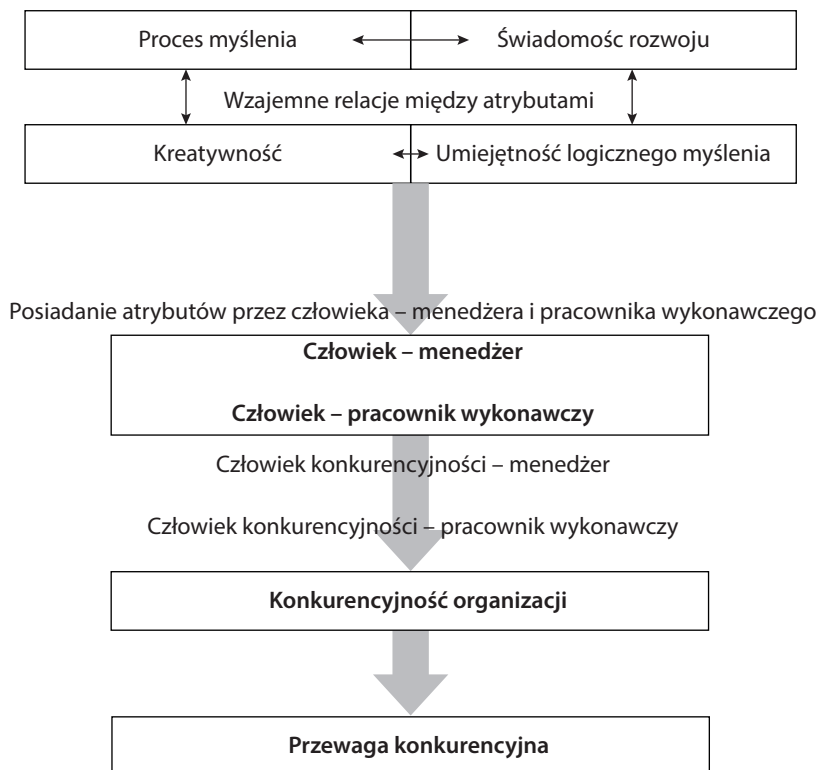
Zaangażowanie menedżera i pracownika wykonawczego w konkurencyjność opiera się głównie na szeroko pojętym procesie humanistyczno-filozoficznym, czyli procesie myślenia, świadomości zaangażowania w rozwój indywidualny i organizacyjny (świadomości rozwoju), kreatywnym podejściu do życia oraz umiejętności logicznego łączenia różnych czynników w jedną całość (umiejętność logicznego łączenia). Dzięki myśleniu, świadomości rozwoju, kreatywności oraz umiejętności logicznego łączenia menedżer może proaktywnie, jako decydent zarządzania, generować i kształtować konkurencyjność (zarządzanie konkurencyjnością). Rysunek 1 przedstawia koncepcję Leśniewskiego dotyczącą podstawowych atrybutów człowieka-menedżera i człowieka-pracownika wykonawczego, umożliwiających generowanie i kształtowanie konkurencyjności organizacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej<sup>10</sup>.

---

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 107–121.

- 6 M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2011; M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...*, s. 127.
- 7 M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...*, s. 127.
- 8 W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- 9 Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012; S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- 10 M.A. Leśniewski, *Człowiek Konkurencyjności...*, s. 127.





**Rysunek 1.** Podstawowe atrybuty człowieka-menedżera oraz człowieka-pracownika wykonawczego umożliwiające generowanie i kształtowanie konkurencyjności organizacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w koncepcji Leśniewskiego

**Źródło:** M.A. Leśniewski, *Człowiek Konkurencyjności – model koncepcyjny*, [w:] M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 128.

Na rysunku 1 zostały zaprezentowane podstawowe atrybuty człowieka-menedżera oraz człowieka-pracownika wykonawczego. Atrybuty te stanowią fundament umożliwiający generowanie i kształtowanie konkurencyjności organizacji. Z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania najważniejszą osobą jest menedżer. Dlatego on i jego podwładni (pracownicy wykonawczy) muszą tworzyć zgrany zespół, przyczyniający się do konkurencyjności organizacji. Można stwierdzić, że menedżerowie w sposób bezpośredni, a pracownicy wykonawczy w sposób pośredni przyczyniają się do generowania i kształtowania konkurencyjności. Każda organizacja powinna cenić menedżerów i pracowników wykonawczych, dbać o nich, bo dzięki nim może osiągnąć przewagę konkurencyjną. Proces myślenia, świadomość rozwoju, umiejętność logicznego łączenia oraz kreatywność mają stanowić nierozdzielne ogniwa, których jakość będzie miała wpływ na generowanie

i kształtowanie konkurencyjności. Między tymi atrybutami ma zachodzić wzajemna relacja i mają być względem siebie komplementarne. Człowiek posiadający te atrybuty będzie łatwiej i szybciej generował i kształtował konkurencyjność niż człowiek, który takich atrybutów nie będzie miał. Człowiek-menedżer oraz człowiek-pracownik wykonawczy posiadający prezentowane atrybuty stają się Człowiekiem Konkurencyjności, czyli osobą mającą podstawy do generowania i kształtowania konkurencyjności, która z kolei przekształca się w przewagę konkurencyjną. Koncepcja Człowieka Konkurencyjności została stworzona na gruncie zarządzania miękkiego, podkreślającego doniosłość znaczenia człowieka w organizacji (człowiek i jego perspektywa). Człowiek Konkurencyjności to osoba mająca atrybuty, które umożliwiają dostrzeganie czynników generujących i kształtujących konkurencyjność organizacji. Jest to osoba optymistycznie widząca organizację. Można stwierdzić, że ta koncepcja to nie tylko dorobek zarządzania miękkiego, ale również psychologii behawioralnej i psychologii pozytywnej. Koncepcja Człowieka Konkurencyjności ma swoje źródła w koncepcjach *homo oeconomicus* i *homo faber* oraz w jakości człowieka, gdzie z koncepcji *homo oeconomicus* czerpie przekonanie, że człowiek to istota rozumna, myśląca, racjonalna, kierująca się uzasadnionymi wyborami ekonomicznymi, a z koncepcji *homo faber* – że człowiek to istota wytwarzająca, tworząca, czyli człowiek pracy. Natomiast z jakości pochodzi stopień zaangażowania w wykonywaną pracę. Koncepcja Człowieka Konkurencyjności traktuje człowieka jako jednostkę myślącą, rozumną, dokonującą wyborów uzasadnionych ekonomicznie, a z drugiej strony jako jednostkę tworzącą, pracującą oraz reprezentującą sobą jakość. Dostrzeżenie zasadności istnienia koncepcji Człowieka Konkurencyjności opiera się w głównej mierze na logice samej koncepcji oraz powiązaniu jej z innymi koncepcjami<sup>11</sup>.

## Menedżer kultury organizacyjnej

Tworzenie i kształtowanie (profilowanie) kultury organizacyjnej jest strategicznym procesem trwający kilka, a nawet kilkanaście lat. Procesy kształtowania kultury przebiegają poprzez akceptację rozwiązań, które pozwalają organizacji lepiej radzić sobie z trudnościami. Kulturę organizacyjną tworzą wszyscy pracownicy, czyli kadra zarządzająca (menedżerowie) oraz pracownicy wykonawczy (podwładni). Można stwierdzić, że kształtowanie kultury organizacyjnej odbywa się w sposób bezpośredni (przez menedżerów z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania) i pośredni (przez podwładnych jako biorców decyzji wydawanych przez menedżerów). Ważne, aby menedżerowie i podwładni tworzyli jedność organizacji,

11 Tamże, s. 129.

czyli jedność kultury organizacyjnej. Na kadrze menedżerskiej spoczywa zadanie upowszechniania określonych sposobów zachowań (behawioralności), przy wykorzystaniu przyjętych przez nią rozwiązań organizacyjnych, technologicznych czy marketingowych (np. traktowanie pracowników jako klientów wewnętrznych danego przedsiębiorstwa – organizacji). Podstawowym warunkiem spopularyzowania pożądanych postaw jest tworzenie nie tylko określonych wzorców zachowań, lecz także mechanizmów sprzyjających ich wdrażaniu. Pracownicy, którym należy uzmysłowić atrakcyjność nowych wzorów zachowań, powinni sami znaleźć odpowiednie sposoby ich realizacji, a zadaniem kadry jest aktywne wpływanie na postępowanie podwładnych.

W zakresie oddziaływania menedżera na kulturę organizacyjną istnieją dwa główne procesy, tj. tworzenie oraz kształtowanie. Tworzenie to zapoczątkowanie kultury w organizacji, natomiast kształtowanie (profilowanie) to nadawanie takich cech, dzięki którym kultura organizacyjna osiąga kierunek, któremu można nadać określoną nazwę (np. kultura klanu, kultura hazardu, kultura władzy czy kultura zaufania). Każdy profil ma swoje specyficzne cechy. Samo tworzenie kultury organizacyjnej jest charakterystyczne dla nowo powstających organizacji, w których w miarę upływu czasu następuje również proces kształtowania. Organizacje już działające, funkcjonujące (np. kilka lat) na rynku bardziej skupiają się na kształtowanie kultury organizacyjnej. Należy podkreślić, że wszyscy pracownicy są włączeni w kulturę organizacyjną, natomiast w ujęciu szczegółowym to menedżerowie bezpośrednio uczestniczą w tworzeniu i kształtowaniu kultury organizacyjnej, z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania daną organizacją<sup>12</sup>.

Przy tworzeniu i kształtowaniu kultury organizacyjnej należy wziąć pod uwagę kulturę osobistą menedżerów i podwładnych – to, z jakich kręgów kulturowych się wywodzą, ma wpływ na kulturę organizacyjną. Proces tworzenia kultury organizacyjnej z punktu widzenia zarządzania jest realizowany przez menedżerów i ich kultury osobiste ukształtowane poprzez kręgi kulturowe, w jakich oni znajdowali się lub znajdują. Kształtowanie kultury organizacyjnej odbywa się poprzez przenikanie czynników<sup>13</sup> z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego<sup>14</sup>. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć cechy osobowościowe członków organizacji, tradycje kulturowe, istniejące rozwiązania organizacyjne, wpływy kadry menedżerskiej. Wszystkie one tworzą trudny do rozdzielania spłot wzajemnych zależności, których rezultatem jest określona kultura organizacyjna jako kultura matka oraz

12 Tamże, s. 128–129.

13 Przenikliwość czynników, czyli przenikanie czynnika z otoczenia wewnętrznego i przenikanie czynnika z otoczenia zewnętrznego.

14 M. Bratnicki, W. Dyduch, *Przedsiębiorczość – element kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 81–92.

subkultury organizacyjne jako kultury córki<sup>15</sup>. Kultura organizacyjna kształtowana jest w kontekście kultury narodowej, przy czym organizacja w pewien sposób modyfikuje kulturę, tak aby mogła ona w pełni wpisać się w rozwój danej jednostki (organizacji). Czynnikiemami zewnętrznymi kształtowania kultury organizacyjnej są między innymi *stakeholders*, stopa inflacji, stopa bezrobocia, zaawansowanie technologiczne danego kraju, szeroko pojęty wymiar społeczno-ekonomiczny danego państwa itp.

Kultura organizacyjna jest rezultatem określonego etapu rozwoju cywilizacyjnego, a także sposobu oddziaływania kadry zarządzającej. Menedżer nie tylko kształtuje kulturę organizacyjną, ale także może kształtować kulturę osobistą podwładnych (zawodową kulturę osobistą podwładnych). Można stwierdzić, że kształtowanie kultury organizacyjnej odbywa się między innymi poprzez kształtowanie kultur osobistych podwładnych, następuje przez wzajemne oddziaływanie menedżerów na kultury osobiste podwładnych. Na kulturę organizacyjną – czy to w procesie tworzenia, czy w procesie kształtowania – trzeba patrzeć holistycznie, czyli całościowo, dostrzegając wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych wraz z kulturami osobistymi samych menedżerów i podwładnych.

## Menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

Menedżer to osoba realizująca proces zarządzania sprawnie, skutecznie i efektywnie, przybliżając organizacji osiągnięcie założonego celu<sup>16</sup>. Menedżer musi stworzyć pozytywne relacje z podwładnymi (pracownikami wykonawczymi) oraz być źródłem dobrostanu organizacyjnego. Ze względu na odpowiedzialność za realizację procesu zarządzania organizacją jest on źródłem konkurencyjności (czynników konkurencyjności) i przewagi konkurencyjnej. Taki menedżer musi mieć określone umiejętności<sup>17</sup>.

15 Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich klientów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 38.

16 S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *System celów menedżerów – postulat kreowania czy niszczenia wartości?*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 173–185.

17 M. Baran, *Kształtowanie decyzji menedżerskich pod wpływem rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania informacjami*, [w:] P. Łebkowski (red.), *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica, Kraków 2009, s. 185–191.

Do najważniejszych umiejętności menedżera konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej – w myśl koncepcji Kiełtyki – można zaliczyć<sup>18</sup>:

- umiejętność systemowego myślenia;
- umiejętności analityczne i diagnostyczne;
- umiejętności koncepcyjne;
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu;
- gotowość do ciągłej nauki;
- umiejętności interpersonalne;
- predyspozycje samodzielnego prowadzenia podmiotu gospodarczego.

Powyższe umiejętności nie wyczerpują listy tych, jakie powinien mieć menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. W koncepcji Leśniewskiego do umiejętności menedżera konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej zalicza się również:

- umiejętność myślenia abstrakcyjnego<sup>19</sup>;
- umiejętność myślenia puzzlowego<sup>20</sup>;
- umiejętność tworzenia pomostu między nauką a praktyką gospodarczą oraz praktyką gospodarczą a nauką (transfer wiedzy)<sup>21</sup>;
- umiejętność permanentnego nabywania nowych umiejętności<sup>22</sup>.

Na podstawie przedstawionych powyżej umiejętności można stwierdzić, że nie każdy menedżer nadaje się na menedżera konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej ze względu na brak określonych umiejętności. Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej jest działaniem wymagającym od menedżerów inteligentnego wykorzystywania myślenia do bycia lepszym niż konkurenci.

18 L. Kiełtyka, *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 8(919), s. 4–11.

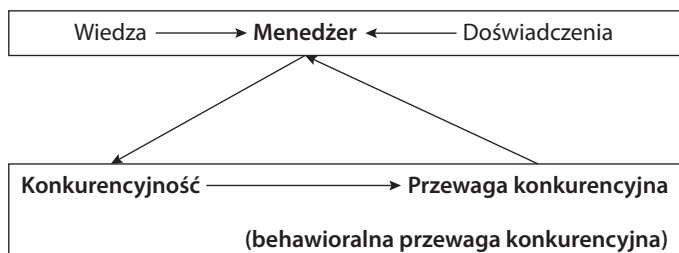
19 Myślenie abstrakcyjne przejawia się w zdolności uogólniania, wyróżniania związków, podobieństw między przedmiotami. Dotyczy również wychodzenia poza główne znaczenia danych pojęć. Myślenie abstrakcyjne to myślenie o czymś w innych, nieznanych dotąd formach.

20 Myślenie puzzlowe zmierza w kierunku umiejętności logicznego dostrzegania fragmentów tworzących obraz danej rzeczywistości. Osoba cechująca się myśleniem puzzlowym widzi daną rzeczywistość składającą się z pojedynczych elementów tworzących logiczność całość.

21 Nauka a praktyka gospodarcza to wkład nauki do praktyki gospodarczej różnych organizacji, natomiast praktyka gospodarcza a nauka to wkład praktyki do nauki. Między nauką i praktyką gospodarczą i na odwrót musi być stworzony pomost (transfer wiedzy), aby dwa układy ważne dla gospodarki narodowej, międzynarodowej czy globalnej mogły koegzystować.

22 Permanentne nabywanie nowych umiejętności to szukanie przez człowieka możliwości do zdobywania takich umiejętności, których dana osoba jeszcze nie ma, a umiejętności te będą przydatne w dalszym rozwoju jej i organizacji.

Można stwierdzić, że menedżer, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna<sup>23</sup> tworzą nierozzerwalny logiczny ciąg działań (rysunek 2).



**Rysunek 2. Menedżer a konkurencyjność i przewaga konkurencyjna**  
– menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: M.A. Leśniewski, *Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 2(40), s. 115–134; M.A. Leśniewski, *Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, [w:] J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, s. 123–135; M.A. Leśniewski, *pozytywny menedżer wiedzy decydementem stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(1), s. 81–100.

Jak zaprezentowano na rysunku 2, punktem wyjścia do kształtowania konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej jest menedżer wraz ze swoją nabytą i nabywaną wiedzą oraz nabytymi i nabywanymi doświadczeniami. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna spoczywają głównie w rękach menedżerów najwyższego szczebla zarządzania (*top management*), ale trzeba pamiętać, że również menedżerowie niższych szczebli mają swój udział w konkurencyjności i przewadze konkurencyjnej. Menedżer kształtuje czynniki konkurencyjności – proces ten polega na ich ukierunkowaniu na określoną formę, jak na przykład konkurencyjność miękka, konkurencyjność twarda czy konkurencyjność mieszana (międko-twarda). Kształtowanie tych czynników opiera się na mechanizmie merytoryczno-doświadczeniowym, czyli tym, jaką wiedzę i doświadczenia w tym zakresie ma dany menedżer. Jeśli menedżer opiera konkurencyjność na zaufaniu, motywacji czy kulturze organizacyjnej, to w przedsiębiorstwie będzie kształtował raczej konkurencyjność miękką (lub zbliżoną do miękkiej). Natomiast jeśli menedżer będzie bardziej promował konkurencyjność opartą na budynkach, wyposażeniu czy pieniądzu, wówczas będzie kształtował raczej konkurencyjność twardą. Konkurencyjność jest po to kształtowana, aby przedsiębiorstwo osiągnęło na rynku przewagę konkurencyjną, dzięki której będzie dalej się rozwijać. Przewaga konkurencyjna

23 W koncepcji Leśniewskiego przewaga konkurencyjna ma charakter behawioralny, stąd druga nazwa behawioralna przewaga konkurencyjna.

zostanie osiągnięta wówczas, kiedy czynnik lub czynniki konkurencyjności zadziałają na rynku i organizacja otrzyma korzyści z tego płynące<sup>24</sup>. Trzeba mieć świadomość, że nie wszystkie czynniki konkurencyjności tworzą przewagę konkurencyjną – tylko część z nich tworzy określone podstawy, warunki, aby inne czynniki mogły zadziałać na rynku. Na konkurencyjność należy patrzeć przez pryzmat rodzajów czynników. Osiągnięta przewaga konkurencyjna tworzy określone zachowanie organizacji na rynku względem innych uczestników, oznacza to, że przewaga konkurencyjna ma postać przewagi behawioralnej. Tak jak strategia tworzy zachowanie organizacji (strategia behawioralna), tak samo przewaga konkurencyjna jest behawioralną przewagą konkurencyjną. Osiągnięta behawioralna przewaga konkurencyjna kształtuje zachowanie menedżera, który wyciąga wnioski, uczy się, nabywa doświadczenia jak kształtować konkurencyjność, aby doskonalić przedsiębiorstwo pod kątem osiągnięcia jeszcze większej przewagi konkurencyjnej.

Menedżer konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej musi stale monitorować kształtowanie czynników konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej (behawioralnej przewagi konkurencyjnej). Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna podlegają ciągłym zmianom. To, co dziś tworzy konkurencyjność i przewagę konkurencyjną, jutro już nie wpływa na nią. Każda organizacja i każde przedsiębiorstwo oparte na rynkowych zasadach uczestniczenia w gospodarce powinno zadbać o takiego menedżera, który w sposób sprawny, skuteczny i efektywny będzie kształtować konkurencyjność z zamiarem osiągnięcia behawioralnej przewagi konkurencyjnej.

## Podsumowanie

Konkurencyjność i kultura organizacyjna stanowią dwa nierozzerwalne komponenty rozwoju przedsiębiorstwa. Konkurencyjność nie tylko opiera się na rzeczowych elementach majątku, ale również – a może przede wszystkim – na elementach niematerialnych i miękkich, czyli kulturze organizacyjnej. Przedstawione w niniejszym opracowaniu powiązanie konkurencyjności i kultury organizacyjnej w postaci konkurencyjności kulturowej przedsiębiorstw wskazuje na duży stopień złożoności poruszanego problemu badawczego. Konkurencyjność kulturowa jest pochodną problemów wynikających z uwarunkowań kulturowych, a także z konkurencyjności przedsiębiorstw. Poruszany problem badawczy stanowi interdyscyplinarne podejście do badania konkurencyjności i kultury organizacyjnej. Rozwiązanie problemów konkurencyjności kulturowej jest uzależnione

24 M. Baran, *Skuteczność utrzymywania strategicznej przewagi konkurencyjnej przez liderów branży budowlanej w świetle kryzysu w otoczeniu gospodarczym*, [w:] M. Baran (red.), *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 139–154.



od postępów badań teoretycznych i empirycznych samej konkurencyjności i kultury organizacyjnej. Koncepcja konkurencyjności kulturowej ma przyczyniać się do obrania jednej z dróg osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez podmiot gospodarczy. Przydatność konkurencyjności kulturowej dla ludzi nauki i praktyków gospodarczych jest istotna jako inne spojrzenie na konkurencyjność i kulturę organizacyjną w osiąganiu przewagi konkurencyjnej.

Głównym punktem konkurencyjności kulturowej z perspektywy procesu zarządzania jest menedżer jako decydent, a punktem kolejnym jest podwładny (pracownik wykonawczy). Menedżer wraz z podwładnym tworzą zwarte ogniwo konkurencyjności kulturowej. Dlatego bardzo istotne jest to, jakich menedżerów i podwładnych zatrudnia przedsiębiorstwo.

Niniejsze opracowanie stanowi otwarcie dyskusji w świecie nauki i praktyki gospodarczej nad konkurencyjnością kulturową przedsiębiorstw.

---

## Bibliografia

- Baran M., *Kształtowanie decyzji menedżerskich pod wpływem rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania informacjami*, [w:] P. Łebkowski (red.), *Innowacyjno-efektywnościowe problemy teorii i praktyki zarządzania*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica, Kraków 2009, s. 185–191.
- Baran M., *Skuteczność utrzymywania strategicznej przewagi konkurencyjnej przez liderów branży budowlanej w świetle kryzysu w otoczeniu gospodarczym*, [w:] M. Baran (red.), *Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej. Wybrane uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 139–154.
- Bratnicki M., *Dynamizowanie procesu zarządzania: organizacyjny pierwowzór przedsiębiorczości*, [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania: księga pamiątkowa wydana z okazji 50-lecia pracy naukowej prof. zw. dr. hab. Jerzego Rokity*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 107–121.
- Bratnicki M., Dyduch W., *Przedsiębiorczość – element kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, s. 81–92.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *System celów menedżerów – postulat kreowania czy niszczenia wartości?*, [w:] S. Rudolf (red.), *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 173–185.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Kiełtyka L., *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 8(919), s. 4–11.
- Leśniewski M.A., *Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw*, [w:] J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2016, s. 123–135.
- Leśniewski M.A., *Człowiek Konkurencyjności – model koncepcyjny*, [w:] M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 123–135.



- Leśniewski M.A., *Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2020.
- Leśniewski M.A., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- Leśniewski M.A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- Leśniewski M.A., *Pozytywny menedżer wiedzy decydującym stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa*, „Akademia Zarządzania” 2018, nr 2(1), s. 81–100.
- Leśniewski M.A., *Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 2(40), s. 151–164.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich klientów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.

---

## Streszczenie

Problem konkurencyjności stanowi wielkie wyzwanie nie tylko dla praktyki gospodarczej przedsiębiorstw, ale również dla nauk zarządzania i jakości. Konkurencyjność stanowi nierozdzielny element (czynnik) związany z osiągnięciem i utrzymaniem przewagi konkurencyjnej na rynku. Może być postrzegana jako ogół czynników (np. wszystkie zasoby organizacji) tworzących podmiot gospodarczy lub jako wybrany czynnik (np. kultura organizacyjna), dzięki któremu organizacja osiągnie i będzie utrzymywać przewagę konkurencyjną. Celem opracowania jest przedstawienie konkurencyjności widzianej przez pryzmat kultury organizacyjnej. Rozważania przedstawione w niniejszym rozdziale oparte są na interpretacyjnym studium literatury przedmiotu. Powiązanie konkurencyjności i kultury organizacyjnej w pełni wpisuje się w przedmiot zainteresowań zarządzania miękkiego i konkurencyjności miękkiej.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, kultura organizacyjna, konkurencyjność miękka

---

## Competitiveness seen through the prism of corporate organizational culture – a theoretical study

### Abstract

The problem of competitiveness is a great challenge not only for the business practice of enterprises but also for management and quality sciences. Competitiveness is an inseparable element (factor) related to achieving and maintaining competitive advantage on the market. It can be perceived as the total of factors (e.g. all the resources of an organization) constituting an economic entity or as a selected factor (e.g. organizational culture), thanks to which the organization will achieve and maintain a competitive advantage. The aim of the study is to present in the theoretical sphere of competitiveness seen through the prism of organizational culture. The considerations presented in this study are based on an interpretative study of the literature on the subject. The combination of competitiveness and organizational culture is fully in line with the interests of soft management and soft competitiveness.

**Keywords:** competitiveness, organizational culture, soft competitiveness

# Model transformacyjno- -systemowy zarządzania wymiarom strategicznym przedsiębiorstwa w aspekcie dyfuzji kultury organizacji

Dr hab. Krzysztof Machaczka 

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Katedra Zarządzania Międzynarodowego

Dr Małgorzata Machaczka 

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

## Wprowadzenie

Jednym z głównych dylematów rozwojowych współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w przestrzeni globalnej jest dostosowanie swojego systemu organizacyjno-zarządczego do warunków tworzonych przez specyficzne czynniki poszczególnych rynków lokalnych, na których funkcjonują. W konsekwencji tego przedsiębiorstwa stają przed koniecznością generowania zmian kompensujących różnicowanie kulturowe, a jednocześnie pozwalających na absorpcję i dostosowanie do istotnych uwarunkowań lokalnych oraz osiągnięcie odpowiedniego poziomu integracji systemu w kontekście globalnym i lokalnym. Celem opracowania jest próba koncepcyjnego spojrzenia na zastosowanie zintegrowanych rozwiązań modelowych w zarządzaniu wymiarem strategicznym w kontekście zjawiska dyfuzji kultur, dokonującej się w procesach internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw. Zaprezentowane rozważania zostały oparte na metodzie analityczno-deдукcyjnej, pozwalającej na eksplorację i interpretację prezentowanego problemu teoretycznego. Wyprowadzone wnioski mają istotne znaczenie dla poszukiwania rozwiązań praktycznych w doskonaleniu zarządzania wymiarem strategicznym

przedsiębiorstwa w odniesieniu do wyzwań związanych ze zjawiskiem przenikania i konfrontacji różnych wzorców oraz form zachowań członków organizacji. W opracowaniu dokonano syntetycznej prezentacji ewolucji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa. Następnie nakreślono główne wyzwania i obszary zmian w przestrzeni strategicznej zarządzania, aby zobrazować problem wpływu zjawiska dyfuzji kultur w przestrzeni przedsiębiorstwa oraz wyzwań, jakie to zjawisko generuje. W ostatniej części zaprezentowano model transformacyjno-systemowy, będący propozycją dla tworzenia zintegrowanych rozwiązań strukturalnych pozwalających na generowanie kompleksowych zmian w przedsiębiorstwie, w kontekście dyfuzji kultury organizacji.

## **Uwarunkowania rozwoju i procesów zmian współczesnych przedsiębiorstw**

Podjmując próbę dokonania syntetycznego wprowadzenia w problematykę ewolucji uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw, można zestawić kilka głównych trendów, przed którymi stawały przedsiębiorstwa w ujęciu retrospektywnym, w okresie od przełomu XIX i XX wieku do początku wieku XXI. Poczynając od momentu, w którym nastąpiła zmiana warunków funkcjonowania zakładów wytwórczych, związanych z rewolucją przemysłową, stwierdzić można, że głównym wyzwaniem dla organizacji było sprawne wytwarzanie dóbr i usług na potrzeby coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa. Cechy te miały zasadnicze znaczenie dla osiągania odpowiedniego poziomu sprawności działań. Głównym weryfikatorem jakości podejmowanych decyzji oraz samego zarządzania była racjonalność ekonomiczna.

Od drugiej połowy XX wieku owo podejście powoli ulegało erozji oraz dewaluacji. Wynikało to między innymi z intensywnej ekspansji przedsiębiorstw, postępujących procesów ich umiędzynarodowienia, nasilającego się zjawiska globalizacji, a równolegle nasilania konkurencji, postępu technologicznego oraz ze związanych z nimi zmian społecznych, gospodarczych, politycznych czy wreszcie środowiskowych. Można zauważyć, że stan ten osiągnął masę krytyczną na przełomie XX i XXI wieku. To, co do tej pory odbywało się mniej więcej w sposób ewolucyjny, przybrało charakter zmian rewolucyjnych o silnym natężeniu i wpływie. W obserwowanym procesie zmian przedsiębiorstwa stanęły przed koniecznością poszukiwania rozwiązań pozwalających na lepsze przystosowanie się do nowych warunków.

Istotnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw stał się problem odkrycia właściwych zależności pomiędzy potencjałem przedsiębiorstwa, warunkami zewnętrznymi i możliwościami przetrwania na rynku, następnie poprawy

pozycji konkurencyjnej, możliwości oraz kierunków dalszych zmian i w konsekwencji zapewnienia odpowiedniego rozwoju organizacji. Należy jednak jednoznacznie stwierdzić, że impuls ten ma wymiar konieczności, a nie woli ze strony przedsiębiorstw (tabela 1).

**Tabela 1.** Główne obszary wyzwań w przestrzeni zarządzania współczesną organizacją

| Główne współczesne koncepcje i wewnętrzne procesy w obszarze zarządzania | Korzyści prorozwojowe dla systemu organizacyjnego                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Przedsiębiorczość wewnętrzna                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elastyczność działania</li> <li>Innowacyjność wewnętrzna systemu</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| Orientacja na wartości                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zdolność identyfikacji tożsamości i unikatowości organizacji</li> <li>Zdolność generowania konkurencyjności systemu</li> </ul>                                                                                              |
| Integracyjne rozwiązania strukturalne                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integracja struktury systemu z realizowaną strategią</li> <li>Potencjał rekonfiguracji systemu</li> <li>Dopasowanie organizacyjne</li> <li>Sprawność informacyjna systemu</li> <li>Redukcja kosztów operacyjnych</li> </ul> |
| Kultura organizacyjna                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zdolność kodyfikacji organizacji</li> <li>Potencjał holizmu</li> </ul>                                                                                                                                                      |

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane koncepcje, w sposób diametralnie różny w porównaniu do sposobu myślenia reprezentowanego przez podejścia klasyczne, opierają się na tworzeniu organizacji elastycznych, zdolnych do współdziałania i kooperacji, w których dominuje myślenie holistyczne i dla których najważniejszym celem jest zdolność realizacji wizji przyszłości oraz przetrwanie<sup>1</sup>. Koncepcje te pozwalają zatem generować właściwą elastyczność i innowacyjność organizacji. Dzięki niej organizacja jest w stanie wytworzyć odpowiedni potencjał kreatywnego spojrzenia w stosunku do otaczających ją warunków. Staje się systemem, który niejako w swojej naturze ma cechę upatrywania szans w tym, co napotyka na swojej drodze. W swoich działaniach osadzona jest na wytworzonych i przyjętych wartościach<sup>2</sup>. Przedsiębiorstwa, które legitymują się czytelnym i powszechnie akceptowanym systemem wartości, w sposób ponadprzeciętny opanowują umiejętność świadomego nawigowania systemu w kierunku długofalowych wizji. Działania te mają za zadanie zmierzać do przyjmowania takich rozwiązań strukturalnych, które będą zapewniały odpowiednią integrację wewnętrzną, przepływ informacji czy wreszcie redukcję kosztów

1 J.C. Collins, J.I. Porras, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York 1994, s. 73.

2 P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie przez misję*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 83.

operacyjnych. W jądrze opisywanych zmian oraz wyzwań stojących przed obszarem zarządzania i samymi zarządzającymi przedsiębiorstwami znajduje się kultura organizacyjna i związana z nią odpowiednia kodyfikacja genetyczna organizacji.

Wskazane powyżej wyzwania w tworzeniu współczesnych rozwiązań dla zarządzania pozwalają na określenie głównego kierunku w prowadzonych współcześnie rozważaniach w tym obszarze, którym jest dążenie do zidentyfikowania zależności zachodzących w procesach zarządzania na poziomie strategicznym oraz zaproponowania odpowiednich mechanizmów integracji i rekonfiguracji, zapewniających spójność i ciągłość systemu w kontekście rozwoju organizacji. Wśród najbardziej rozpowszechnionych alternatywnych teorii w interpretowaniu zjawiska rozwoju przedsiębiorstwa szczególne miejsce zajmują między innymi teorie biologiczne<sup>3</sup>. Podstawą biologicznej interpretacji zjawiska rozwoju organizacji jest pojęcie ontogenezy. Oznacza ona proces rozwoju organizmu od momentu poczęcia aż do kresu jego życia. Właściwością ontogenezy są zmiany morfologiczne i funkcjonalne organizmu, prowadzące do homeostazy. Mechanizm ten nazywany jest często elastycznością rozwojową, plastycznością rozwojową lub buforowaniem zjawisk rozwojowych<sup>4</sup>. Istota rozwoju organizacji może być, z punktu widzenia pragmatyki zarządzania, interpretowana w dwojaki sposób: jako proces doskonalenia miejsca, jakie organizacja zajmuje w otoczeniu lub jako likwidacja tzw. luki rozwojowej<sup>5</sup>.

Analizując pierwszą koncepcję, należy przede wszystkim przyjąć, że miejsce, jakie organizacje zajmują w otoczeniu, nie jest im dane raz na zawsze. Stosownie do założeń teorii ewolucji otoczenie promuje tylko te organizacje, które potrafią najlepiej konkurować i zaspokajać swoje potrzeby. Do charakterystycznych cech przypisywanych takim systemom należą: zmienność, dynamiczna homeostaza, negatywna entropia i tzw. ekwifinalność. Rozwój takich systemów to w istocie cyklicznie powtarzający się proces, obejmujący trzy funkcje: selekcję, kompensację i zmianę<sup>6</sup>.

Dwie pierwsze związane są z koniecznością z jednej strony dokonywania wyborów strategicznych w ramach systemu w kontekście określonej wizji oraz struktury celów całego systemu, a z drugiej kompensowania skutków podejmowanych wyborów, wynikających z zagrożeń w nich tkwiących. Potrzeby selekcji i kompensacji pojawiają się wielokrotnie. W praktyce nigdy nie udaje się ich definitywnie rozwiązać.

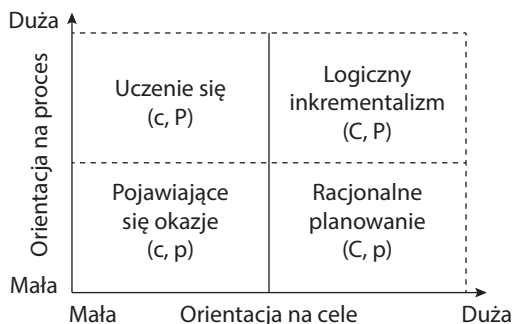
3 T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 227.

4 N. Wolański, *Rozwój biologiczny człowieka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983, s. 46–58.

5 J. Machaczka, K. Machaczka, *Ontogeneza organizacji*, [w:] M. Trocki, S. Gregorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 35.

6 H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 74.

Istotnym wyzwaniem dla rozwoju organizacji jest zatem dążenie do osiągnięcia określonych stanów równowagi oraz stabilizacji swojej pozycji, dlatego też każdemu systemowi potrzebna jest realizacja trzeciej funkcji, jaką jest zmiana. W poglądach na proces zmian wyróżnić można dwie orientacje: na cele i na proces. Pierwsza z nich kładzie nacisk na określanie celów, których osiągnięcie będzie możliwe dzięki zmianom. Druga natomiast akcentuje sposób, w jaki należy przeprowadzać zmiany<sup>7</sup>. Orientacje te wpłynęły na ukształtowanie się czterech głównych strategii zmian organizacji. Są to: racjonalne planowanie, proces uczenia się, logiczny inkrementalizm i wykorzystywanie nadarzających się okazji (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Orientacje metodologiczne zarządzania zmianami

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998, s. 21, za: P.J. Idenberg, *Four Styles of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6, s. 133.

Druga koncepcja związana jest z likwidacją tzw. luki rozwojowej, stosownie do założeń której organizacji – niezależnie od osiągniętego poziomu sprawności – wykazują różnice między tym, co możliwe, a tym, co realne. Poruszają się w swego rodzaju zdeterminowanym genetycznie „kanale rozwojowym”. Z tego punktu widzenia kształtowanie rozwoju to w istocie poszukiwanie i eliminowanie wszelkiego rodzaju ograniczeń, doskonalenie i przekształcanie swojego systemu wartości w wymiarze normatywnym zarządzania w celu osiągnięcia odpowiedniej zdolności zmiany w przestrzeni strategicznej i operacyjnej organizacji. Istotna staje się zatem zdolność przedsiębiorstwa do transformacji, rozumianej jako zharmonizowany proces przekształcania swojej budowy poprzez zmiany w czterech elementach, obejmujących zamierzenia, zasoby, interakcje zewnętrzne oraz nastroje i motywacje pracowników.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż podstawowym zadaniem w przestrzeni współczesnych organizacji jest nieustanna troska o zwiększanie energii dla procesów rekonfiguracji i odnowy w celu zapewnienia odpowiedniej zdolności integracji

<sup>7</sup> P.J. Idenberg, *Four Styles of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6, s. 133.

przedsiębiorstwa w perspektywie czynników determinujących jego rozwój. Działania te nie mogą być jednak traktowane jako pojedyncze przedsięwzięcia, lecz ciągły proces, ukierunkowany na odradzanie się organizacji oraz zdobywanie przez nią umiejętności podejmowania pojawiających się wyzwań.

## **Kierunki zmian w wymiarze zarządzania poziomem strategicznym współczesnych przedsiębiorstw**

Filozofia biznesu obowiązująca na początku XXI wieku znacznie różni się od klasycznych poglądów, jakie powszechnie dominowały w drugiej połowie XX wieku. Okazuje się, że wyprodukowanie wyrobu nie jest – wbrew pozorom – tak ważne jak wygenerowanie określonej wartości dodanej, która jest dostrzegana i ceniona przez klientów. Klasyczne, tradycyjne koncepcje zakładały, że przedsiębiorstwo najpierw coś wytwarza, a potem to sprzedaje. Zasada ta sprawdzała się jedynie w odniesieniu do tzw. gospodarek niedoborów, natomiast w warunkach nasyconej i konkurencyjnej gospodarki rynkowej jej stosowanie zaczęło prowadzić do niepowodzeń i porażek przedsiębiorstw. W gospodarce rynkowej z dominującymi procesami globalizacyjnymi schemat „wyprodukuj i sprzedaj” zastąpiony został schematem „wybierz wartość – wytwórz wartość – przekaz informację o wartości”. Podejście takie jest zgodne z powszechnie akceptowaną harwardzką definicją przedsiębiorstwa, która głosi, że przedsiębiorstwo istnieje po to, by tworzyć i dostarczać wartości, które przynoszą zysk i zadowalają nabywcę<sup>8</sup>.

W konsekwencji szczególnego znaczenia w zarządzaniu nabrały tzw. zmiany strategiczne, rozumiane jako dyfuzja dokonująca się pomiędzy przedsiębiorstwem a kontekstem zewnętrznym jego działalności. Zmiany te stały się podstawą do procesów rekonfiguracyjnych zachodzących w przestrzeni przedsiębiorstwa, których głównym celem jest osiągnięcie wyższego poziomu integracji, oraz do wytwarzania potencjału dla dalszej jego prorozwojowej ewolucji. Zdolność integracji i zmiany w kontekście całego systemu przedsiębiorstwa możliwa jest poprzez przebudowę i rekonfigurację poszczególnych wymiarów organizacji. Należy tutaj wspomnieć chociażby o podsystemie strategii, struktury, podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, kulturze organizacyjnej, systemie wartości, technologii etc. Zmiany w nich dają możliwość budowy odpowiedniego potencjału rozwoju organizacji i tym samym przetrwania jej w dzisiejszym otoczeniu.

8 Por. M.E. Porter, *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York 1985, s. 36.



Można zatem wyraźnie zidentyfikować pierwszy istotny obszar przeobrażeń funkcjonowania przedsiębiorstw, który odnosi się do przejścia z przestrzeni, w której akcentowane są głównie umiejętności rzeczowe i funkcjonalne, w stronę rozwijania potencjału wewnętrznej przedsiębiorczości, rozumianej jako kreatywność, w poszukiwaniu najlepszych sposobów wykonywania poszczególnych procesów w przedsiębiorstwie dla zapewnienia dostarczania konkretnych wartości dla klientów, którego głównym źródłem stały się umiejętności komunikacyjne i przywódcze. Zasadnicze różnice między przedsiębiorstwem o nastawieniu biurokratycznym i przedsiębiorstwem przedsiębiorczym przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Cechy przedsiębiorstw o orientacji biurokratycznej i przedsiębiorczej

| Kryteria                | Nastawienie biurokratyczne               | Nastawienie przedsiębiorcze           |
|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
| Wzorzec rozwoju         | Stały, planowany wzrost lub stabilizacja | Krzywa życia „S”, prawo entropii      |
| Cele i strategia        | Planowanie i kontrola zasobów            | Poszukiwanie i wykorzystywanie okazji |
| Polityka strategiczna   | Ciągłość i ewolucja                      | Zmiany i innowacje                    |
| Struktura organizacyjna | Smukła – hierarchiczna                   | Płaska, powiązania sieciowe           |
| System motywacji        | Premie i nagrody                         | Zaangażowanie i potrzeba osiągnięć    |

**Źródło:** M. Machaczka, K. Machaczka, *Nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami w erze informatycznej i globalizacji*, [w:] P. Łebkowski (red.), *Aspekty inżynierii produkcji*, Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2010, s. 38.

Patrząc na problem zmian w kontekście procesów rekonfiguracji przedsiębiorstw, można dostrzec, że generowanie przez nie kolejnych strategii wymusza uruchomienie procesów polegających na stworzeniu odpowiedniego potencjału jej realizacji. Jednak potencjał ten nie może się ograniczać jedynie do przygotowania i wytworzenia konkretnego instrumentarium, wynikającego bezpośrednio z rodzaju i charakterystyki planowanej do wdrożenia strategii. Jest on związany z wytworzeniem odpowiedniego potencjału kompleksowych zmian we wnętrzu systemu przedsiębiorstwa, pozwalającego na osiągnięcie pożądanego poziomu zgodności między tym, czym jest przedsiębiorstwo, a tym, czym dzięki realizowanej strategii ma się ono stać. Wyzwaniem jest zatem zapewnienie i utrzymanie odpowiedniego poziomu kompleksowej spójności wewnętrznej, która umożliwi przedsiębiorstwu podlegającemu intensywnym procesom przeobrażeń odpowiednie „nawigowanie”.

Współczesne organizacje, bez względu na wielkość, muszą zatem wykazywać cechy systemów przedsiębiorczych, kreatywnych oraz zmiennych. Wyzwaniem dla współczesnej praktyki i nauki o zarządzaniu nie jest więc organizacja sama w sobie, ale jej wielowymiarowość i konieczność osiągania przez nią odpowiedniego stopnia integracji wewnętrznej i zewnętrznej. Można więc stwierdzić, że rozwój



i zmiana warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw w aspekcie warunków rynkowych i procesów globalizacyjnych spowodowały, że responsywne dostosowywanie się w tradycyjnym układzie organizacyjnym do wyżej nakreślanych wyzwań stało się trudne lub wręcz niemożliwe<sup>9</sup>. Widać zatem, jak ważna jest świadomość, że rozwój organizacji realizuje się w ściśle określonym dla danej firmy kontekście jej potencjału wewnętrznego, którego stymulatorem i esencją jest właściwie kształtowana i zarządzana kultura organizacji, będąca również źródłem kompetencji strategicznych<sup>10</sup>. Kompetencje te stają się podstawą do wytworzenia w przedsiębiorstwie zdolności do pokonywania kolejnych kryzysów oraz tworzenia fundamentów jego odnowy strategicznej i zdolności zmiany w czasie.

## **Zjawisko dyfuzji w kontekście problemu różnorodności kulturowej w organizacji**

Jednym z istotnych czynników prowadzących do potrzeby zmian i dostosowania jest proces dyfuzji kultur. Zjawisko dyfuzji kultur wynika przede wszystkim ze zderzenia odmiennych wzorców oraz form zachowań członków organizacji. Polega ono na tym, iż elementy stanowiące część jednej kultury przenikają do innej. Opisywane zjawisko zachodzi najczęściej w momencie, gdy rozprzestrzeniają się elementy jednej kultury, które następnie zostają przejęte przez inną kulturę. W konsekwencji wielokulturowość potrzeb, wartości, sposobów rozumienia rzeczywistości, sposobów pracy, podejmowania decyzji, motywacji etc. staje się podstawowym elementem funkcjonowania każdej organizacji, a umiejętne dostosowanie i posłużenie się kulturą organizacji ułatwia osiągnięcie celów oraz wspiera dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

W związku z coraz większą powszechnością zróżnicowania kulturowego, szczególnie jeśli chodzi o funkcjonowanie organizacji na rynku globalnym, istotna jest ocena tego zjawiska z punktu widzenia procesu zarządzania. Do pozytywnych efektów różnorodności kulturowej i połączenia kultur w organizacji zalicza się<sup>11</sup>:

- większą liczbę pomysłów, różne punkty widzenia i wielość interpretacji w zakresie funkcjonowania organizacji, większą otwartość na nowe pomysły;
- zwiększoną liczbę możliwości wyboru na skutek większej twórczości, elastyczności i umiejętności rozwiązywania zaistniałych problemów.

9 K. Machaczka, *Współczesne kierunki rozwoju zintegrowanych modeli zarządzania przedsiębiorstwem*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/6, s. 17.

10 Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 291.

11 N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986, s. 80.

Negatywnymi czynnikami różnicowania kulturowego są:

- wzrost niepewności spowodowany zwiększoną złożonością i niejednoznacznością sytuacji społecznych;
- trudności w uzgadnianiu znaczeń na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia oraz trudności w uzgadnianiu działań.

W wielokulturowych organizacjach menedżerowie, aby zniwelować negatywne skutki różnic kulturowych, powinni stosować odpowiednie narzędzia i kierować się następującymi regułami<sup>12</sup>:

- należy zakładać występowanie różnic kulturowych, a nie podobieństw, do momentu kiedy podobieństwa nie zostaną udowodnione;
- trzeba kłaść większy nacisk na opis niż na interpretację lub ocenę działań czy wypowiedzi;
- należy próbować zrozumieć lub zinterpretować daną sytuację, patrząc na nią z perspektywy przedstawiciela innej kultury;
- wyjaśnienie sytuacji powinno być zawsze traktowane jako prawdopodobne, a nie jako pewne.

Zróżnicowanie kulturowe występujące w organizacjach należy zatem zawsze traktować jako źródło potencjalnych sukcesów w zarządzaniu oraz źródło zgromadzonej w organizacji wiedzy i informacji. Zarządzanie przez menedżerów wielokulturową organizacją wymusza – oprócz umiejętności społecznych, koncepcyjnych i technicznych – umiejętność redukowania różnic kulturowych. Podstawowe sposoby redukowania tych różnic wynikają bezpośrednio między innymi z doświadczeń zarządzania organizacjami wielonarodowymi. Wyróżnia się trzy modele relacji między różnymi kulturami (tabela 3).

Cechą, która jeszcze bardziej podkreśla opisane modele, jest relacja między kulturą a organizacją formalną. W kulturze dominacji formalne cele, rozwiązania i metody zarządzania ściśle podporządkowane są nawykowi kulturowym członków, którzy pojmują organizację przez pryzmat wartości, norm i wzorów zachowań ukształtowanych w większym zakresie kulturowym niż środowisko społeczne organizacji. W kulturze współistnienia subkultury mają wpływ na funkcjonowanie poszczególnych jednostek organizacyjnych. Jednak biorąc pod uwagę sprawność osiągania celów formalnych, poszukuje się podobieństw kulturowych tak, aby w sposób niekonfliktowy realizować wdrażanie wspólnych rozwiązań. W kulturze współpracy dochodzi do podporządkowania kultury w odniesieniu do celów i warunków działania organizacji formalnej<sup>13</sup>.

12 Tamże, s. 69.

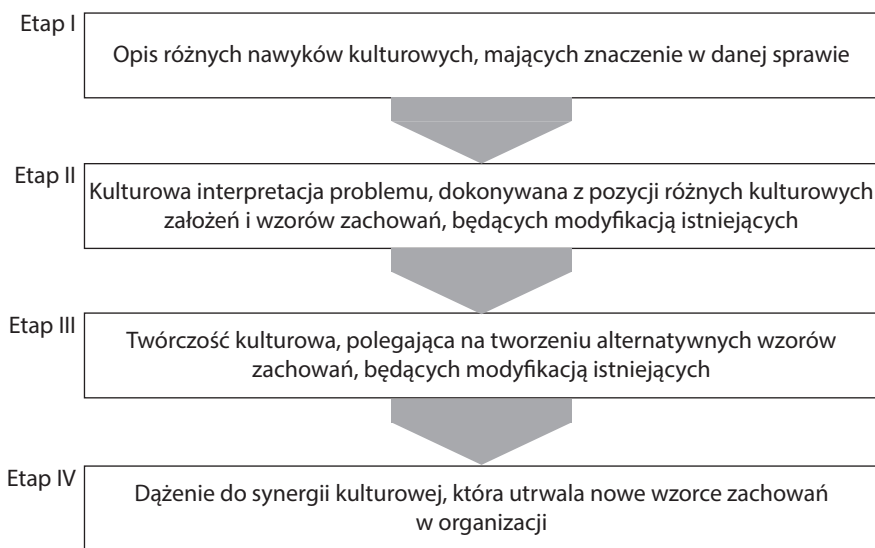
13 C. Sikorski, *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4/2, s. 43–44.

Tabela 3. Modele relacji międzykulturowych

| Model                      | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kulturowej dominacji       | Narzuca jednostkom organizacyjnym wzory kulturowe obowiązujące w jednostce macierzystej, najczęściej ukształtowane pod wpływem określonej kultury narodowej.                                                                                            |
| Kulturowego współistnienia | Polega na poszukiwaniu kompromisu pomiędzy różnymi rodzajami występujących kultur, prowadzi to do przyjmowania rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania odzwierciedlających funkcjonujące wzory kulturowe w lokalnych jednostkach organizacyjnych. |
| Współpracy kulturowej      | Polega na stworzeniu wspólnej kultury organizacyjnej, którą budują przedstawiciele różnych kultur podczas procesu tworzenia wspólnych wzorów kulturowych (ważnym czynnikiem jest współpraca i poszukiwanie konsensusu).                                 |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986, s. 85.

Podczas procesu tworzenia wspólnej kultury organizacyjnej pomocny jest przedstawiony przez Burke'a i Goodsteina cykl rozwiązywania problemów w zespołach wielokulturowych, który obejmuje cztery etapy postępowania (rysunek 2).



Rysunek 2. Cykl rozwiązywania problemów w zespołach wielokulturowych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie C. Sikorski, *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4/2, s. 42.

Stosunek członków organizacji do wzorów kulturowych w warunkach kulturowej współpracy charakteryzuje się regio- lub geocentryzmem. Punktem odniesienia do obszaru działania przedsiębiorstwa jest wtedy kultura regionalna lub światowa. Opisane modele relacji międzykulturowych odnoszą się nie tylko do przedsiębiorstw

międzynarodowych, ale również do każdego systemu organizacyjnego, który staje przed problemem zarządzania w zróżnicowanym środowisku kulturowym i napotyka problemy związane z dostosowaniem obszaru organizacyjno-zarządczego do panujących warunków. Proces dyfuzji, jaki zachodzi w organizacji podczas łączenia różnych kultur, jednoznacznie wpływa na jakość oraz rodzaj wewnętrznie realizowanych procesów biznesowych, na sprawność funkcjonowania całego systemu oraz jego członków, a tym samym na zdolność rozwoju i sukces całej organizacji.

## **Model transformacyjno-systemowy jako narzędzie absorpcji i implementacji zmian w wymiarze strategicznym zarządzania organizacją w kontekście zjawiska dyfuzji kultur organizacji**

Dostrzeżenie roli przestrzeni strategicznej zarządzania przedsiębiorstwem zyskało na znaczeniu w warunkach rosnącej zmienności otoczenia, nasilającej się presji konkurencji, procesów globalizacji oraz turbulencji występujących z coraz większą częstotliwością. Rozwinięcie i doskonalenie tego wymiaru zarządzania pozwoliło między innymi na<sup>14</sup>:

- ukierunkowanie działalności firmy na długofalowy rozwój;
- zminimalizowanie prawdopodobieństwa popełnienia błędów i zwiększenie trafności podejmowanych decyzji wynikających z podniesienia świadomości tzw. perspektywy czasu;
- identyfikację i lepsze wykorzystanie potencjału organizacji;
- przewidywanie szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu przedsiębiorstwa i tym samym podniesienie zdolności elastycznego reagowania na nie.

Konieczność kompleksowego podejścia do problemów funkcjonowania i rozwoju firmy wymusza wdrożenie zmian w wymiarze strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Zmian tych nie można sprowadzać jedynie do zmian intensywności realizacji, nie można ich również ograniczać do zmian jakościowych, rozumianych przez pryzmat pojawiania się nowych czynników w otoczeniu organizacji. Mamy zatem do czynienia z radykalnym przeobrażeniem struktury definiowania przedsiębiorstwa, czego efektem jest tworzenie zupełnie nowych rozwiązań dla egzystencji współczesnych podmiotów gospodarujących na rynku. Ten mechanizm, zrozumiały

14 R.A. Webber, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 277–279.

intuicyjnie, jest trudny do empirycznej weryfikacji. W takich warunkach wyzwaniem staje się tworzenie systemów charakteryzujących się odpowiednim potencjałem zmiany, a jednocześnie zachowujących pierwotną świadomość roli, do jakiej zostały powołane. Dlatego też ciekawe i merytorycznie uzasadnione są próby identyfikacji fundamentów oraz budowy modeli pozwalających lepiej uchwycić wielowymiarowość zdolności generowania świadomych zmian gwarantujących przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Zdolność do generowania tych zmian jest niezbędna do przeprowadzania rekonfiguracji rzeczywistości w zależności od potrzeb narzucanych przez warunki endo- i egzogeniczne. Wymagania związane z konkurencyjnością, rozwojem technologii, globalizacją rynków i gospodarek powodują presję osiągania odpowiedniej efektywności i skuteczności działań organizacji. To z kolei powoduje nie tylko poszukiwanie nowych sposobów prowadzenia biznesu, ale również wymusza zmiany w strategicznym i normatywnym wymiarze zarządzania przedsiębiorstwem<sup>15</sup>.

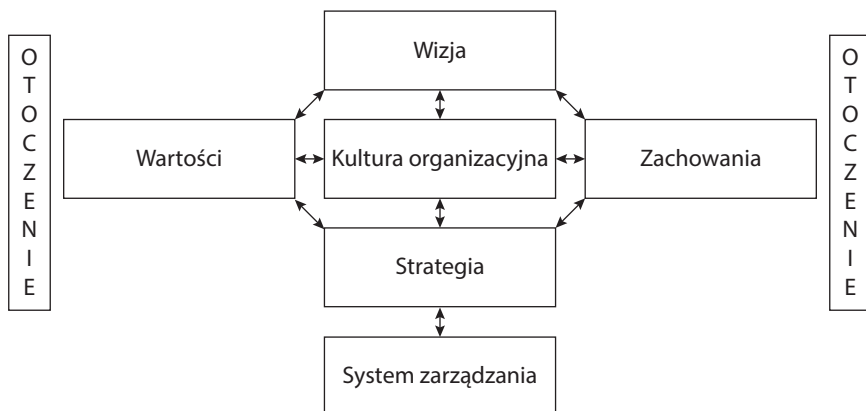
Przykładem rozwiązania dla wyżej zarysowanych wyzwań jest model transformacyjno-systemowy. Jego podstawą stała się dynamika zmian, których przyczyn można poszukiwać w czterech podstawowych procesach:

- zmianach technologicznych (powszechna digitalizacja) – wpływających na rozszerzenie rozumienia granic organizacji, tworzenie wirtualnej przestrzeni pracy, zwiększenie mobilności pracowników, wprowadzanie elastycznych form pracy, wzrost kompetencji decyzyjnych pracowników;
- wzroście znaczenia oczekiwań i potrzeb pracowników – związanym z równowagą na linii życie zawodowe – życie osobiste, z dominującymi procesami restrukturyzacyjnymi, wzrastającym wpływem problemu szeroko pojętej dyskryminacji, procesami globalizacyjnymi, zmianami kulturowymi, rosnącą ochroną pracowników etc.;
- wzroście znaczenia etyki w wymiarze organizacji i zarządzania – zmianach w systemach wartości, odnowie znaczenia zaufania, wzroście znaczenia odpowiedzialności;
- wzroście wpływu globalizacji na charakter i potencjał rynków lokalnych – unifikacji potrzeb, oczekiwań w zakresie dostosowania do wymogów i regulacji lokalnych rynków, zwiększonej presji w zakresie personalizacji wyrobów i usług, drastycznym wzroście mobilności ludzi, przenikaniu się kultur;
- wzroście intensywności konkurencji i znaczenia konkurencyjności – zmianach w obszarach innowacji, jakości, obsługi klienta, globalizacji rynków i produktów, internacjonalizacji, uznania roli skuteczności i efektywności w rozwoju organizacji.

15 D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 90–96.

Powyższe trendy wpływają na konieczność zmiany w definiowaniu natury przedsiębiorstw i wymuszają niezbędne zmiany w zarządzaniu. Zmiany nie odnoszą się jedynie do samego zarządzania, lecz mają charakter interdyscyplinarny. Kluczowy staje się przyjęty holistyczny paradygmat. W przestrzeni organizacyjnej konieczna staje się analiza poszczególnych elementów – nie w oderwaniu od siebie, ale z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi. Postrzeganie organizacji jako systemu subtelnego, składającego się z wielu podsystemów, w którym najważniejsza jest właściwa ich integracja oraz spójność pomiędzy nimi, staje się źródłem nie tylko bardziej poprawnego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną, ale pozwala także na identyfikację i zrozumienie elementów istotnych ze względu na konieczność dalszego wzbogacania wiedzy na temat uwarunkowań rozwoju organizacji.

Organizacja w spojrzeniu transformacyjno-systemowym rozumiana jest jako układ złożony, funkcjonujący w ramach wielowymiarowego otoczenia, które determinuje możliwości i kierunki rozwoju. Sam rozwój określany jest przez zjawisko entropii, które organizacja, jeżeli chce przetrwać w otoczeniu, musi kompensować przez zdolność reagowania, dopasowania i zmiany (rysunek 3).



**Rysunek 3.** Model transformacyjno-systemowy w definiowaniu przedsiębiorstwa

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie K. Machaczka, *Consistency of the system of values as an element of competence in the field of management of the strategic dimension of a company*, [w:] P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz, B.U. Syzdykbayeva (red.), *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century. Perspectives of Development and Cooperation*, Cracow School of Business, Cracow University of Economics, Kraków – Astana 2012, s. 307.

Wskazane zdolności leżą u podstaw takich elementów organizacji jak umiejętności, wartości, zdolność skutecznego przywództwa, umiejętności strategiczne i procesowe. Niezbędnym aspektem wytwarzania przez organizację wskazanych umiejętności jest zdolność ich holistycznego ujęcia w wymiarze całego systemu

zarządzania. Zdolność ich dostosowania i zmiany, pozwalająca na osiągnięcie koherencji organizacji w powyższych wymiarach, pozwala tworzyć spójną kulturę organizacyjną. Ta z kolei jest elementem integrującym cały system organizacyjny, dzięki któremu ma on zdolność jednoczesnej absorpcji oraz generowania niezbędnych zmian, tak ważnych w perspektywie zjawiska dyfuzji kultur organizacji globalnych.

W tej perspektywie przedsiębiorstwo jest czymś więcej niż tylko układem mechanistycznym lub grupą ludzi charakteryzujących się przedsiębiorczością i kreatywnością. Przedsiębiorstwo jest postrzegane raczej jako wielowymiarowy system mieszczący się w warunkach tworzonych przez otoczenie, który ma swoją własną tożsamość, definiowaną przez uświadomioną wizję oraz wyznawane wartości wszystkich jej członków, podejmujących racjonalne działania w zakresie realizowanych celów.

## Podsumowanie

Prowadzenie badań i studiów w obszarze modeli zarządzania wymiarem strategicznym przedsiębiorstwa jest istotne z dwóch powodów. Po pierwsze – ze względu na pragmatykę warunków zarządzania, które zmuszają zarządzających do poszukiwania modeli zarządczych pozwalających na inicjowanie wielowymiarowych zmian wewnętrznych przy jednoczesnym stworzeniu systemu reagowania na złożone i często dyskontynuacyjne zmiany zewnętrzne. Po drugie – ze względu na rosnący poziom świadomości, wymagań oraz oczekiwań po stronie interesariuszy organizacji, przekładających się na precyzyjne formułowanie potrzeb. Można przyjąć, że u podstaw sprawnego systemu zarządzania, wykazującego zdolność do rekonfiguracji oraz realizacji procesu odnowy strategicznej, leży ugruntowana i wyraźnie zdefiniowana kultura organizacyjna. Rozwiązania w modelu organizacji powinny mieć zatem na celu wytworzenie potencjału świadomych zmian dla osiągnięcia wyższego poziomu integracji w przestrzeni czynników egzo- i endogenicznych. Przykładem dla tworzenia podstaw projektowania takich rozwiązań może być proponowany model transformacyjno-systemowy zarządzania wymiarem strategicznym przedsiębiorstwa.

---

Bibliografia

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986.
- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Cardona P., Rey C., *Zarządzanie przez misję*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York 1994.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Idenberg P.J., *Four Styles of Strategy Development*, „Long Range Planning” 1993, vol. 26, no. 6, s. 132–137.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- Machaczka J., Machaczka K., *Ontogeneza organizacji*, [w:] M. Trocki, S. Gregorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 35–40.
- Machaczka K., *Consistency of the system of values as an element of competence in the field of management of the strategic dimension of a company*, [w:] P. Buła, J. Czekaj, H. Łyszczarz, B.U. Syzdykbayeva (red.), *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century. Perspectives of Development and Cooperation*, Cracow School of Business, Cracow University of Economics, Kraków – Astana 2012, s. 301–316.
- Machaczka K., *Współczesne kierunki rozwoju zintegrowanych modeli zarządzania przedsiębiorstwem* „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/6, s. 13–23.
- Machaczka M., Machaczka K., *Nowe tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami w erze informatycznej i globalizacji*, [w:] P. Łebkowski (red.), *Aspekty inżynierii produkcji*, Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2010.
- Porter M.E., *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York 1985.
- Sikorski C., *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4/2, s. 35–46.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- Webber R.A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Wolański N., *Rozwój biologiczny człowieka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1983.



## Streszczenie

Jednym z istotnych obszarów zmian dla współcześnie działających organizacji jest proces dostosowania w wymiarze kultury organizacyjnej. Przyczyną tego jest obserwowane zjawisko tzw. dyfuzji kultur, które wynika z konfrontacji odmiennych wzorców oraz form zachowań nie tylko członków organizacji, ale również całego wymiaru zewnętrznego, określanego przez kompleks czynników socjospołecznych rynków lokalnych, na których działają i rozwijają się przedsiębiorstwa. Zjawisko to doprowadza do konieczności uruchomienia procesów zmierzających do rekonfiguracji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa rozwiązań i modeli organizacyjnych, które pozwolą na zachowanie odpowiedniej spójności ich systemów dla budowy i utrzymywania potencjału rozwoju.

**Słowa kluczowe:** wymiar strategiczny zarządzania, dyfuzja kultury organizacji, zmiana, rozwój organizacji

---

Transformational and System Model of managing the strategic dimension of the enterprise in the aspect of organizational culture diffusion

## Abstract

Today, one of the important areas of change is the process of adaptation in the field of organizational culture. The reason for this is the observed phenomenon of diffusion of cultures, which results from the confrontation of different patterns and forms of behavior not only of the members of the organization, but also the entire external dimension determined by the complex of socio-social factors of local markets in which enterprises operate and develop. This phenomenon leads to the necessity of starting processes aimed at reconfiguration of the solutions and organizational models used by enterprises, which will allow maintaining adequate coherence of their systems for building and maintaining development potential.

**Keywords:** strategic management dimension, organizational culture diffusion, change, organization development

# Strategiczni myśliciele w świetle przeglądu literatury i studiów biograficznych

Anna Witek-Crabb 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Katarzyna Piórkowska 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania

Janusz Marek Lichtarski 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania

Sylwia Wrona 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania

Maciej Adam Wilczyński 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania

## Wprowadzenie

Indywidualne uwarunkowania decyzji strategicznych stanowią istotny nurt badawczy w ramach zarządzania strategicznego. Procesy związane z percepcją, przetwarzaniem i oceną informacji oraz wynikające z nich wybory strategiczne podejmowane przez liderów to stosunkowo rzadko eksplorowany i obiecujący obszar badawczy. Badacze od lat podejmują próby identyfikacji cech tzw. myślicieli strategicznych

(*strategic thinkers*)<sup>1</sup>, poszukując podobieństw pomiędzy nimi i pewnych uniwersalnych zasad<sup>2</sup>. Jednocześnie można zauważyć, że znacznie mniejszą uwagę w badaniach przywiązuje się do cech różnicujących poszczególnych strategów (myślicieli strategicznych), a perspektywa ta wydaje się ważna i interesująca, ponieważ – jak podkreślają Olson i Simmerson<sup>3</sup> – pomiędzy strategami występują wyraźnie obserwowalne różnice. Należy podkreślić, że różnice te dotyczą między innymi percepcji otoczenia i sposobów myślenia, a nie jedynie cech osobowości (co jest poza obszarem bezpośredniego zainteresowania autorów) i znajdują odzwierciedlenie zarówno w wielu różnych strategiach oraz zachowaniach strategicznych<sup>4</sup>, jak i w różnym przebiegu procesu myślenia strategicznego i formułowania strategii organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest syntetyczne przedstawienie podstaw teoretycznych koncepcji myślenia strategicznego i myślicieli strategicznych, a także cech różnicujących strategów, w głównej mierze poprzez ich egzemplifikację na podstawie sylwetek znanych przedstawicieli świata biznesu. Cel został zrealizowany poprzez poszukiwanie odpowiedzi na następujące badania badawcze:

- „Jakie są podwaliny teoretyczne koncepcji myślenia strategicznego i myślicieli strategicznych?”;
- „Jakie są podstawowe charakterystyki orientacji *strategic thinkers*?”;
- „Jakie są podstawowe cechy różnicujące strategicznych myślicieli i czy można je wyłonić w badaniach biograficznych?”.

Zastosowane metody badawcze to systematyczno-krytyczny przegląd literatury oraz metoda biograficzna.

Układ opracowania jest następujący: w pierwszej kolejności zaprezentowano syntetycznie fundamenty poznawcze koncepcji myślenia strategicznego i myślicieli strategicznych (w wymiarze cech wyróżniających i odróżniających). W kolejnej części przedstawiono założenia całości realizowanego projektu badawczego oraz zastosowane metody badawcze. Następnie, na bazie podbudowy teoretycznej, przedstawiono wyniki badań biograficznych, stanowiące egzemplifikację cech różnicujących strategów/myślicieli strategicznych. Ostatnia część zawiera podsumowanie badań,

1 Zob. L. Heracleous, *Strategic thinking or strategic planning?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, no. 3, s. 481–487; J.M. Liedtka, *Strategic thinking: can it be taught?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, no. 1, s. 120–129; H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire Free Press and Prentice Hall International, London 1994; M.E. Porter, *On competition*, Harvard Business Press, Boston 2008.

2 D.B. Yoffie, M.A. Cusumano, *Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*, Harper Business, New York 2015.

3 A.K. Olson, B.K. Simmerson, *Leading with strategic thinking: Four ways effective leaders gain insight, drive change, and get results*, John Wiley & Sons, Hoboken 2015.

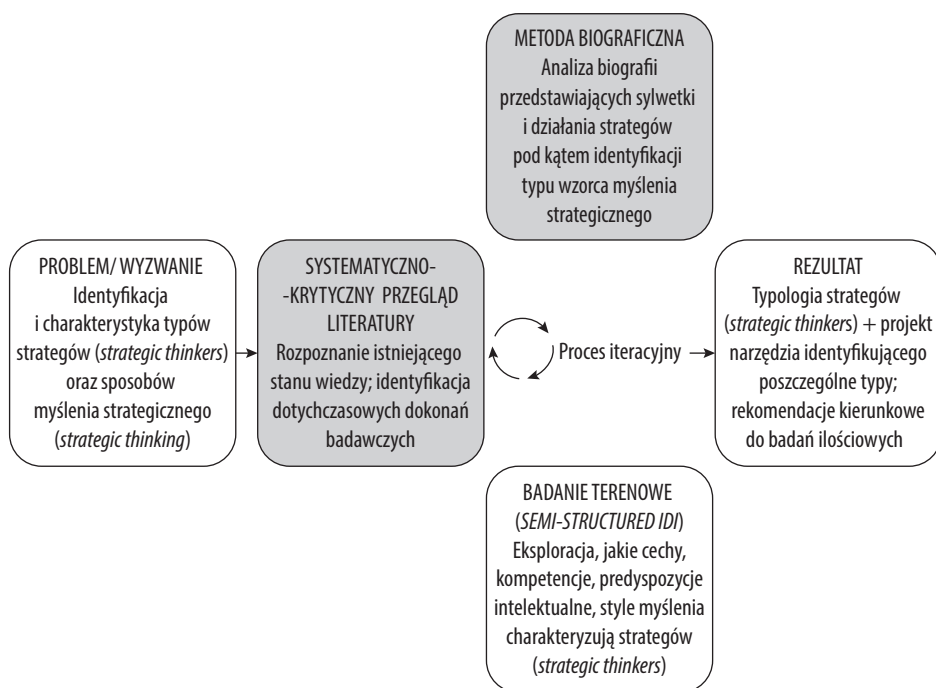
4 Tamże; D.L. Schachter i wsp., *Introducing psychology*, Worth, New York 2015.

sygnalizuje ich ewentualne ograniczenia oraz wskazuje na kolejne zamierzenia badawcze autorów i dalsze kierunki badań w tym obszarze.

Projekt jest finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022, nr proj. 15/RID/2018/19, kwota finansowania 10 721 040,00 PLN.

## Założenia projektu badawczego i metody badawcze

W niniejszym rozdziale zaprezentowano syntetyczne wyniki pierwszej fazy postępowania badawczego oraz wstępne wyniki fazy drugiej (studia biograficzne) w ramach projektu „TYPY STRATEGÓW – identyfikacja typów strategów i sposobów myślenia strategicznego”. Całość postępowania badawczego przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1.** Postępowanie badawcze w ramach projektu „TYPY STRATEGÓW – identyfikacja typów strategów i sposobów myślenia strategicznego”

**Źródło:** opracowanie własne.

Procedura badawcza całego projektu obejmuje:

- systematyczno-krytyczny przegląd literatury;
- badania biograficzne oraz
- badania terenowe realizowane techniką częściowo ustrukturyzowanego indywidualnego wywiadu pogłębionego.

Niniejsze opracowanie odnosi się do pierwszych dwóch etapów.

Oczekiwanym wynikiem tak określonego postępowania badawczego jest typologia strategów (*strategic thinkers*) oraz projekt narzędzia identyfikującego poszczególne typy, a także sformułowanie wniosków i rekomendacji kierunkowych do dalszych badań (kolejne zamierzenie badawcze to przeprowadzenie badań ilościowych).

Punktem wyjścia w postępowaniu badawczym stały się studia literaturowe (podstawowe rozeznanie z zakresu literatury przedmiotu) z zastosowaniem systematyczno-krytycznego przeglądu literatury. Dla potrzeb identyfikacji i wstępnej oceny dotychczasowego stanu wiedzy w badanym obszarze przeprowadzono proces, który poprzez użycie powtarzalnej i dokładnie opisanej procedury pozwala na odświadczenie, selekcję, krytyczną ocenę i syntezę kluczowych źródeł wiedzy adekwatnych do problemu badawczego<sup>5</sup>.

Do systematycznego przeglądu literatury wykorzystano pełnotekstową, obejmującą większość czasopism z zakresu zarządzania strategicznego, anglojęzyczną bazę Scopus. Przedmiot zainteresowań zdefiniowano następującymi kodami *strategic thinking* oraz *strategic thinkers* (w dowolnym miejscu). W rezultacie przeszukiwań na 12 czerwca 2019 roku uzyskano 1296 publikacji. Następnie nałożono kryteria inkluzji:

- obszar „Business, Management & Accounting” (461 tekstów) oraz
- pełnotekstowe, recenzowane publikacje (146 tekstów).

Jako badawczo istotne uznano te publikacje, których głównym obiektem analiz był termin *strategic thinking* oraz *strategic thinkers* umieszczony w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych. Po analizie abstraktów uzyskano 56 publikacji. Dodatkowo w procedurze „kuli śnieżnej” (publikacje z referencji) do analizy dołączono 8 publikacji. Ostatecznie analiza objęła 64 publikacje z lat 1998–2018 (przeglądy literaturowe: 10, badania ilościowe: 9, badania jakościowe: 16, artykuły teoretyczne i koncepcyjne: 20, inne: 9).

Celem przeglądu i analizy literatury było zapoznanie się z wynikami badań zbliżonych, umieszczenie projektu w szerszym kontekście, stworzenie ram conceptualnych dla badań empirycznych oraz dostarczenie wzorca, do którego będzie

5 Zob. A. Booth, A. Sutton, D. Papaioannou, *Systematic approaches to a successful literature review*, Sage, London 2016; W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61; M. Petticrew, H. Roberts, *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*, Blackwell, Oxford 2006.

można odnieść wyniki uzyskane w badaniach terenowych. Należy zwrócić uwagę, że w niniejszym rozdziale, ze względu na ograniczenia objętościowe, zaprezentowano syntetyczne i podstawowe wyniki analizy literatury.

Zastosowana w drugim etapie postępowania badawczego metoda biograficzna wykorzystywana jest do zbierania, analizowania i interpretowania informacji o jednostkach – ich życiu, cechach, postawach i zachowaniach<sup>6</sup>. Obejmuje ona analizę wspomnień i zapisków, dzienników, korespondencji, biografii i krótkich, tekstowych opisów biograficznych, tzw. *shorter biographical portraits*<sup>7</sup>. W naukach o zarządzaniu rekomendowana jest między innymi w badaniach nad identyfikacją cech (również patologicznych), sposobów myślenia, zrozumieniem ukrytych motywów działania jednostek (przywódców/menedżerów) w powiązaniu z kontekstem organizacyjnym/histerycznym<sup>8</sup>.

Do egzemplifikacji cech różnicujących typy strategów dobrano powszechnie znane postaci świata biznesu, spełniające określone kryteria inkluzji<sup>9</sup>:

- osoby, które zajmują/zajmowały najwyższe szczeble kierownicze w organizacjach, mając tym samym realny wpływ na ich strategię i zachowania strategiczne;
- osoby, które posiadają/posiadały autonomię w kształtowaniu strategii organizacji, rozumianą jako brak wpływu instytucji i organów nadrzędnych (np. centrali koncernu czy decyzji politycznych);
- osoby, które wykazują/wykazywały cechy charakterystyczne dla myślicieli strategicznych, takie jak: całościowa i długookresowa perspektywa, koncentracja na wizji i intencjach, systemowe podejście, uważność, refleksyjność oraz kreatywność.

6 J. Bornat, *Biographical methods. The Sage Handbook of Social Research Methods*, Sage, London 2008.

7 H. Gunter, *Leaders and leadership in education*, Sage, London 2001.

8 J. Brandon, *Toward a reconsideration of biography as an instrument for studying leadership in educational administration*, „Canadian Journal of Educational Administration and Policy” 2002, vol. 21, <http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/brandon.html> (dostęp: 2.02.2020); A.B. Danzig, *Leadership stories: What novices learn by crafting the stories of experienced school administrators*, „Journal of Educational Administration” 1997, vol. 35, no. 2, s. 122–137.

9 Zob. S. Dhir, S. Dhir, P. Samanta, *Defining and developing a scale to measure strategic thinking*, „Foresight” 2018, vol. 20, no. 3, s. 271–288; K. Dutta, *Strategic Thinking as a Differentiator in Entrepreneurial Cognition*, „The IUP Journal of Entrepreneurship Development” 2015, vol. 12, no. 2, s. 7–23; J.M. Liedtka, *Strategic thinking...*; T. Palaima, A. Skaržauskienė, *Systems thinking as a platform for leadership performance in a complex world*, „Baltic Journal of Management” 2010, vol. 5, no. 3, s. 330–355; C.R. Ribeiro, „Thought of the outside”, *knowledge and thought in education: conversations with Michel Foucault*, „Educação e Pesquisa” 2011, vol. 37, no. 3, s. 613–628.

Analizy dokonano na dwóch poziomach:

- opis działań i decyzji podejmowanych przez badane osoby, ujęty w studiach biograficznych oraz
- określenia/słowa występujące w opisach działań i sposobach myślenia danej osoby.

Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe niniejszego opracowania dla każdej wyróżnionej cechy dobrano po jednym przykładzie.

## Strategiczne myślenie i myśliciele strategiczni – podstawy teoretyczne

Strategiczne myślenie (*strategic thinking*), chociaż zakorzenione w różnych dyscyplinach/teoriach/koncepcjach, znajduje również swoje semantyczne i poznawcze odzwierciedlenie w zarządzaniu strategicznym<sup>10</sup>. Koncepcja strategicznego myślenia egzemplanuje się w poszukiwaniu innowacyjnych sposobów działania oraz w zróżnicowanych indywidualnych postawach, mogących prowadzić do redefiniowania strategii przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Co więcej, strategiczne myślenie i procesy w nim rezydujące dotyczą przyśłych kierunków działań przedsiębiorstwa i przewidywanych zmian w otoczeniu<sup>12</sup>.

W wyniku analizy literatury można skonstatować, iż w odniesieniu do strategicznego myślenia wyłaniają się dwa podstawowe nurty badawcze, tj. Mintzbergowski i Porterowski.

Podejście Mintzbergowskie dotyczy zmian w strategii *per se*. Strategiczne myślenie rozumiane jest w tym ujęciu jako specyficzny sposób myślenia, łączący kreatywność, intuicję i nieokreślony (stwarzający możliwość dowolnej interpretacji) proces poznania (*open-ended cognition*). Stanowi ono również zintegrowaną perspektywę prowadzącą do długoterminowych działań przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Innymi słowy, strategiczne myślenie prowadzi do wyłonienia się obszarów konstytuujących kierunek działania przedsiębiorstwa, który stanowi odpowiedź na warunki otoczenia, w jakim dany podmiot funkcjonuje<sup>14</sup>. Ponadto w ujęciu Mintzbergowskim

10 M. Amitabh, A. Sahay, *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link*, 2007, <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-ManuAmitabhfinal.pdf> (dostęp: 2.02.2020).

11 K. Haycock, A. Cheadle, K.S. Bluestone, *Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature*, „Library Leadership and Management” 2012, vol. 26, no. 3/4, s. 1–23.

12 E.F. Goldman, A.R. Scott, J.M. Follman, *Organizational practices to develop strategic thinking*, „Journal of Strategy and Management” 2015, vol. 8, no. 2, s. 155–175.

13 H. Mintzberg, *The Rise and Fall...*

14 E.F. Goldman, A.R. Scott, J.M. Follman, *Organizational practices...*; I. Tavakoli, J. Lawton, *Strategic thinking and knowledge management*, „Handbook of Business Strategy” 2005, vol. 6, no. 1, s. 155–160.

strategiczne myślenie ujawnia się w modelach mentalnych menedżerów, które dotyczą działań przedsiębiorstwa i warunków otoczenia<sup>15</sup>, i jako takie wpisuje się jako wyróżniająca cecha strategicznego przywódcy<sup>16</sup>.

Podejście Porterowskie odnosi się natomiast do zmian w strategiach konkurencyjnych. Strategiczne myślenie pojmowane jest tutaj jako indywidualna dyspozycja umożliwiająca tworzenie strategii konkurencyjnej w celu zbudowania zamierzonej pozycji w sektorze<sup>17</sup>. Zwraca się również uwagę, że strategiczne myślenie w podejściu tym rozumiane jest jako kreatywny, innowacyjny i niekonwencjonalny sposób myślenia, prowadzący z jednej strony do przewagi konkurencyjnej, a z drugiej do nowych zasad gry konkurencyjnej, wspieranych przez nowatorskie strategie konkurencyjne<sup>18</sup>. Można również spotkać w literaturze stanowiska badawcze traktujące strategiczne myślenie jako kompetencję analityczną (nurt Porterowski) oraz dywergentną i kreatywną (nurt Mintzbergowski)<sup>19</sup>, co jednak w obliczu powyższych konstatacji wydaje się dużym uproszczeniem.

Strategiczne myślenie jako poznawcza koncepcja eksplorowana w zarządzaniu strategicznym przekłada się jednocześnie na jej praktyczny aspekt – postać stratega (*strategic thinker*) wraz z jego wyróżniającymi się i odróżniającymi cechami.

Myśliciel strategiczny (*strategic thinker*), określany w opracowaniu zamiennie jako strateg, jest najczęściej identyfikowany jako lider podejmujący w przedsiębiorstwie decyzje<sup>20</sup> i ponoszący odpowiedzialność za zarządzanie organizacją<sup>21</sup>.

Myślenie strategiczne, na które składają się procesy gromadzenia i przetwarzania informacji o organizacji i jej otoczeniu, tworzenia modeli myślowych i heurystyk oraz oceny informacji i podejmowania decyzji, stanowi obecnie jeden z czynników różnicujących liderów i stanowiących potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Zdolność myślenia strategicznego lidera przyczynia się do poprawy wyników i zyskowności przedsiębiorstwa<sup>22</sup> poprzez większą gotowość

15 W. Rouse, *Technology for Strategic Thinking*, „Strategy & Leadership” 1997, vol. 25, no. 1, s. 40–41.

16 J. Pisapia, *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing, Information Age Publishing*, USA 2009.

17 Między innymi E.F. Goldman, K.S. Schlumpf, A.R. Scott, *Combining practice and theory to assess strategic thinking*, „Journal of Strategy and Management” 2017, vol. 10, no. 4, s. 488–504.

18 L. Heracleous, *Strategic thinking...*; J.M. Liedtka, *Strategic thinking...*

19 L. Heracleous, *Strategic thinking...*

20 K.M. Eisenhardt, *Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making*, „California Management Review” 1990, vol. 32, no. 3, s. 39–54.

21 G. Steptoe-Warren, D. Howat, I. Hume, *Strategic thinking and decision making: literature review*, „Journal of Strategy and Management” 2011, vol. 4, no. 3, s. 238–250.

22 E.H. Bowman, C.E. Helfat, *Does corporate strategy matter?*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no. 1, s. 1–23.



organizacji do adekwatnego reagowania na zmiany w otoczeniu biznesowym<sup>23</sup>. Stąd często pojęcie myśliciela strategicznego łączy się z osobami odpowiedzialnymi za sukces przedsiębiorstwa<sup>24</sup>.

Według przyjętych w niniejszym rozdziale założeń myśliciela strategicznego można odróżnić od innych przywódców na podstawie dwóch kryteriów, tj. kryterium przyjmowanej perspektywy oraz kryterium stosowanego stylu myślenia.

Strateg jest osobą, dla której charakterystyczne jest przyjmowanie perspektywy strategicznej (w odróżnieniu od perspektywy operacyjnej) oraz stosowanie refleksyjnego stylu myślenia. Najważniejsze przejawy perspektywy strategicznej to:

- daleki horyzont myślenia o rozwoju organizacji i zdolność do planowania go w czasie<sup>25</sup>;
- holistyczne widzenie przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz
- wizjonerska otwartość na zmiany, prowadząca do przełomowych rozwiązań<sup>26</sup>.

Drugim kryterium, które odróżnia strategów od pozostałych przywódców, jest refleksyjny styl myślenia, który opiera się na:

- świadomości, wglądzie i refleksji<sup>27</sup> oraz
- zdolności uczenia się<sup>28</sup>.

Strateg myśli i podejmuje decyzje w sposób świadomy, na podstawie refleksji zarówno nad swoimi wcześniejszymi decyzjami, jak i nad samym procesem rozumowania, którego jest podmiotem. Tym sposobem nieustannie uczy się oraz podejmuje decyzje w sposób celowy, nieprzypadkowy i na bazie wglądu. Dzięki temu w przypadku myślicieli strategicznych można mówić o procesie uczenia się na zasadzie podwójnej pętli, dla którego charakterystyczne jest podważanie dotychczasowych założeń i przekonań, aby wypracowywać innowacyjne rozwiązania<sup>29</sup>. Myśliciel strategiczny to bardziej ktoś, kto się uczy, niż ktoś, kto wie<sup>30</sup>.

Jednocześnie, jak wspomniano, pomiędzy strategami występują wyraźnie obserwowalne różnice, mające swoje odzwierciedlenie zarówno w strategii organizacji,

23 I. Tavakoli, J. Lawton, *Strategic thinking...*

24 P. Nuntamanop, I. Kauranen, B. Igel, *A new model of strategic thinking competency*, „Journal of Strategy and Management” 2013, vol. 6, no. 3, s. 242–264.

25 P. Hanford, *Developing Director and Executive Competencies in Strategic Thinking*, [w:] B. Garratt (red.), *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London 1995, s. 188–222; J.M. Liedtka, *Strategic thinking...*

26 G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategy as stretch and leverage*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 2, s. 75–84; L. Heracleous, *Strategic thinking...*

27 S. Dhir, S. Dhir, P. Samanta, *Defining and developing...*

28 J.M. Liedtka, *Strategic thinking...*

29 L. Heracleous, *Strategic thinking...*

30 J.M. Liedtka, *Strategic thinking...*

jak i w przebiegu procesu myślenia strategicznego oraz formułowania strategii. Zidentyfikowane na podstawie studiów literaturowych cechy różnicujące strategów można uporządkować w dwóch grupach. Pierwszą stanowią cechy związane z treścią myślenia strategicznego, takie jak podejście do zmian czy postrzeganie otoczenia w perspektywie jego wrogości/przyjazności (tzw. obszar merytoryczny). Drugą grupę stanowią cechy związane z samym przebiegiem procesu myślenia strategicznego – między innymi z tym, czy jest on indywidualny, czy kolektywny lub czy jest to działalność systematyczna, czy okazjonalna (tzw. obszar metodyczny). Syntetyczne zestawienie cech różnicujących myślicieli strategicznych zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Syntetyczne zestawienie cech różnicujących strategów (myślicieli strategicznych)

| Obszar merytoryczny (treść)                                                      |                                                                                                                                    |                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kryterium                                                                        | Cecha                                                                                                                              | Referencje                                                                                                                         |
| • Podejście do zmian i akceptacja niepewności                                    | • Zorientowany na kontynuację/ <i>exploiter</i><br>• Zorientowany na zmianę/ <i>explorer</i>                                       | • Hamel, Prahalad, 1993; Liedtka, 1998; Johnson, 2007; Godet, 2010; Sushil, 2012; Olson, Simmerson, 2015                           |
| • Postrzeganie otoczenia konkurencyjnego i podejście do innych uczestników rynku | • Otoczenie wrogie/zorientowany na walkę<br>• Otoczenie przyjazne/zorientowany na grę rynkową                                      | • Crouch, 1998; Horowitz, Kenerly, 2014                                                                                            |
| • Przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji                                | • Całościowa analiza/szybkie decyzje<br>• Szczegółowa analiza/powolne decyzje                                                      | • Eisenhardt, 1990; Heracleous, 1998; Hodgkinson, Sparrow, 2002; Steptoe-Warren, Howat, Hume, 2011; Goldman, Schlumpf, Scott, 2017 |
| • Racjonalność i kreatywność                                                     | • Racjonalny/analityczny<br>• Twórczy/kreatywny                                                                                    | • Mintzberg, 1994; Heracleous, 1998; Jelenc, Swiercz, 2011                                                                         |
| Obszar metodyczny (proces)                                                       |                                                                                                                                    |                                                                                                                                    |
| Kryterium                                                                        | Cecha                                                                                                                              | Referencje                                                                                                                         |
| • Zespołowość w myśleniu strategicznym                                           | • Myślenie indywidualne<br>• Myślenie grupowe                                                                                      | • Bonn, 2005; Johnson, 2007; Goldman, Scott, Follman, 2015; Olson, Simmerson, 2015                                                 |
| • Ciągłość/częstotliwość myślenia strategicznego                                 | • Myślenie strategiczne to ciągły proces<br>• Myślenie strategiczne okazjonalne                                                    | • Johnson, 2007                                                                                                                    |
| • Celowość i planowość myślenia strategicznego                                   | • Myślenie strategiczne to celowy, zaplanowany proces<br>• Myślenie strategiczne to wyłaniający się proces, zmienny i nieplanowany | • Mintzberg, 1994; Olson, Simmerson, 2015                                                                                          |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

## W kierunku typologii – egzemplifikacja cech różnicujących strategów na podstawie studiów biograficznych

Na podstawie wyprowadzonego z przeglądu literatury zestawienia cech różnicujących myślicieli strategicznych przeprowadzono badania biograficzne przedstawicieli świata biznesu. Ich podstawowe rezultaty opisano poniżej.

Strategiem zorientowanym na ciągłość i przejawiającym niską akceptację niepewności (*exploiter*) może być Andy Grove<sup>31</sup>. Podporządkowywał on strategię Intela prostym zasadom, jak na przykład prawu Moore’a (dotyczącemu podwajania mocy obliczeniowych co około 18–24 miesięcy) i ekonomii skali, koncentrował działalność firmy na wąskiej domenie działalności i ofercie produktowej oraz dążył do przywództwa kosztowego w sektorze<sup>32</sup>. Starał się zabezpieczyć przed radykalnymi zmianami technologicznymi na rynku, nie wchodził w obszary o wysokiej konkurencji (sprzęt komputerowy) i budował wysokie bariery wejścia (kapitałowe) na rynku mikroprocesorów, na którym Intel był liderem. Do ukazania jego działań i sposobu myślenia w jego opisach biograficznych często wykorzystywane są takie określenia jak: *stopniowo, cyzelował, ograniczał, analizował i doskonalił*<sup>33</sup>.

Z kolei przykładem stratega zorientowanego na niepewność, zmianę i eksploatację jest Steve Jobs (Apple, Pixar, Next), który opracowywał produkty mające zmienić świat i styl życia ludzi. Innowacyjność i estetyka przeważały nad rentownością, jakość była ważniejsza niż ilość, inicjował wchodzenie w nowe technologie i obszary, w których nikt nie oferował wcześniej produktów (np. iTunes, animacja komputerowa w filmie). Ciągłe wymyślał nowe produkty, eksperymentował i popełniał błędy (np. superkomputer Lisa, chmura Apple). Kierował się zasadą Henry’ego Forda, by nie pytać klientów o potrzeby, ale je wyprzedzać i kształtować. Otwarcie mówił też, że nie wierzy w opinie klientów i badania rynkowe<sup>34</sup>. W jego biografiiach przeważają takie określenia jak *rewolucyjny, zaskoczył, przełomowy, innowacyjny, chaotyczny, wizjonerski* itp.<sup>35</sup>

31 Por. W.D. Miller, *Value maps: valuation tools that unlock business wealth*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.

32 A.S. Grove, *High output management*, Vintage, New York 2015.

33 R. Heller, *Andrew Grove*, Dorling Kindersley, New York 2001; D.B. Yoffie, M.A. Cusumano, *Strategy Rules...*

34 D.B. Yoffie, M.A. Cusumano, *Strategy Rules...*

35 S. Gillam, *Steve Jobs: Apple iCon*, Apple iCon, ABDO, Minneapolis 2008; W. Isaacson, *Steve Jobs*, Simon & Schuster, New York – Toronto 2011.

Przykładem stratega **zorientowanego na walkę** jest Travis Kalanick, założyciel firmy Uber – aplikacji pozwalającej na zamawianie krótkich przejazdów u osób prywatnych. Kalanick, tworząc Ubera, założył, iż dążenie do zwycięstwa za wszelką cenę jest jedną z podstawowych wartości firmy, niezbędną do osiągnięcia przez nią sukcesu. W przedstawionym w 2009 roku kodeksie kulturowym firmy znajdują się takie punkty jak: „Zwycięstwo: umysł czempiona”, „Konfrontacja”, „Merytokracja i deptanie innym po nogach”. Co więcej, Kalanick uznał „zajadłość” za jedną z sześciu podstawowych wartości firmy. W przypadku niektórych praktyk Ubera wspomina się o działaniach na granicy etyki, a nawet prawa (np. odwrócona inżynieria aplikacji konkurencji, zamawianie fałszywych kursów w aplikacji konkurencji). W literaturze opisującej działania Ubera oraz Trávisa Kalanicka dominują takie określenia jak: *niebezpieczny, wojenny, jedna z bardziej rywalizujących osób na świecie, hiperkonkurencyjny, agresywny, cały czas na wojnie*<sup>36</sup>.

Przykładem stratega postrzegającego rynek jako grę z ustalonymi zasadami, **zorientowanego na współpracę i grę** jest Dirk Rossmann (drogerie Rossmann). W jego percepcji otoczenia, również konkurencyjnego, widoczny jest duży poziom zaufania do partnerów biznesowych i konkurentów. Jak sam zaznacza: „mimo konkurencji trzeba jednak działać fair. Moja zasada brzmi: nie być bezwzględnym, zwracać uwagę na innych ludzi”<sup>37</sup>. Efektem takiego postrzegania otoczenia były między innymi: wspólna organizacja zakupów z głównym konkurentem (DM) i dzielenie z nim rynku, a także organizowanie akcji charytatywnych wspólnie z największymi konkurentami i dostawcami. Przykładowo: w 1991 roku Dirk Rossmann zainicjował i zorganizował pomoc dla mieszkańców Moskwy, podkreślając, że akcja ta „świadczy o tym, że konkurenci potrafią ze sobą współdziałać, gdy przychodzi co do czego”<sup>38</sup>. Jak podkreśla, chętnie budował i utrzymywał relacje prywatne i przyjacielskie z właścicielami firm konkurencyjnych i działających w tym samym otoczeniu. W opisie jego działań często wykorzystywane są określenia: *zasady, gra, relacje, przyjaźń, zaufanie, fair*.

Przykładem osoby dokonującej **szczegółowych analiz** strategicznych jest Bill Gates – założyciel Microsoftu oraz fundacji Melindy i Billa Gatesów. Miliarder słynie ze szczegółowego analizowania wszystkich zmiennych przed podjęciem decyzji. Kieruje się logicznym rygorem oraz precyzją w myśleniu i komunikacji<sup>39</sup>.

36 B. Horowitz, *What You Do Is Who You Are How to Create Your Business Culture*, Harper Business, New York 2019.

37 Rossmann D., Kafferlein P., Kohne O., „... i wtedy wspiłem si na drzewo”, Wydawnictwo Znak, Krakow 2019, s. 207

38 Tamże, s. 205.

39 W. Isaacson, *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution*, Simon & Schuster, New York 2014.

Jednocześnie, gdy na przykład pracuje nad dotychczas nieznanym sobie tematem, stara się spotkać z ekspertami i przeczytać jak najwięcej pozycji na dany temat. Słynie z tego, iż dwa razy do roku wyjeżdża na „tydzień myślenia”, by zwolnić, przemyśleć dotychczasowe kroki i strategię. Podczas wyjazdów czyta, wymyśla nowe koncepcje i notuje. Właśnie w trakcie takiego wyjazdu wymyślił przeglądarkę Internet Explorer i zbudował strategię Microsoftu dotyczącą przyszłości komunikacji<sup>40</sup>. W opisach o nim pojawiają się informacje, iż zawsze wie więcej o innych na dany temat, potrafi przeczytać 150 stron na godzinę i zapamiętać 90% z tego, jego mózg to multiprocesor, w jego głowie cały czas coś się dzieje, cały czas coś analizuje, wszystko zapamiętuje ze szczegółami, studiuje wszystko bardzo dokładnie, robi notatki<sup>41</sup>.

Strategiem, który zbudował cały swój biznes na stosunkowo **prostych, globalnych założeniach**, jest Jeff Bezos, założyciel firmy Amazon, który słynie z szybkiego podejmowania decyzji. Amazon oparty jest na trzech filarach: najniższej cenie, najszybszej dostawie, największym wyborze produktów, które są stałe w długoterminowej strategii firmy<sup>42</sup>. Bezos dzieli przedsiębiorstwa na dwa rodzaje: firmy dnia pierwszego i dnia drugiego. Firmy dnia pierwszego to te, które ciągle i nieustannie się zmieniają, szybko podejmują decyzje, są innowacyjne i witalne. Firmy dnia drugiego to zastój i powolny upadek. Regularnie opisując swój model biznesowy, Bezos stwierdza, że prędkość jest wyjątkowo ważna w biznesie; podejmowanie szybkich decyzji, gdy posiada się jedynie szczątkowe informacje, jest kluczowe, by szybko rosnąć, a szczegółowe analizy sprawiają, iż firma staje się przedsiębiorstwem „dnia pierwszego”. Do każdego ze swoich listów do akcjonariuszy Bezos dołącza swój pierwszy dokument z 1997 roku i kończy pismo stwierdzeniem: „dla Amazonu zawsze jest dzień pierwszy”<sup>43</sup>.

Strategiem **racjonalnym, analitycznym**, metodycznym i wolnym od emocji jest Elon Musk, założyciel firm PayPal, Tesla, SpaceX i Hyperloop. Przedsiębiorca znany jest z tego, że w swoich strategiach i podejściu do biznesu kieruje się najnowocześniejszymi osiągnięciami nauki (np. energia słoneczna, autonomiczne samochody, tunele z hiperszybkimi pojazdami) oraz eksperymentami myślowymi (np. ile musi kosztować rakieta, by móc ją wysłać w kosmos). Według opisów „strategia

40 B. Gates, J. Ottavino, *Road Ahead*, High Bridge Company, UK 1995.

41 D. Guggenheim, *Inside Bill's Brain: Decoding Bill Gates*, 2019, <https://www.netflix.com/title/80184771> (dostęp: 16.12.2019).

42 B. Stone, *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Atlantic/Little, Brown, Boston 2013.

43 J.P. Bezos, *Amazon 2016 Annual Report: Letter to shareholders*, 2016, s. 2, [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ\\_AMZN\\_2016.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AMZN_2016.pdf) (dostęp: 2.02.2020).

i intelekt pozwalają mu przejść przez świat”, co jest też istotne w sytuacjach kryzysowych, „gdy wszyscy stają w obliczu presji, zaczynają popełniać błędy; Elon staje się hiperracjonalny i skoncentrowany”<sup>44</sup>. Elon Musk słynie z technokratycznego podejścia do budowania biznesu, nierzadko „nieludzkiego” w stosunku do pracowników (np. nadgodziny, presja na wyniki, zmiany).

Przykładem osoby kierującej się w decyzjach strategicznych **intuicją oraz emocjami**, kreatywnością i doświadczeniami jest Howard Schultz – założyciel i pierwszy dyrektor generalny firmy Starbucks. Sam uznaje, że w biznesie należy kierować się sercem, nastawiając się na emocje, doświadczenie klienta i jego obsługę. Zastanawiając się nad sukcesem Starbucksa, uznaje, że właśnie dzięki temu mała kawiarnia stała się globalnym graczem na rynku. Często kierował się intuicją, testami oraz wyczuciem rynku, między innymi wprowadzając produkt frappuccino, czyli produkt roku 1996 w Stanach Zjednoczonych. Według Schultza: „nie kierowaliśmy się żadną wielką analizą finansową, nie zatrudniliśmy konsultantów, którzy dostarczyliby 10 000 stron slajdów. Nie było żadnej biurokracji”<sup>45</sup>.

Przykładem osoby starającej się kreować strategię w **sposób kolektywny**, demokratyczny, oparty na opiniach ludzi z różnych szczebli jest Phil Knight – założyciel i pierwszy prezes firmy Nike. Słynął on z dawania dużej swobody swoim pracownikom i menedżerom. Komunikacja dwustronna była kluczowa w procesie decyzyjnym, dzięki czemu każdy głos był uwzględniany. Główny zespół liderów w Nike był: „spójny pod względem celów i wysiłków [...] byliśmy wobec siebie bezlitośni, szczerzy i nienawistni w dyskusji, co pozwalało na trzymanie naszego ego w spokoju, nigdy nie było najmądrzejszego człowieka w pomieszczeniu, bo każdy był równie mądry”<sup>46</sup>. Jednocześnie regularnie pytano pracowników o opinie, na przykład w kontekście utworzenia nazwy „Nike” przeprowadzono ankietę oraz kilkakrotnie burze mózgów. Co więcej, firma zatrudniała zewnętrznych konsultantów, którzy pomagali w strategicznych decyzjach, na przykład dotyczących lokacji fabryk w Azji lub w przypadku pierwszych kontraktów reklamowych<sup>47</sup>.

Osobą, która charakteryzuje się **indywidualnym** i jednostkowym podejściem do strategii, kierunkowaniem jej od osoby „guru”, jest Mark Zuckerberg – założyciel Facebooka. Słynie on z charyzmatycznego i wizjonerskiego podejścia do rozwijania firmy. Otacza się wąskim sztabem zaufanych ludzi, nazywanych przez pracowników „porucznikami” – im ktoś siedzi bliżej biura prezesa, tym jest

44 A. Vance, *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*, Ecco, New York 2015, s. 408.

45 H. Schultz, *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, Hyperion, New York 1997, s. 350.

46 P. Knight, *Shoe Dog*, Scribner Book Company, New York 2016, s. 541.

47 Tamże.



ważniejszą osobą w firmie. W przypadku kierunków strategicznych, na przykład dotyczących reklam na platformie, Zuckerberg jest wysoce precyzyjny, każda ważna decyzja przechodzi przez niego<sup>48</sup>. Założyciel Facebooka jest również „guru” firmy. Powszechnie znane są jego hasła i slogany: „poruszaj się szybko i psuj rzeczy”, „poruszaj się szybko, ze stabilną infrastrukturą”, „zrobione jest lepsze niż perfekcyjne” lub „ta podróż jest ukończona tylko w 1%”, które definiują styl pracy w firmie i nadają ton kulturowy całej organizacji. W przypadku Zuckerberga częste są określenia takie jak: *otacza się pięcioma kluczowymi ludźmi, jest przekonany, dominować, fundamentalnie pewny*<sup>49</sup>.

Biorąc pod uwagę kryterium częstotliwości i intensywność myślenia strategicznego, przykładem **stratega okazjonalnego** jest Warren Buffet – inwestor, filantrop i założyciel funduszu Berkshire Hathaway. Mimo iż dostosował swoją codzienną rutynę do sprawdzania wyników finansowych, koszt śniadań uzależnił od tego, czy giełda otworzyła się z zyskiem lub stratą, codziennie czyta 500 stron raportów, gazet i książek, jego proces decyzyjny jest systematyczny, ale okazjonalny i wybiórczy<sup>50</sup>. Inwestor znany jest z tego, że podejmuje trzy strategiczne decyzje w ciągu roku<sup>51</sup>. Decyzje inwestycyjne Buffetta nie są oparte na „ostatnich, gorących trendach rynkowych, ale na określonych i z góry ustalonych szansach, w które wierzy, że są niedowartościowane”<sup>52</sup>. Warren Buffett regularnie publikuje też listy do akcjonariuszy, które pokazują jego podejście do inwestowania, między innymi stonkowo rzadkie zmiany w portfolio firmy, decyzje *ad hoc* oparte na szansach, realizację inwestycji od czasu do czasu, by maksymalnie zabezpieczyć interesy akcjonariuszy<sup>53</sup>.

Przykładem osoby, dla której **myślenie strategiczne ma charakter ciągły**, jest częścią codziennej pracy, rytuałów, jest Jack Welch – były dyrektor generalny General Electric. Jak sam określił: „strategia jest dla mnie żyjącą, oddychającą, totalnie dynamiczną grą. Jest zabawna, szybka i jest żywa [...] to ciągły, przybliżony

48 Martinez G.A., *Chaos Monkeys*, Harper Business, New York 2016.

49 E. Walter, *Think Like Zuck: The Five Business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg*, 2013, <http://www.amazon.com/Think-Like-Zuck-Improbably-Zuckerberg/dp/007180949X> (dostęp: 2.01.2020).

50 K. Peter, B. Oakes, *Becoming Warren Buffett*, 2017, [http://www.hbo.pl/movie/byc-jak-warren-buffett\\_-86385](http://www.hbo.pl/movie/byc-jak-warren-buffett_-86385) (dostęp: 16.12.2019).

51 T. Huddleston Jr., *Jeff Bezos, Warren Buffett and Barack Obama all use this decision-making strategy*, CNBC, 2018, <https://www.cnbc.com/2019/02/26/bezos-buffett-obama-zuckerberg-use-this-decision-making-strategy.html> (dostęp: 16.12.2019).

52 R. Hagstrom, *The Warren Buffett Way*, 2005, <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2005.01.006>

53 D. Pecaut, C. Wrenn, *University of Berkshire Hathaway: 30 Years of Lessons Learned from Warren Buffett & Charlie Munger at the Annual Shareholders Meeting*, Pecaut and Company, La Vergne 2017.

kurs, który często definiujesz, zmieniasz i dostosowujesz do zmieniających się warunków rynkowych. To proces iteratywny”<sup>54</sup>. W przypadku Welcha można mówić o nieustannym myśleniu strategicznym, powiązanym z inicjatywami, na przykład wprowadzeniem six sigma, strategii nr 1 lub nr 2 na rynku czy handlu internetowego<sup>55</sup>. Skupiając się na ludziach, Welch regularnie dyskutował na temat strategicznych aspektów organizacji: misji, wizji, kluczowych celów, w charakterystyczny, rytualny wręcz sposób, na przykład pokazując trzy kręgi, na których należy się skupić w kontekście linii biznesowych. Aspekty strategiczne były częścią nieustannej pracy Welcha, o czym regularnie wspomina również w swoich książkach, biografii oraz wywiadach<sup>56</sup>.

Strategiem zorientowanym na myślenie zaplanowane, ułożone, poprzedzające **planowanie strategiczne**, oparte na głównym scenariuszu, jest Tim Cook – nowy dyrektor generalny Apple. Cook przejął firmę po śmierci Steve’a Jobsa, który wyznaczył ogólną wizję rozwoju przedsiębiorstwa po jego odejściu. Pomimo tego Cook opracował nową misję i wizję rozwoju Apple, przyjął określony scenariusz rozwoju produktów i konsekwentnie go rozwija. Cook uznał, że: „nie zamierza niszczyć i zmieniać tego, co już dobrze działa i odbudowywać tego, jest stałym kapitanem i zamierza utrzymać statek na stabilnym kursie”<sup>57</sup>. By utrzymać rosnącą wartość firmy, Cook wymyślił i zaplanował nowe wartości firmy, które nie zostały oficjalnie uznane, ale oddają jego styl przywództwa – żadne odstępstwo od nich nie jest tolerowane i jako dyrektor generalny przykładu do tego dużą wagę. Przewijające się określenia na jego temat to: *stały, stabilny, harmonijny, pracuje zgodnie z ustalonym wcześniej systemem, niezmienny*<sup>58</sup>.

Przykładem stratega korzystającego z **wyłaniających się okazji** i preferującego zmienne i nieplanowane procesy, może być Samuel Walton w pierwszych latach istnienia Wal-Martu, największej na świecie sieci sklepów detalicznych. Regularnie wspominał, że: „zmienne kursy akcji i presja zmuszały nas do zmiany stylu zarządzania. Czasem myśleliśmy krótko, czasem długoterminowo. Gdy otwierasz 150 sklepów rocznie, dużo twojego planowania jest krótkoterminowego”<sup>59</sup>. Stwierdził on, że strategia wzrostu Wal-Martu oparta była na konieczności i wykorzystaniu

54 J. Welch, S. Welch, *Winning*, Harper Business, New York 2005, s. 80.

55 K. Jensen, *The Jack Welch Lexicon of Leadership: Over 250 Terms, Concepts, Strategies & Initiatives of the Legendary Leader*, „Quality Management Journal” 2002, vol. 9, no. 3, s. 68–69.

56 J. Welch, J.A. Byrne, M. Barnicle, *Jack: Straight from the Gut*, 2005, <http://www.straightfromthegut.com> (dostęp: 16.12.2019).

57 L. Kahney, *Tim Cook: The Genius Who Took Apple to the Next Level*, Penguin Publishing Group, New York 2019, s. 27.

58 Tamże.

59 S. Walton, *Made in America. My Story*, Bantam Books, New York 1993, s. 228.



szans rynkowych, nie planowano wejścia do danego miasta, tylko rozszerzano działalność w zależności od okazji. Co więcej, podejście Waltona do strategii było nierzadko oportunistyczne: „lubiłem zmienić kurs mojego samolotu, wylądować w danej miejscowości, znaleźć kawałek ziemi i zacząć od razu negocjacje z właścicielem, gdy widziałem okazję”<sup>60</sup>.

Zaprezentowane powyżej przykłady znanych strategów pokazują przekrojowo sposoby myślenia liderów i naturalnie nie wyczerpują podjętego tematu.

## Podsumowanie

W rozdziale syntetycznie zaprezentowano podstawowe rezultaty dwóch pierwszych etapów prowadzonego postępowania badawczego w zakresie identyfikacji typów strategów i sposobów myślenia strategicznego. Przedstawiono wyniki przeglądu i analizy literatury oraz badań biograficznych. Ze względu na fakt, iż prowadzone przez autorów badania nad cechami różnicującymi myślicieli strategicznych i ich egzemplifikacjami są obecnie w toku, przedstawione zestawienie cech różnicujących oraz sposób ich podziału i uporządkowania traktować należy jako pewną propozycję, która może ulec modyfikacji i rozszerzeniu w wyniku kontynuacji i pogłębiania zarówno badań literaturowych, jak i empirycznych (kolejne etapy postępowania badawczego).

W przypadku metody biograficznej należy wziąć pod uwagę dostępność pozycji, które zazwyczaj opisują historie i sposoby myślenia osób wyrazistych, nierzadko kontrowersyjnych. Ze względu na popularność tego typu publikacji obserwuje się głównie liderów z europejsko-amerykańskiego kręgu kulturowego, w większości mężczyzn, którzy osiągnęli sukces. Wymienieni przez autorów strategów również należą do tej grupy, ich przykłady należy zatem analizować jako wstępne i nierzadko skrajne ilustracje badanego zjawiska. W przypadku dalszych badań niezbędne jest poszerzenie dotychczasowej grupy o osoby spoza zbioru, jak również dotarcie poprzez badania jakościowe (obecnie w toku) do menedżerów mniej znanych, którzy także podejmują decyzje strategiczne.

Jak wstępnie zasygnalizowano, kolejnym krokiem w postępowaniu badawczym będzie operacjonalizacja zidentyfikowanych cech i propozycja sposobu ich pomiaru. Niewątpliwie stanowi to duże wyzwanie metodyczne, ponieważ poszczególne cechy różnicujące strategów identyfikowane były przez autorów przeanalizowanych publikacji w bardzo różnych badaniach (inne podejścia badawcze, różne sposoby doboru próby, odmienne techniki gromadzenia i analizy danych itd.), trudnych do porównań. Niektórzy autorzy traktują bowiem poszczególne wartości cech

60 Tamże, s. 229.

jako dychotomiczne<sup>61</sup>, inni ujmują je w kategoriach przeciwnych krańców kontinuum, z możliwością osiągnięcia niezliczonych stanów pośrednich<sup>62</sup>, podczas gdy jeszcze inni proponują łączenie tych przeciwieństw, pozostając w nurcie autorów podkreślających konieczność uwzględniania dialektyki, łączenia paradoksów czy oburęczności (*ambidexterity*)<sup>63</sup>.

---

## Bibliografia

- Amitabh M., Sahay A., *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link*, 2007, <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-ManuAmitabhfinal.pdf> (dostęp: 2.02.2020).
- Bezos J.P., *Amazon 2016 Annual Report: Letter to shareholders*, 2016, [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ\\_AMZN\\_2016.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AMZN_2016.pdf) (dostęp: 2.02.2020).
- Bonn I., *Improving strategic thinking: a multilevel approach*, „Leadership & Organization Development Journal” 2005, vol. 26, no. 5, s. 336–354.
- Booth A., Sutton A., Papaioannou D., *Systematic approaches to a successful literature review*, Sage, London 2016.
- Bornat J., *Biographical methods. The Sage Handbook of Social Research Methods*, Sage, London 2008.
- Bowman E.H., Helfat C.E., *Does corporate strategy matter?*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no. 1, s. 1–23.
- Brandon J., *Toward a reconsideration of biography as an instrument for studying leadership in educational administration*, „Canadian Journal of Educational Administration and Policy” 2002, vol. 21, <http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/brandon.html> (dostęp: 2.02.2020).
- Crouch A., *Reframing the strategic problem: An accommodation of harmony and belligerence in strategic management*, „Journal of Business Research” 1998, vol. 41, no. 1, s. 3–13.
- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.
- Danzig A.B., *Leadership stories: What novices learn by crafting the stories of experienced school administrators*, „Journal of Educational Administration” 1997, vol. 35, no. 2, s. 122–137.
- Dhir S., Dhir S., Samanta P., *Defining and developing a scale to measure strategic thinking*, „Foresight” 2018, vol. 20, no. 3, s. 271–288.
- Dutta K., *Strategic Thinking as a Differentiator in Entrepreneurial Cognition*, „The IUP Journal of Entrepreneurship Development” 2015, vol. 12, no. 2, s. 7–23.
- Eisenhardt K.M., *Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making*, „California Management Review” 1990, vol. 32, no. 3, s. 39–54.
- Gates B., Ottavino J., *Road Ahead*, High Bridge Company, UK 1995.
- Gillam S., *Steve Jobs: Apple iCon*, Apple iCon, ABDO, Minneapolis 2008.

---

61 Na przykład J.M. Liedtka, *Strategic thinking...*

62 A.K. Olson, B.K. Simerson, *Leading with strategic thinking...*

63 D. Sage, A. Dainty, N. Brookes, *A consideration of reflexive practice within the critical projects movement*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, no. 6, s. 539–546; Sushil, *Flowing stream strategy: Managing confluence of continuity and change*, „Journal of Enterprise Transformation” 2012, vol. 2, no. 1, s. 26–49.

- Godet M., *Future memories*, „Technological Forecasting and Social Change” 2010, vol. 77, no. 9, s. 1457–1463.
- Goldman E.F., Schlumpf K.S., Scott A.R., *Combining practice and theory to assess strategic thinking*, „Journal of Strategy and Management” 2017, vol. 10, no. 4, s. 488–504.
- Goldman E.F., Scott A.R., Follman J.M., *Organizational practices to develop strategic thinking*, „Journal of Strategy and Management” 2015, vol. 8, no. 2, s. 155–175.
- Grove A.S., *High output management*, Vintage, New York 2015.
- Guggenheim D., *Inside Bill's Brain: Decoding Bill Gates*, 2019, <https://www.netflix.com/title/80184771> (dostęp: 16.12.2019).
- Gunter H., *Leaders and leadership in education*, Sage, London 2001.
- Hagstrom R., *The Warren Buffett Way*, 2005, <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2005.01.006>
- Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as stretch and leverage*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 2, s. 75–84.
- Hanford P., *Developing Director and Executive Competencies in Strategic Thinking*, [w:] B. Garratt (red.), *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London 1995, s. 188–222.
- Haycock K., Cheadle A., Bluestone K.S., *Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature*, „Library Leadership and Management” 2012, vol. 26, no. 3/4, s. 1–23.
- Heller R., *Andrew Grove*, Dorling Kindersley, New York 2001.
- Heracleous L., *Strategic thinking or strategic planning?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, no. 3, s. 481–487.
- Hodgkinson G.P., Sparrow P.R., *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*, Open University Press, Buckingham 2002.
- Horowitz B., *What You Do Is Who You Are How to Create Your Business Culture*, Harper Busines, New York 2019.
- Horowitz B., Kenerly K., *The hard thing about hard things: building a business when there are no easy answers*, Harper Business, New York 2014.
- Huddleston Jr. T., *Jeff Bezos, Warren Buffett and Barack Obama all use this decision-making strategy*, CNBC, 2018, <https://www.cnn.com/2019/02/26/bezos-buffett-obama-zuckerberg-use-this-decision-making-strategy.html> (dostęp: 16.12.2019).
- Isaacson W., *Steve Jobs*, Simon & Schuster, New York – Toronto 2011.
- Isaacson W., *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution*, Simon & Schuster, New York 2014.
- Jelenc L., Swiercz P.M., *Strategic thinking capability: Conceptualization and measurement*, 56th Annual ICSB World Conference, Stockholm, 15–18 June 2011, <http://www.icsb2011.org/download/18.62efe22412f41132d41800012398/310.pdf> (dostęp: 2.01.2020).
- Jensen K., *The Jack Welch Lexicon of Leadership: Over 250 Terms, Concepts, Strategies & Initiatives of the Legendary Leader*, „Quality Management Journal” 2002, vol. 9, no. 3, s. 68–69.
- Johnson G., *Ritualizing strategic thinking: the effectiveness of the strategic away day*, „Strategic Direction” 2007, vol. 24, no. 1, s. 3–5.
- Kahney L., *Tim Cook: The Genius Who Took Apple to the Next Level*, Penguin Publishing Group, New York 2019.
- Knight P., *Shoe Dog*, Scribner Book Company, New York 2016.
- Liedtka J.M., *Strategic thinking: can it be taught?*, „Long Range Planning” 1998, vol. 31, no. 1, s. 120–129.
- Martinez G.A., *Chaos Monkeys*, Harper Business, New York 2016.
- Miller W.D., *Value maps: valuation tools that unlock business wealth*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.

- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire Free Press and Prentice Hall International, London 1994.
- Nuntamanop P., Kauranen I., Igel B., *A new model of strategic thinking competency*, „Journal of Strategy and Management” 2013, vol. 6, no. 3, s. 242–264.
- Olson A.K., Simerson B.K., *Leading with strategic thinking: Four ways effective leaders gain insight, drive change, and get results*, John Wiley & Sons, Hoboken 2015.
- Palaima T., Skaržauskienė A., *Systems thinking as a platform for leadership performance in a complex world*, „Baltic Journal of Management” 2010, vol. 5, no. 3, s. 330–355.
- Pecaut D., Wrenn C., *University of Berkshire Hathaway: 30 Years of Lessons Learned from Warren Buffett & Charlie Munger at the Annual Shareholders Meeting*, Pecaut and Company, La Ver-gne 2017.
- Peter K., Oakes B., *Becoming Warren Buffett*, 2017, [http://www.hbo.pl/movie/byc-jak-warren-buffett\\_-86385](http://www.hbo.pl/movie/byc-jak-warren-buffett_-86385) (dostęp: 16.12.2019).
- Petticrew M., Roberts H., *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*, Blackwell, Oxford 2006.
- Pisapia J., *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing*, Information Age Publishing, USA 2009.
- Porter M.E., *On competition*, Harvard Business Press, Boston 2008.
- Ribeiro C.R., „Thought of the outside”, *knowledge and thought in education: conversations with Michel Foucault*, „Educação e Pesquisa” 2011, vol. 37, no. 3, s. 613–628.
- Rossmann D., Kässerlein P., Köhne O., „... i wtedy wspiąłem się na drzewo”, Wydawnictwo Znak, Kraków 2019.
- Rouse W., *Technology for Strategic Thinking*, „Strategy & Leadership” 1997, vol. 25, no. 1, s. 40–41.
- Sage D., Dainty A., Brookes N., *A consideration of reflexive practice within the critical projects movement*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, no. 6, s. 539–546.
- Schachter D.L., Gilbert D.T., Wegner D.M., Nock M.K., *Introducing psychology*, Worth, New York 2015.
- Schultz H., *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, Hyperion, New York 1997.
- Stephoe-Warren G., Howat D., Hume I., *Strategic thinking and decision making: literature review*, „Journal of Strategy and Management” 2011, vol. 4, no. 3, s. 238–250.
- Stone B., *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Atlantic/Little, Brown, Boston 2013.
- Sushil, *Flowing stream strategy: Managing confluence of continuity and change*, „Journal of Enterprise Transformation” 2012, vol. 2, no. 1, s. 26–49.
- Tavakoli I., Lawton J., *Strategic thinking and knowledge management*, „Handbook of Business Strategy” 2005, vol. 6, no. 1, s. 155–160.
- Vance A., *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*, Ecco, New York 2015.
- Walter E., *Think Like Zuck: The Five Business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg*, 2013, <http://www.amazon.com/Think-Like-Zuck-Improbably-Zuckerberg/dp/007180949X> (dostęp: 2.01.2020).
- Welch J., Welch S., *Winning*, Harper Business, New York 2005.
- Welch J., Byrne J.A., Barnicle M., *Jack: Straight from the Gut*, 2005, <http://www.straightfromthegut.com> (dostęp: 16.12.2019).
- Yoffie D.B., Cusumano M.A., *Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*, Harper Business, New York 2015.

---

Streszczenie

Celem podjętych badań było przedstawienie podstaw teoretycznych koncepcji myślenia strategicznego i myślicieli strategicznych, a także cech różnicujących strategów. Poglębiona analiza literatury pozwoliła ustalić, jak najczęściej rozumiane jest myślenie strategiczne i co stanowi jego istotę, a także kim jest myśliciel strategiczny, za co w organizacji odpowiada i jakie cechy wyróżniają go wśród innych liderów. W rozdziale wskazano także na różnice występujące pomiędzy myślicielami strategicznymi, identyfikując tym samym lukę badawczą dotyczącą typologii strategów (*strategic thinkers*). Dzięki przeprowadzonym studiom biograficznym poszczególne typy myślicieli strategicznych zostały zilustrowane przykładami znanych postaci ze świata biznesu.

**Słowa kluczowe:** myślenie strategiczne, strategzy, myśliciele strategiczni, cechy różnicujące, badania biograficzne

---

Strategic thinkers: a literature review and biographical studies

## Abstract

The main goal of the research was to present fundamental conceptualisations of strategic thinking and strategic thinkers. A thorough literature review led to conceptual conclusions with regards to the understanding of strategic thinking definitions and strategic thinkers' place in the organisation, as well as characteristics differentiating them from other types of leaders. In the manuscript we also present how strategists vary, forming specific types of strategic thinkers. This led to the identification of a research gap and a goal of strategic thinkers' typology development. Thanks to biographic studies all strategic thinker types have been illustrated with examples of well-known business leaders.

**Keywords:** strategic thinking, strategic thinkers, differentiating features, biographical studies

# Wpływ cech przedsiębiorcy na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstw w działalności międzynarodowej

Dr hab. Kamila Malewska 

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Dr hab. Milena Ratajczak-Mrozek, prof. UEP 

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Marketingu Międzynarodowego

Dr hab. Maja Sajdak 

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Zarządzania Strategicznego

## Wprowadzenie

Coraz więcej przedsiębiorstw podejmuje się zmian strategicznych, decydując się na prowadzenie działalności międzynarodowej związanej z obsługą zagranicznych klientów, współpracą międzynarodową lub wyłącznie pozyskiwaniem zagranicznych surowców. Jest to możliwe między innymi dzięki dynamicznie rozwijającym się zdolnościom, które stanowią odpowiedź na rosnącą dynamikę otoczenia. Egzemplifikują one możliwość dokonywania rekonfiguracji oraz zmiany w bazie zasobów i kompetencji w celu adaptowania się do warunków wysoce zmiennego otoczenia<sup>1</sup>. Jak podkreślają między innymi Mitreğa, Henneberg i Forkmann, koncepcja dynamicznych zdolności pozostaje tematem mało eksplorowanym w literaturze, a mającym silny wpływ na całą dziedzinę zarządzania strategicznego

---

1 M. Vijaya Sunder, L.S. Ganesh, R.R Marathe, *Dynamic capabilities. A morphological analysis framework and agenda for future research*, „European Business Review” 2018, vol. 31, no. 1, s. 25–63.

i dziedziny pokrewne<sup>2</sup>. Jednocześnie Cyfert i Krzakiewicz przekonują, że dynamiczne zdolności są podejściem teoretycznym niezwykle istotnym z punktu widzenia wyjaśnienia fenomenu konkurowania przedsiębiorstw<sup>3</sup>.

Należy zauważyć, że zależność między cechami osób zarządzających (jednostek, przedsiębiorców lub menedżerów najwyższego szczebla) a formułowaniem dynamicznych zdolności organizacji (przedsiębiorstw) nadal nie została jednoznacznie sprecyzowana i wymaga dalszych analiz<sup>4</sup>. Lukę badawczą dostrzec można w identyfikacji bardziej szczegółowych zależności między zdolnościami jednostki a zdolnościami organizacyjnymi (przedsiębiorstwa) i *vice versa*. W literaturze postuluje się, że cechy osobowości osób zarządzających (tak zwany profil przedsiębiorcy) mają wpływ na skuteczność podejmowania działań strategicznych<sup>5</sup>. Brakuje jednak badań łączących perspektywę cech przedsiębiorcy z dynamicznymi zdolnościami samych przedsiębiorstw. Jak wskazują Helfat i Peteraf, problem ten stanowi ważny obszar przyszłych badań<sup>6</sup>. Ponadto, choć w literaturze podkreśla się znaczenie dynamicznych zdolności dla umiędzynarodowienia przedsiębiorstw<sup>7</sup>, brakuje kompleksowych badań łączących perspektywę cech osób zarządzających, dynamicznych zdolności samych przedsiębiorstw oraz wpływu wskazanych zależności na skuteczność działań strategicznych na rynkach międzynarodowych. Jest to o tyle ważne, że działalność międzynarodowa przedsiębiorstw charakteryzuje się większą zmiennością i różnorodnością w porównaniu z działalnością wyłącznie krajową<sup>8</sup>. Wynika to między innymi z dystansu geograficznego, różnic kulturowych czy legislacyjnych, które skutkują wyższymi kosztami transportu, potrzebą koordynacji działań oraz adaptacją do odmiennych wymogów prawnych czy technologicznych. Z tego powodu uważa się, że działalność międzynarodowa

- 2 M. Mitreğa, S. C. Henneberg, S. Forkmann, *Capabilities in business relationships and networks: An introduction to the special issue*, „Industrial Marketing Management” 2018, vol. 74, s. 1–3.
- 3 S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *The role of opportunity sensing and learning processes in shaping dynamic capabilities in Polish enterprises*, „Management” 2016, vol. 20, no. 1, s. 277–291.
- 4 J.P. Eggers, S. Kaplan, *Cognition and capabilities: a multi-level perspective*, „Academy of Management Annals” 2013, vol. 7, no. 1, s. 293–338.
- 5 M. Simon, S. M. Houghton, K. Aquino, *Cognitive biases, Risk Perception, and venture formation: How individuals decide to start companies*, „Journal of Business Venturing” 2000, vol. 15, no. 2, s. 113–134.
- 6 C.E. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2015, vol. 36, no. 6, s. 961–979.
- 7 C. Prange, S. Verdier, *Dynamic capabilities, internationalization processes and performance*, „Journal of World Business” 2011, vol. 46, no. 1, s. 126–133.
- 8 S. Beugelsdijk, *Liability of Foreignness and Location-Specific Advantages: Time, Space and Relative Advantage*, „Advances in International Management” 2015, vol. 24, s. 181–210; O. Shenkar, Y. Luo, *International Business*, Wiley, Chichester 2004, s. 10–11.



w porównaniu z krajową charakteryzuje się większym ryzykiem i wymaga specjalnych kompetencji osób zarządzających<sup>9</sup>.

Celem rozdziału jest zidentyfikowanie wpływu cech przedsiębiorcy (jednostki) na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa, umożliwiających skuteczność działań strategicznych na rynkach międzynarodowych. W opracowaniu skuteczność działań na rynkach międzynarodowych definiowana jest jako realizacja celów związanych z ekspansją na nowe rynki zagraniczne i z dalszym prowadzeniem działalności na tych rynkach. Fundament teoretyczny niniejszego rozdziału stanowi podejście behawioralne<sup>10</sup>, eksponujące rolę osób zarządzających, podejmowanych przez nie wyborów, które stanowią *de facto* o wynikach przedsiębiorstwa. W opracowaniu, na podstawie analizy literatury przedmiotu, zaproponowano model koncepcyjny zakładający istnienie zależności między cechami przedsiębiorcy, dynamicznymi zdolnościami jednostki, dynamicznymi zdolnościami całego przedsiębiorstwa oraz skutecznością działań strategicznych na rynkach międzynarodowych.

Rozpoznanie powyższego celu umożliwi menedżerom zrozumienie kluczowych cech leżących u podstaw rozwoju dynamicznych zdolności. Ponadto opracowanie modelu koncepcyjnego przyczyni się do wyjaśnienia, w jaki sposób odmienny poziom dynamicznych zdolności różnicuje efektywność w antycypowaniu, interpretowaniu oraz reagowaniu na zmiany w działalności międzynarodowej.

Rozdział składa się z trzech części poprzedzonych wprowadzeniem oraz podsumowanych zakończeniem. Część pierwsza ma charakter teoretyczny i koncentruje się na dynamicznych zdolnościach przedsiębiorstw i ich roli w działalności międzynarodowej. W części drugiej przedstawiono znaczenie cech przedsiębiorcy, ze szczególnym uwzględnieniem jego zdolności kognitywnych i ich wpływu na tworzenie dynamicznych zdolności jednostki. W trzeciej części opracowania zaproponowano model koncepcyjny obrazujący zależności między cechami przedsiębiorcy a dynamicznymi zdolnościami przedsiębiorstw. W podsumowaniu zwrócono uwagę na możliwości aplikacji modelu oraz kierunki przyszłych badań.

9 M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

10 D.C. Hambrick, P.A. Mason, *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, „Academy Management Review” 1984, vol. 9, s. 195–206.



## Istota dynamicznych zdolności przedsiębiorstw w działalności międzynarodowej

Dynamiczne zdolności przedsiębiorstw należy rozumieć jako zdolności złożone z cennych i trudnych do replikacji organizacyjnych rutyn i procesów, umożliwiających podejmowanie zmian poprzez wyczuwanie szans i zagrożeń oraz rekonfigurowanie zasobów w celu wykorzystania tych szans<sup>11</sup>. Dynamiczne zdolności odnoszą się „do wzorców zachowań członków organizacji, które koncentrują się na modyfikacji istniejących zasobów i kompetencji organizacji w taki sposób, że organizacja staje się lepiej dostosowana do warunków otoczenia”<sup>12</sup>.

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach międzynarodowych zazwyczaj muszą sobie radzić z większą różnorodnością i zmiennością otoczenia oraz większym ryzykiem<sup>13</sup>. W związku z tym można założyć, że w przypadku aktywności przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych większe znaczenie dla jego skuteczności, rozumianej jako realizacja celów, mają dynamiczne zdolności. Im bardziej dynamiczny rynek, tym silniejsza potrzeba rozwoju dynamicznych zdolności. Większość prac naukowych podejmujących tematykę dynamicznych zdolności skupia się na zmianie, kreowaniu i rozwijaniu oraz rekonfigurowaniu zasobów w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu<sup>14</sup>. W literaturze wskazuje się przykłady międzynarodowych firm, takich jak Tata z Indii, Alibaba z Chin czy Embraer z Brazylii, które dzięki kluczowej roli dynamicznych zdolności wprowadziły skutecznie innowacje i odniosły sukcesy na arenie międzynarodowej<sup>15</sup>. Rosnące dowody na znaczenie dynamicznych zdolności dla skuteczności działań przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej<sup>16</sup>, szczególnie w powiązaniu dynamicznych zdolności z wprowadzaniem innowacji, zachęcają do dalszych badań w poszukiwaniu innych zależności gwarantujących sukces.

11 D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 13, s. 1319–1350.

12 M. Mitreğa, *Dynamiczne zdolności – wzloty i upadki paradygmatu strategii*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2017, nr 48/2, s. 59.

13 S. Beugelsdijk, *Liability of Foreignness...*; O. Shenkar, Y. Luo, *International...*

14 M. Najda-Janoszka, *Dynamic capability-based approach to value appropriation*, Jagiellonian University Press, Cracow 2016, s. 72.

15 I. Gölgeci, S. Assadinia, O. Kuivalainen, J. Larimo, *Emerging-market firms' dynamic capabilities and international performance: The moderating role of institutional development and distance*, „International Business Review” 2019, vol. 28, no. 6, s. 1–13.

16 O. Schilke, S. Hu, C.E. Helfat, *Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendation for future research*, „Academy of Management Annals” 2018, vol. 12, no. 1, s. 390–439.

Dynamiczne zdolności oznaczają nieustrukturyzowane, elastyczne sposoby działania, umożliwiające skuteczne formy aktywności strategicznej w niepewnym otoczeniu międzynarodowym. Jedną z podstawowych cech dynamicznych zdolności jest elastyczność działań umożliwiająca aplikację określonych rozwiązań w ramach różnych obszarów funkcjonowania (domen). Oznacza to, że przedsiębiorstwa mają zdolności transformacyjne, umożliwiające im przeprowadzanie zmian o charakterze strategicznym i gwarantujące skuteczną adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. Wykorzystanie dynamicznych zdolności może zatem prowadzić do zmiany strategii organizacji jako całości<sup>17</sup>.

Zdolności dynamiczne przedsiębiorstw reprezentują zdolności wyższego rzędu, które wpływają na szybkość, z jaką przedsiębiorstwo jest w stanie skutecznie działać i reagować na zmiany otoczenia<sup>18</sup>. Według podziału zaproponowanego przez Teece'a dynamiczne zdolności przedsiębiorstw obejmują trzy główne kategorie<sup>19</sup>: zdolność wyczuwania szans (okazji) i zagrożeń, zdolność wykorzystywania tych okazji oraz zdolność rekonfiguracji zasobów, kompetencji i procesów.

**Zdolność wyczuwania** (*sensing capability*) ma na celu rozpoznawanie zmian i monitorowanie szans oraz zagrożeń zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Dynamika otoczenia (intensywność, złożoność, burzliwość) wymaga uwzględnienia charakteru zmian, które w nim zachodzą, dzięki którym okazje mogą się pojawiać, ale także dzięki zmianom (np. w strukturze konkurencji, panujących trendów, gustów klientów) przedsiębiorstwo może je kreować. Zdolność wyczuwania odnosi się do umiejętności skanowania otoczenia, szacowania i filtrowania zmian, monitorowania trendów, uczenia, jak również interpretowania otoczenia i wychwytywania z niego okazji oraz zagrożeń. Te wszystkie zdolności są niezwykle istotne w internacjonalizacji przedsiębiorstw. Wykorzystując zdolność wyczuwania, przedsiębiorstwa są w stanie przede wszystkim zidentyfikować okazje sprzyjające rozwojowi działalności międzynarodowej<sup>20</sup>. Okazje wpływają na to, kiedy i jak rozpoczyna się proces internacjonalizacji, często to właśnie zidentyfikowana okazja stanowi podstawę decyzji o podjęciu współpracy z zagranicznym klientem, dostawcą czy partnerem biznesowym<sup>21</sup>. Zdolność

17 M. Sajdak, *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019, s. 73.

18 M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, M.A. Petaraf, *Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20, s. S1–S8; S.G. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, s. 991–995.

19 D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities...*

20 M. Mitrega i wsp., *Networking capability in business relationship – concept and scale development*, „Industrial Marketing Management” 2012, vol. 41, s. 739–751.

21 M. Ratajczak-Mrozek, *Network Embeddedness. Examining the Effect on Business Performance and Internationalization*, Palgrave Macmillan, Cham 2017, s. 317–322.

do identyfikowania okazji w procesie internacjonalizacji koncentruje się w dużej mierze w obszarze badań nad międzynarodową przedsiębiorczością<sup>22</sup>, definiowaną jako „proces twórczego odkrywania i wykorzystywania okazji, które leżą poza rynkami krajowymi przedsiębiorstwa, w dążeniu do przewagi konkurencyjnej”<sup>23</sup>. Ponadto dzięki zdolności wyczuwania przedsiębiorstwa prowadzące działalność międzynarodową podejmują inwestycje w działalność badawczą, poszukując skutecznych technik identyfikowania zmieniających się potrzeb klientów, informacji o dostawcach i konkurentach, rozwijają możliwości technologiczne<sup>24</sup>.

**Zdolność wykorzystywania okazji** (*seizing capability*) wiąże się bezpośrednio z umiejętnością uczenia się, odzwierciedloną poprzez dynamiczną zdolność do efektywnego wykorzystania wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, zdobywania wiedzy z otoczenia, asymilowania wewnętrznej i zewnętrznej wiedzy przez dzielenie się nią, co jest warunkiem kluczowym dla zdolności tworzenia wiedzy<sup>25</sup>. Wiedza i proces uczenia się stanowią podstawę modeli internacjonalizacji<sup>26</sup>. Uczenie może poprawić efektywność zarządzania w perspektywie międzynarodowej poprzez właściwe wykorzystanie okazji pojawiających się w otoczeniu, sprzyjając dalszej ekspansji międzynarodowej<sup>27</sup>. Na potrzebę wykorzystania okazji w działalności międzynarodowej zwracają uwagę Vahlne i Johanson<sup>28</sup>, definiując okazję jako „najważniejszy element zasobu wiedzy, który napędza proces internacjonalizacji”<sup>29</sup>. Decyzje o wykorzystaniu okazji w otoczeniu międzynarodowym poprzez inwestycje strategiczne wymagają uzasadnienia i zdolności rozwiązywania problemów w celu opracowania opcji inwestycyjnych i oceny ich

22 P. D. Ellis, *Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization*, „Journal of International Business Studies” 2011, vol. 42, no. 1, s. 99–127.

23 S.A. Zahra, G. George, *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*, [w:] M.A. Hitt, R.D. Ireland, M. Camp, D. Sexton (red.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Wiley-Blackwell, Oxford 2002, s. 258.

24 L. Cao, *Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China*, „Journal of Strategic Marketing” 2011, vol. 19, no. 5, s. 455–469.

25 M. Li, F. Gao, *Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no. 4, s. 6–14.

26 J.E. Vahlne, J. Johanson, *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*, „Journal of International Business Studies” 2017, vol. 48, no. 9, s. 1087–1102.

27 Y. Li, H. Chen, Y. Liu, M.W. Peng, *Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: a social capital perspective*, „Asia Pacific Journal of Management” 2014, vol. 3, no. 1, s. 271–291.

28 J.E. Vahlne, J. Johanson, *From internationalization...*

29 J.E. Vahlne, J. Johanson, *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, no. 9, s. 1424.

potencjału zysku. Zaprojektowanie skutecznego modelu biznesu, który umożliwi wykorzystanie okazji na rynkach międzynarodowych, wymaga dopasowania wielu elementów, z uwzględnieniem dopasowania strategicznego (*strategic fit*) oraz komplementarności działań<sup>30</sup>.

**Zdolność rekonfiguracji** (*reconfiguring capability*) odnosi się do tworzenia i integracji zasobów oraz zdolności wewnętrznych lub nabytych z zewnątrz przedsiębiorstwa. Jest to transformacja istniejących zasobów i zdolności, która przejawia się zmianą formy, kształtu lub wyglądu zasobów istniejących w przedsiębiorstwie oraz obejmuje przegrupowanie lub rekombinację istniejących zdolności. Organizacja zasobów odnosi się do selekcji, konfiguracji, łączenia i modyfikacji zasobów materialnych i niematerialnych<sup>31</sup>. Adaptacja do zmian pojawiających się w otoczeniu międzynarodowym i przede wszystkim umożliwienie samej ekspansji międzynarodowej wymaga wzmocnienia lub modyfikacji zasobów strategicznych poprzez innowacje i organizacyjne uczenie się<sup>32</sup>, jak również nabywanie nowych zasobów od partnerów zewnętrznych<sup>33</sup>. W literaturze zwraca się uwagę na rolę rekonfiguracji struktury przedsiębiorstwa oraz umiejętność dostosowania kultury organizacyjnej, które w procesie umiędzynarodowienia mogą stanowić kluczowe czynniki determinujące sukces działań strategicznych<sup>34</sup>. Szczególnie istotny jest ten aspekt w działalności międzynarodowej, gdzie różnice kulturowe często stanowią barierę mentalną ograniczającą zaufanie i współpracę. Zdolność rekonfiguracji, uwzględniająca proces transformacji posiadanych zasobów, oznacza działanie w czasie podlegające dynamice – intensywności, częstości i szybkości zmian. Ze względu na dynamikę międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstwa muszą uwzględnić znacznie większą różnorodność uwarunkowań niż w przypadku działalności ograniczonej do rynku macierzystego.

Nie ma wątpliwości, że kluczowym i najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa są ludzie i ich zdolności, dzięki którym budowane są zdolności przedsiębiorstwa jako całości. Coraz częściej zwraca się uwagę na znaczenie jednostek (przedsiębiorcy, menedżera najwyższego szczebla) jako mikrofundamentów dynamicznych zdolności przedsiębiorstw<sup>35</sup>. Trzeba zauważyć, że pomimo iż Teece, proponując trzy główne kategorie dynamicznych zdolności, odnosi się do ich poziomu organizacyjnego, to jednak

30 C.E. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities...*

31 C.E. Helfat i wsp., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Chance in Organization*, Blackwell Publishing, Malden 2007.

32 M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.

33 C.E. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities...*

34 I. Gölgeci i wsp., *Emerging-market...*

35 C.H. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities...*

podkreśla znaczenie osób zarządzających (zwłaszcza ich dynamicznych zdolności) jako podstawę tworzenia dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa<sup>36</sup>. Adner i Helfat doszli do wniosku, że wybrani zarządzający mają tzw. dynamiczne zdolności jednostki, które umożliwiają budowanie, integrację, rekonfigurację oraz alokację zasobów i umiejętności organizacyjnych, co z kolei przekłada się na tworzenie dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa<sup>37</sup>. Dlatego też można przyjąć, że podstawą kształtowania dynamicznych zdolności przedsiębiorstw może być wykorzystanie koncepcji dynamicznych zdolności jednostki, wskazującej na fakt, że zdolności nie odnoszą się jedynie do działań materialnych przedsiębiorstw, ale także do aktywności mentalnej osób zarządzających<sup>38</sup>. Oznacza to, że sugerowany w literaturze podział dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa (wyczuwanie, wykorzystywanie, rekonfigurowanie) jest taki sam w przypadku podziału dynamicznych zdolności przedsiębiorcy, z różnicą poziomu analizy obu tych koncepcji.

## Cechy przedsiębiorcy w kontekście kształtowania dynamicznych zdolności jednostki – znaczenie zdolności kognitywnych

Przedsiębiorca pełni najistotniejsze funkcje w organizacji, wytycza podstawowe cele i podejmuje decyzje strategiczne oraz angażuje się w bieżącą działalność przedsiębiorstwa. W klasycznym ujęciu przedsiębiorca to człowiek będący zarówno założycielem przedsiębiorstwa, jak i osobą nim zarządzającą, ponoszącą całkowite ryzyko i odpowiedzialność finansową, związane z jego prowadzeniem. Wraz z kształtowaniem się coraz większych przedsiębiorstw nastąpiło zaburzenie jednolitości tych trzech funkcji, co oznacza, że ktoś inny jest założycielem firmy, ktoś inny nią zarządza i ktoś inny ponosi ryzyko finansowe<sup>39</sup>. W związku z powyższym na potrzeby analizy przyjęto założenie, zgodnie z którym niniejsze rozważania dotyczą przedsiębiorcy, ale w przypadku dużych przedsiębiorstw odnoszą się do menedżerów najwyższego szczebla (sytuacja, w której ma miejsce rozdzielenie osoby inicjatora przedsięwzięcia oraz osoby zarządzającej).

36 D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities...*

37 S.A. Adner, C.E. Helfat, *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 10, s. 1011–1025.

38 C.E. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities...*

39 K. Malewska, *Entrepreneurial profile and the level of individual entrepreneurship*, [w:] C. Costa, M. Au-Yong-Oliveira, M.P. Castro Amorim (red.), *Proceedings of the 13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2018*, Academic Conferences and Publishing International Ltd, Reading 2018, s. 443–449.

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do definicji profilu przedsiębiorcy. Proponuje się różne ujęcia. Jedni autorzy traktują profil przedsiębiorcy jako jego kompetencje, obejmujące trzy podstawowe elementy: wiedzę, umiejętności i zdolności do efektywnego wykonania danej czynności<sup>40</sup>. Inni autorzy postulują, że jest to zespół motywów, cech, postaw, wartości, wiedzy, zdolności kognitywnych oraz innych charakterystyk, które wyróżniają jednostkę z punktu widzenia efektywności osiągniętych wyników<sup>41</sup>. Spotkać się można także z podejściem, zgodnie z którym profil przedsiębiorcy obejmuje zachowania i działania przedsiębiorcy odnoszące się do czterech podstawowych cech: dążenia do rozwoju poprzez poszukiwanie okazji, tolerancji wieloznaczności, wiedzy eksperckiej oraz postrzegania ryzyka<sup>42</sup>. W literaturze postuluje się, że cechy osobowości przedsiębiorcy mają wpływ na skuteczność identyfikowania okazji i są jedną z podstawowych determinant powodzenia w prowadzeniu działalności międzynarodowej<sup>43</sup>.

W publikacjach autorzy zwracają uwagę na charakterystyczne cechy skutecznego przedsiębiorcy, które tworzą relatywnie spójny profil<sup>44</sup>. W tabeli 1 przedstawiono pożądane cechy współczesnego przedsiębiorcy, stanowiące odpowiedź na złożoność i dynamikę otoczenia. Wybór tych cech spośród wielu proponowanych w literaturze zdeterminowany był problemami, z którymi muszą radzić sobie współcześni przedsiębiorcy, wśród których wymienić można między innymi: konieczność pozyskania, przeanalizowania i dokonania syntezy wielu informacji, podejmowania decyzji pod presją czasu, rozwiązywania problemów jednostkowych, złożonych i nieustrukturyzowanych czy podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i niepewności<sup>45</sup>.

40 J.S. Shippmann i wsp., *The practice of competency modeling*, „Personnel Psychology” 2000, vol. 53, s. 703–740.

41 L.M. Spencer, D.C. McClelland, C. Spencer, *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*, Hay Mc-Ber Research Press, Boston 1994.

42 M. Gruber, I.C. MacMillan, *Entrepreneurial behavior: A reconceptualization and extension based on identity theory*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2017, vol. 11, no. 3, s. 271–286.

43 M.B. Oviatt, R.C. Shrader, P.P. McDougall, *The internationalization of new ventures: A risk management model*, [w:] M.A. Hitt, J.L.C. Cheng (red.), *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*, Emerald Group Publishing Limited, Amsterdam 2004, s. 165–185.

44 T. Oleksyn, *Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać?*, „Problemy Zarządzania” 2012, t. 10, nr 1(36), s. 12; Z. Knecht, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorca*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Generała T. Kościuszki, Wrocław 2016, s. 149–152.

45 K. Malewska, *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018, s. 102–103.



Tabela 1. Pożądane cechy współczesnego przedsiębiorcy

| Pożądane cechy współczesnego przedsiębiorcy                                                                                          | Opis cechy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji integrujące podejście analityczne i intuicyjne (percepcja, poznanie społeczne, wnioskowanie) | O sukcesie przedsiębiorcy decyduje przede wszystkim sposób, w jaki przyswaja informacje oraz przetwarza uzyskaną wiedzę. Jest to uzależnione od mechanizmów poznawczych (m.in. percepcji, poznania społecznego), którymi posługuje się dana jednostka. Przedsiębiorca powinien umiejętnie łączyć podejście intuicyjne i analityczne w procesie pozyskiwania i przetwarzania informacji. Wykorzystanie podejścia intuicyjnego umożliwia przeanalizowanie i przefiltrowanie znacznej ilości informacji. Dzięki podejściu analitycznemu możliwe jest rozłożenie problemu decyzyjnego na części i antycypowanie skutków decyzji jako całości <sup>a</sup> . |
| Umiejętności intuicyjnej oceny                                                                                                       | Czynnikiem, który w znacznej mierze decyduje o powodzeniu prowadzonej działalności, jest intuicja przedsiębiorcy. Nie wszystko da się zmierzyć, skalkulować i przewidzieć. Do pewnego etapu procesu decyzyjnego przedsiębiorca rozpatruje problem decyzyjny racjonalnie i analitycznie, następnie istotną rolę odgrywa intuicja. Ma ona szczególne znaczenie w sytuacji, w której istnieje konieczność szybkiego podjęcia decyzji, występuje wiele możliwych wariantów decyzji przy jednoczesnym braku wyraźnego kryterium wyboru oraz w sytuacji unikatowej, bezprecedensowej <sup>b</sup> .                                                           |
| Umiejętność rozwiązywania problemów (gotowość decyzyjna)                                                                             | Skutecznego przedsiębiorcę charakteryzuje samodzielność w podejmowaniu decyzji oraz tzw. gotowość decyzyjna – umiejętność podejmowania decyzji nawet w sytuacji braku wystarczających informacji <sup>c</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Kreatywność                                                                                                                          | Skutecznego przedsiębiorcę określa się mianem inicjatora postępu i rozwoju (osoba łamiąca stereotypy i czerpiąca radość z bycia kreatywnym). Jest to osoba pomysłowa, obdarzona wyobraźnią, rozumiejąca znaczenie twórczego podejścia w kreowaniu rozwiązań problemu decyzyjnego. Optymalna decyzja często wymaga nieszablonowego podejścia i proponowania rozwiązań niebędących kontynuacją wcześniejszych działań.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Odporność psychiczna                                                                                                                 | Przedsiębiorcę odznacza wysoki stopień akceptacji ryzyka i zdolność do podejmowania ryzyka przy jednoczesnej umiejętności oszacowania jego poziomu. W związku z tym skuteczny przedsiębiorca powinien być człowiekiem odpornym psychicznie, wytrwałym i nieustępliwym.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Uważność                                                                                                                             | Istotną cechą skutecznego przedsiębiorcy jest jego uważność, określana mianem czujnej koncentracji. Oznacza ona zdolność do identyfikowania szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Akceptacja i pewność siebie                                                                                                          | Za charakterystyczne cechy skutecznego przedsiębiorcy uznaje się wiarę we własne siły i możliwość realizacji danego przedsięwzięcia. Osoby o wysokiej samoocenie nie ulegają presji otoczenia, w związku z czym są w stanie podejmować słuszne decyzje <sup>d</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Pożądane cechy współczesnego przedsiębiorcy                    | Opis cechy                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wysoki poziom umiejętności społecznych (zwłaszcza komunikacji) | Jedną z cech skutecznego przedsiębiorcy jest zdolność nawiązywania odpowiednich relacji biznesowych. Na zdolność tę składają się takie umiejętności jak komunikacja, negocjowanie, argumentowanie i zjednywanie sobie ludzi (zwłaszcza interesariuszy) oraz przekonywanie ich do swoich planów. |

<sup>a</sup> R.A. Baron, *Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people*, „Journal of Business Venturing” 1998, vol. 13, no. 4, s. 275–294.

<sup>b</sup> K. Malewska, *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018, s. 102–103.

<sup>c</sup> A. Brzeziński, *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 683.

<sup>d</sup> F. Kapusta, *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2006, s. 28.

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując założenie, zgodnie z którym podstawą tworzenia dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa są dynamiczne zdolności jednostki<sup>46</sup>, zasadne wydaje się pytanie o to, które z wymienionych cech przedsiębiorcy są kluczowe dla kształtowania dynamicznych zdolności jednostki, a w konsekwencji dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. W literaturze zwraca się szczególną uwagę na fakt, iż dynamiczne zdolności przedsiębiorcy, a pośrednio także dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa, w znacznym stopniu uzależnione są od jego zdolności kognitywnych<sup>47</sup>.

Zdolności kognitywne definiowane są jako zdolności przedsiębiorcy do skutecznej realizacji jednego lub większej liczby procesów umysłowych składających się na proces poznania<sup>48</sup>. Definicja ta zwraca uwagę na czynności oraz funkcje, które pełni poznanie. Wśród czynności tych wymienić można skupienie uwagi, postrzeganie czy rozwiązywanie problemów. Mimo że czynności te oddziałują na siebie, stanowią odrębne procesy pełniące odmienne funkcje<sup>49</sup>.

46 D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities...*

47 V. Barrales-Molina, J. Benitez-Amado, M.N. Perez-Arostegui, *Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation*, „Industrial Management & Data System” 2010, vol. 110, no. 9, s. 1355–1384; G.P. Hodgkinson, M.P. Healy, *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13, s. 1500–1516; J.P. Eggers, S. Kaplan, *Cognition and capabilities...*; C.H. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities...*; D. Mudalige, N.A. Ismail, M.A. Malek, *Exploratory Study on Relationship between Entrepreneur Characteristic and Dynamic Capabilities in Export SMES*, „Paradigm” 2016, vol. 20, no. 2, s. 113–130.

48 C.H. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities...*, s. 970.

49 E.E. Smith, S. M. Kosslyn, *Cognitive Psychology: Mind and Brain*, Pearson, Upper Adele River 2007.



Spśród cech wymienionych w tabeli 1 szczególnie istotne, z punktu widzenia procesu tworzenia dynamicznych zdolności jednostki, wydają się wszystkie cechy związane z procesem poznania, czyli zdolności kognitywne jednostki, tj. percepcja, poznanie społeczne, wnioskowanie, umiejętność rozwiązywania problemów, uważność, umiejętność komunikacji.

Sugeruje się, że aby skutecznie kształtować swoje dynamiczne zdolności, przedsiębiorcy nie muszą odznaczać się wysokim poziomem wszystkich zdolności kognitywnych. W indywidualnych sytuacjach poszczególne rodzaje dynamicznych zdolności jednostki mogą mieć większe znaczenie od pozostałych. Przykładowo: jeżeli kluczową dynamiczną zdolnością przedsiębiorcy jest **zdolność wyczuwania szans i zagrożeń**, wówczas powinien on odznaczać się wysokim poziomem zdolności kognitywnych, takich jak **percepcja i uważność**<sup>50</sup>. Poprzez koncentrację na odpowiednich bodźcach przedsiębiorcy mogą skupić uwagę na „skanowaniu” wybranych obszarów otoczenia międzynarodowego, istotnych z punktu widzenia internacjonalizacji lub innych stawianych celów. Dobra percepcja i uważność ułatwiają przedsiębiorcom odkrywanie oraz kreowanie szans na rynkach międzynarodowych poprzez skupianie uwagi na odpowiednich informacjach będących podstawą tego działania (dostawcach, klientach, partnerach). W ten sposób kognitywne zdolności percepcji i uważności zapewniają podstawę dla dynamicznej zdolności jednostki, jaką jest wyczuwanie<sup>51</sup>.

W przypadku, w którym najistotniejszą dynamiczną zdolnością przedsiębiorcy jest zdolność wykorzystywania okazji, przedsiębiorcę powinien charakteryzować wysoki poziom **umiejętności rozwiązywania problemów oraz wnioskowania**<sup>52</sup>. Decyzje dotyczące wykorzystania okazji w otoczeniu międzynarodowym poprzez inwestycje strategiczne wymagają uzasadnienia i zdolności rozwiązywania problemów w celu opracowania opcji inwestycyjnych i oceny ich potencjału zysku. Zaprojektowanie skutecznego modelu biznesu, który umożliwi wykorzystanie okazji na rynkach międzynarodowych, wymaga dostosowania wielu elementów modelu i uwzględnienia dopasowania strategicznego oraz komplementarności działań<sup>53</sup>. Zdolność przedsiębiorców do rozwiązywania problemów stanowi o sukcesie tych działań. Natomiast zdolność wnioskowania sprzyja ostrożnemu rozważeniu alternatywnych opcji wykorzystania okazji i podjęciu najlepszych decyzji.

50 C.H. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities...*

51 M. Posner, M. Rothbart, *Research on attention networks as a model for the integration of psychological science*, „Annual Review of Psychology” 2007, vol. 58, s. 1–23.

52 C.H. Helfat, M.A. Peteraf, *Managerial cognitive capabilities...*

53 M.A. Peteraf, R. Reed, *Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 11, s. 1089–1112.

Z kolei u podstaw dynamicznych zdolności jednostki związanych ze zdolnością rekonfiguracji leżą co najmniej dwie zdolności kognitywne jednostki, a mianowicie umiejętności komunikacji oraz poznania społecznego<sup>54</sup>. Umiejętność rekonfiguracji zasobów, kompetencji i procesów może w dużej mierze zależeć od zdolności przedsiębiorców do przekonania pracowników do podjęcia stosownych inicjatyw. Odpowiedni język oraz umiejętności komunikowania celów przyspieszają dostosowanie poszczególnych części organizacji do zmian. Styl komunikacji, sposób, w jaki przedsiębiorcy komunikują cele, a w szczególności wizję firmy, może inspirować pracowników, zachęcać do podejmowania nowych inicjatyw oraz napędzać ducha przedsiębiorczości<sup>55</sup>. Osiągnięcie dopasowania zasobów i procesów podczas zmieniających się i różnorodnych warunków otoczenia międzynarodowego wymaga działań kooperacyjnych wspieranych przez umiejętność komunikacji, ale także zdolność poznania społecznego. Dzięki zdolności poznania społecznego przedsiębiorcy mogą zrozumieć punkt widzenia swoich potencjalnych partnerów biznesowych, a tym samym zapewnić mechanizmy wpływu na ich zachowanie. Ten aspekt jest szczególnie istotny w działalności międzynarodowej, gdzie różnice kulturowe stanowią często barierę mentalną ograniczającą zaufanie i współpracę.

## **Związek między cechami przedsiębiorcy a dynamicznymi zdolnościami przedsiębiorstwa w działalności międzynarodowej – propozycja modelu koncepcyjnego**

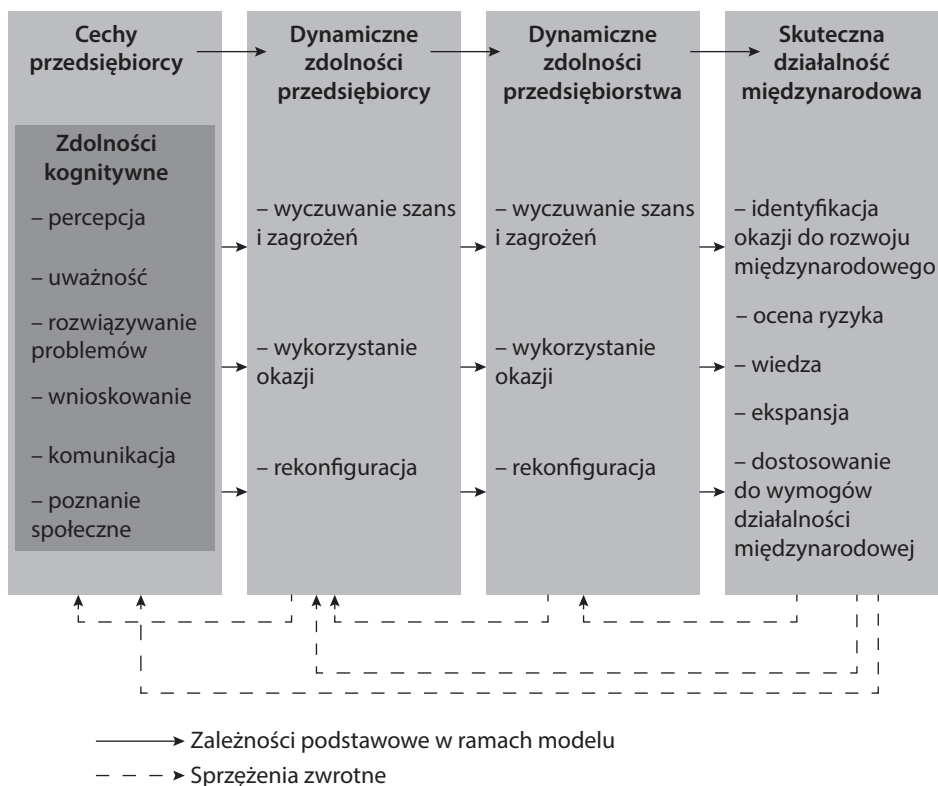
Bazując na analizie literatury przeprowadzonej we wcześniejszych częściach rozdziału, na rysunku 1 przedstawiono koncepcyjny model wpływu cech przedsiębiorcy na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstw, umożliwiającą skuteczną działalność na rynkach międzynarodowych.

Zidentyfikowane trzy główne dynamiczne zdolności przedsiębiorstw to wyczuwanie szans i zagrożeń, wykorzystanie okazji oraz rekonfiguracja zasobów. Dynamiczne zdolności przedsiębiorstw wpływają na skuteczną działalność międzynarodową, rozumianą jako realizacja celów związanych z ekspansją na nowe rynki zagraniczne oraz dalsze prowadzenie działalności na tych rynkach. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach międzynarodowych zazwyczaj muszą sobie radzić

54 J.B. Barney, L.W. Busenitz, *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making*, „Journal of Business Venturing” 1997, vol. 12, no. 1, s. 9–30.

55 M. Sajdak, *Zwinność strategiczna...*, s. 120.

z większą różnorodnością i zmiennością otoczenia, a także ponosić wyższe ryzyko. W związku z tym można założyć, że w przypadku podejmowania takiej działalności znaczenie dynamicznych zdolności przedsiębiorstw jest większe niż w sytuacji ograniczenia aktywności biznesowej do jednego rynku lokalnego. Pierwsza z dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa – wyczuwanie – pozwala identyfikować okazje sprzyjające międzynarodowemu rozwojowi, oszacować nadarzające się szanse, ale i ryzyko działalności na rynkach zagranicznych. Z kolei zdolność wykorzystania okazji wiąże się bezpośrednio z wiedzą sprzyjającą właściwemu wykorzystaniu okazji w działalności międzynarodowej i prowadzeniu takiej aktywności, umożliwiając z kolei ekspansję na rynkach zagranicznych. Ostatnia z omawianych dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa, czyli rekonfiguracja, wiąże się z adaptacją do zmian pojawiających się w otoczeniu międzynarodowym oraz modyfikacją zasobów i procesów strategicznych poprzez organizacyjne uczenie się i innowacje.



**Rysunek 1.** Koncepcyjny model wpływu cech przedsiębiorcy na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstw, umożliwiających skuteczną działalność na rynkach międzynarodowych

Źródło: opracowanie własne.

Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa są ściśle powiązane z dynamicznymi zdolnościami jednostki (właścicieli, menedżerów najwyższego szczebla). Można zauważyć, że dynamiczne zdolności jednostki odzwierciedlają znaczenie indywidualnych osób, natomiast dynamiczne zdolności przedsiębiorstw podkreślają znaczenie całej organizacji i wewnętrznych zależności w jej ramach (pomiędzy poszczególnymi pracownikami lub na przykład wykorzystywanymi zasobami) dla skutecznej działalności na rynkach zagranicznych.

Analiza literatury wykazała, że dla powstania dynamicznych zdolności przedsiębiorcy kluczowe są jego zdolności kognitywne. Stanowią one ważne cechy w ramach profilu przedsiębiorcy, które powinny być stale rozwijane i udoskonalane. Zdolności kognitywne percepcji i uważności przekładają się na dynamiczną zdolność przedsiębiorcy do wyczuwania szans i zagrożeń. Z kolei dla powstania dynamicznej zdolności wykorzystania okazji istotne są zdolności kognitywne, określane mianem umiejętności rozwiązywania problemów i wnioskowania. Natomiast za dynamiczną zdolność rekonfiguracji odpowiadają co najmniej dwie zdolności kognitywne jednostki, a mianowicie umiejętności komunikacji oraz poznania społecznego.

Zaproponowany model bazuje na założeniach Teece'a oraz Adnera i Helfat<sup>56</sup>, jednocześnie te założenia rozwijając. Po pierwsze, model wzbogacono, dodając szersze spojrzenie na cechy przedsiębiorcy. Po drugie, w modelu odniesiono się do wyników skutecznej działalności międzynarodowej. Powiązanie założeń Teece'a oraz Adnera i Helfat z działalnością międzynarodową pozwala wskazać aspekty tej działalności, które mogą ulec poprawie w przypadku koncentracji na rozwoju dynamicznych zdolności.

Należy zastrzec, że zaproponowany model ma pewne ograniczenia. W szczególowym jego opisie skoncentrowano się na zależnościach liniowych i jednokierunkowych (od cech przedsiębiorcy po skuteczną działalność na rynkach międzynarodowych). Tymczasem możliwe są sprzężenia zwrotne, na przykład samo prowadzenie działalności międzynarodowej wpływa na rozwój cech przedsiębiorców i menedżerów odpowiedzialnych za prowadzenie takiej działalności.

Mimo że model bazuje na analizie literatury, należy uznać, że zaproponowany podział dynamicznych zdolności przedsiębiorstw i samych przedsiębiorców nie jest jedyny. Możliwe jest również zidentyfikowanie dodatkowych (poza osobą przedsiębiorcy) czynników wpływających na dynamiczne zdolności przedsiębiorstw – mogą to być na przykład czynniki otoczenia czy zasoby samego przedsiębiorstwa.

56 D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities...*; S.A. Adner, C.E. Helfat, *Corporate effects...*

## Podsumowanie

W rozdziale wykazano, że istnieje zależność między dynamicznymi zdolnościami jednostki (przedsiębiorcy, menedżera najwyższego szczebla) a dynamicznymi zdolnościami przedsiębiorstwa, gdzie dla powstania dynamicznych zdolności jednostki kluczowe są wybrane cechy przedsiębiorcy, stanowiące jego zdolności kognitywne. Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa są ważne dla działalności strategicznej i operacyjnej podejmowanej na rynkach międzynarodowych z powodu zmienności, różnorodności i ryzyka związanego z aktywnością zagraniczną prowadzoną w wielu krajach. Dlatego istotne jest uświadomienie przedsiębiorcom kluczowej roli wskazanych w modelu cech osobowości, będących jednocześnie zdolnościami kognitywnymi, którymi są percepcja, uważność, umiejętność rozwiązywania problemów, wnioskowanie, umiejętność komunikacji oraz poznanie społeczne.

Zaproponowany model koncepcyjny może mieć zastosowanie na przykład w badaniu okazji pojawiających się w procesie internacjonalizacji, dając odpowiedź na pytanie, co decyduje o tym, że jedne przedsiębiorstwa są bardziej skuteczne od innych w procesie identyfikowania, a przede wszystkim wykorzystywania i realizowania okazji sprzyjających prowadzeniu ekspansji na kolejne rynki zagraniczne. Model ma także zastosowanie praktyczne, wskazując osobom zarządzającym przedsiębiorstwami, że odmienny poziom dynamicznych zdolności (zarówno ich własnych, jak i całego przedsiębiorstwa) może różnicować efektywność w działalności międzynarodowej. Ważne jest przy tym wskazanie kompleksowości całego procesu, co wyraża się zależnościami i wzajemnym wpływem dynamicznych zdolności różnych osób zarządzających tym samym przedsiębiorstwem.

Zaproponowany model nie jest wolny od pewnych ograniczeń, które jednocześnie wyznaczają przyszłe kierunki badań. Omawiając model, skoncentrowano się przede wszystkim na zależnościach jednokierunkowych (poczynając od cech przedsiębiorcy), ich przełożeniu na dynamiczne zdolności jednostki i następnie dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa wraz z podkreśleniem skuteczności dla działalności międzynarodowej. Tymczasem ważne jest podjęcie się identyfikacji zależności odwrotnych wraz z potencjalnymi sprzężeniami zwrotnymi. Przykładowo: dynamiczne zdolności wypracowane na poziomie przedsiębiorstwa poprzez środowisko pracy oddziałują na zarządzających tym przedsiębiorstwem menedżerów. Tym samym dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa mogą wpływać na rozwój poszczególnych cech samych przedsiębiorców.

Ponadto w modelu skoncentrowano się na wpływie dynamicznych zdolności jednostki na dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa. Tymczasem dla w pełni kompleksowego zobrazowania zależności konieczne jest zidentyfikowanie wpływu pozostałych (to jest niezwiązanych z osobą przedsiębiorcy) czynników

przyczyniających się do rozwoju dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa prowadzącego działalność na rynku międzynarodowym. Problematyka dynamicznych zdolności jest wciąż bardzo rozwojowa, stąd zasadne jest sugerowanie rozwoju badań w tym zakresie.

---

## Bibliografia

- Adner S.A., Helfat C.E., *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, no. 10, s. 1011–1025.
- Barney J.B., Busenitz L.W., *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making*, „Journal of Business Venturing” 1997, vol. 12, no. 1, s. 9–30.
- Baron R.A., *Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people*, „Journal of Business Venturing” 1998, vol. 13, no. 4, s. 275–294.
- Barrales-Molina V., Benitez-Amado J., Perez-Arostegui M.N., *Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation*, „Industrial Management & Data System” 2010, vol. 110, no. 9, s. 1355–1384.
- Beugelsdijk S., *Liability of Foreignness and Location-Specific Advantages: Time, Space and Relative Advantage*, „Advances in International Management” 2015, vol. 24, s. 181–210.
- Brzeziński A., *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.
- Cao L., *Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China*, „Journal of Strategic Marketing” 2011, vol. 19, no. 5, s. 455–469.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *The role of opportunity sensing and learning processes in shaping dynamic capabilities in Polish enterprises*, „Management” 2016, vol. 20, no. 1, s. 277–291.
- Easterby-Smith M., Lyles M.A., Petaraf M.A., *Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20, s. S1–S8.
- Eggers J.P., Kaplan S., *Cognition and capabilities: a multi-level perspective*, „Academy of Management Annals” 2013, vol. 7, no. 1, s. 293–338.
- Ellis P. D., *Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization*, „Journal of International Business Studies” 2011, vol. 42, no. 1, s. 99–127.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Gölgeci H.I., Assadinia S., Kuivalainen O., Larimo J., *Emerging-market firms’ dynamic capabilities and international performance: The moderating role of institutional development and distance*, „International Business Review” 2019, vol. 28, no. 6, s. 1–13.
- Gruber M., MacMillan I.C., *Entrepreneurial behavior: A reconceptualization and extension based on identity theory*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2017, vol. 11, no. 3, s. 271–286.
- Hambrick D.C., Mason P.A., *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, „Academy Management Review” 1984, vol. 9, s. 195–206.
- Helfat C.E., Peteraf M.A., *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2015, vol. 36, no. 6, s. 961–979.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Chance in Organization*, Blackwell Publishing, Malden 2007.



- Hodgkinson G.P., Healy M.P., *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management*, „Strategic Management Journal” 2011, vol. 32, no. 13, s. 1500–1516.
- Kapusta F., *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2006.
- Knecht Z., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorca*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. generała T. Kościuszki, Wrocław 2016.
- Li M., Gao F., *Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no. 4, s. 6–14.
- Li Y., Chen H., Liu Y., Peng M.W., *Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: a social capital perspective*, „Asia Pacific Journal of Management” 2014, vol. 3, no. 1, s. 271–291.
- Malewska K., *Entrepreneurial profile and the level of individual entrepreneurship*, [w:] C. Costa, M. Au-Yong-Oliveira, M.P. Castro Amorim (red.), *Proceedings of the 13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2018*, Academic Conferences and Publishing International Ltd, Reading 2018, s. 443–449.
- Malewska K., *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.
- Mitręga M., *Dynamiczne zdolności – wzloty i upadki paradygmatu strategii*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2017, nr 48/2, s. 55–64.
- Mitręga M., Henneberg S. C., Forkmann S., *Capabilities in business relationships and networks: An introduction to the special issue*, „Industrial Marketing Management” 2018, vol. 74, s. 1–3.
- Mitręga M., Forkmann S., Ramos C., Henneberg S. C., *Networking capability in business relationship – concept and scale development*, „Industrial Marketing Management” 2012, vol. 41, s. 739–751.
- Mudalige D., Ismail N.A., Malek M.A., *Exploratory Study on Relationship between Entrepreneur Characteristic and Dynamic Capabilities in Export SMES*, „Paradigm” 2016, vol. 20, no. 2, s. 113–130.
- Najda-Janoszka M., *Dynamic capability-based approach to value appropriation*, Jagiellonian University Press, Cracow 2016.
- Oleksyn T., *Przedsiębiorczość jako kategoria złożona. Jak ją rozwijać?*, „Problemy Zarządzania” 2012, t. 10, nr 1(36), s. 8–25.
- Oviatt M.B., Shrader R.C., McDougall P.P., *The internationalization of new ventures: A risk management model*, [w:] M.A. Hitt, J.L.C. Cheng (red.), *Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance*, Emerald Group Publishing Limited, Amsterdam 2004, s. 165–185.
- Peteraf M.A., Reed R., *Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 11, s. 1089–1112.
- Posner M., Rothbart M., *Research on attention networks as a model for the integration of psychological science*, „Annual Review of Psychology” 2007, vol. 58, s. 1–23.
- Prange C., Verdier S., *Dynamic capabilities, internationalization processes and performance*, „Journal of World Business” 2011, vol. 46, no. 1, s. 126–133.
- Ratajczak-Mrozek M., *Network Embeddedness. Examining the Effect on Business Performance and Internationalization*, Palgrave Macmillan, Cham 2017.
- Sajdak M., *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019.
- Schilke O., Hu S., Helfat C.E., *Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendation for future research*, „Academy of Management Annals” 2018, vol. 12, no. 1, s. 390–439.
- Shenkar O., Luo Y., *International Business*, Wiley, Chichester 2004.
- Shippmann J.S., Ash R.A., Battista M., Carr L., Eyde L.D., Hesketh B., *The practice of competency modeling*, „Personnel Psychology” 2000, vol. 53, s. 703–740.



- Simon S., Houghton S. M., Aquino K., *Cognitive biases, Risk Perception, and venture formation: How individuals decide to start companies*, „Journal of Business Venturing” 2000, vol. 15, no. 2, s. 113–134.
- Smith E.E., Kosslyn S. M., *Cognitive Psychology: Mind and Brain*, Pearson, Upper Adele River 2007.
- Spencer L.M., McClelland D.C., Spencer C., *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*, Hay Mc-Ber Research Press, Boston 1994.
- Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 13, s. 1319–1350.
- Vahlne J.E., Johanson J., *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*, „Journal of International Business Studies” 2017, vol. 48, no. 9, s. 1087–1102.
- Vahlne J.E., Johanson J., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, no. 9, s. 1411–1431.
- Vijaya Sunder M., Ganesh L.S., Marathe R.R., *Dynamic capabilities. A morphological analysis framework and agenda for future research*, „European Business Review” 2018, vol. 31, no. 1, s. 25–63.
- Winter S.G., *Understanding dynamic capabilities*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24, s. 991–995.
- Zahra S.A., George G., *International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda*, [w:] M.A. Hitt, R.D. Ireland, M. Camp, D. Sexton (red.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Wiley-Blackwell, Oxford 2002, s. 253–288.
- Zollo M., Winter S.G., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.

---

## Streszczenie

Coraz więcej przedsiębiorstw podejmuje się zmian strategicznych, decydując się na prowadzenie działalności międzynarodowej, związanej z obsługą zagranicznych klientów, współpracą międzynarodową lub wyłącznie pozyskiwaniem zagranicznych surowców. Jest to możliwe między innymi dzięki dynamicznie rozwijającym się zdolnościom, które stanowią odpowiedź na rosnącą dynamikę otoczenia. Egzemplifikują one możliwość dokonywania rekonfiguracji oraz zmiany w bazie zasobów i kompetencji w celu adaptowania się do warunków wysoce zmiennego otoczenia. W literaturze postuluje się, że cechy osobowości przedsiębiorcy (tak zwany profil przedsiębiorcy) mają wpływ na skuteczność podejmowania działań strategicznych i są ważne dla działalności międzynarodowej. Brakuje jednak badań łączących te perspektywy, tzn. osadzenia cech przedsiębiorcy w perspektywie dynamicznych zdolności, umożliwiających skuteczną działalność międzynarodową. Celem opracowania jest zidentyfikowanie wpływu cech przedsiębiorcy na kształtowanie dynamicznych zdolności przedsiębiorstw, umożliwiających skuteczną działalność na rynkach międzynarodowych. W rozdziale, na podstawie analizy literatury przedmiotu, zaproponowano model koncepcyjny zakładający istnienie zależności między cechami przedsiębiorcy, dynamicznymi zdolnościami jednostki, dynamicznymi zdolnościami całego przedsiębiorstwa oraz skutecznością działań strategicznych na rynkach międzynarodowych. W modelu wskazano, że cechy przedsiębiorcy przekładają się na dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa, a w ich ramach ważną rolę odgrywają zdolności kognitywne jednostki.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorca, zdolności kognitywne, dynamiczne zdolności, działalność międzynarodowa, internacjonalizacja

## Impact of entrepreneur's characteristics on shaping dynamic enterprise capabilities in international operations

### Abstract

More and more companies are undertaking strategic changes and deciding to conduct international activities related to servicing foreign customers, international cooperation or solely obtaining foreign raw materials. This is possible, among other things, thanks to dynamic capabilities that are a response to the growing dynamics of the business environment. Dynamic capabilities exemplify the possibility of reconfiguration and changes in the resources and competences base in order to adapt to highly dynamic environment. It is postulated in the literature that the entrepreneur's personality characteristics (the so-called entrepreneur's profile) have an impact on the effectiveness of companies' strategic actions and are important for their international activities. However, there is a lack of research combining these perspectives, that is combining the entrepreneurial characteristics in the perspective of dynamic capabilities enabling effective international activity. The aim of the article is to identify the impact of entrepreneurial characteristics on the process of shaping the dynamic capabilities of companies enabling these companies' effective business activities on international markets. The article, based on analysis of the literature of the subject, proposes a conceptual model assuming the existence of links between the entrepreneur's characteristics, the individual entrepreneurial dynamic capabilities, the company's dynamic capabilities and the effectiveness of strategic actions on international markets. The model indicates that the entrepreneur's characteristics translate into the dynamic capabilities of the enterprise, and within them an important role is played by the entrepreneurial cognitive capabilities.

**Keywords:** entrepreneur, cognitive capabilities, dynamic capabilities, international activity, internationalisation

# Modele sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych

Dr hab. Wojciech Popczyk, prof. UŁ 

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa

## Wprowadzenie

Temat sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych jest najbardziej popularny w piśmiennictwie naukowym poświęconym problematyce funkcjonowania tych podmiotów i zarządzania nimi<sup>1</sup>. Ta popularność wynika z kluczowego znaczenia planowania i implementacji transferu międzypokoleniowego zarządzania dla wzrostu i rozwoju biznesu w długim okresie, dla generowania i wykorzystywania zasobów niematerialnych, których nośnikiem jest rodzina właścicielska, w procesie budowania i powiększania przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>. Niestety, sukcesja zarządzania jest procesem złożonym, wieloetapowym, wielowymiarowym, w zdecydowanej większości przypadków kończącym się niepowodzeniem. Z rąk pierwszego pokolenia do drugiego pokolenia rodziny przechodzi 30% przedsiębiorstw rodzinnych, 10–15% do trzeciego pokolenia, a tylko 3–5% do czwartego<sup>3</sup>. Z naturalnych i pragmatycznych przyczyn naukowcy, konsultanci i praktycy poszukują rozwiązań,

- 1 J.J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma, *Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm*, „Coleman White Paper Series”, Coleman Foundation and USA Association of small Business and Entrepreneurship, Madison 2003, s. 1–60; J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers*, „Family Business Review” 2003, vol. 16(2), s. 221–235.
- 2 T.G. Habbershon, M.L. Williams, *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review” 1999, vol. 12(1), s. 1–25; T.G. Habbershon, M.L. Williams, I.C. Macmillan, *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18(4), s. 451–465; J. Hoffman, M. Hoelscher, R. Sorenson, *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*, „Family Business Review” 2006, vol. 19(2), s. 135–145; W. Popczyk, *The structure and creating of family social capital in business*, [w:] *New Challenges of Economic and Business Development*, University of Latvia, Riga 2018, s. 676–685.
- 3 C. Wood, *The Surprising Stats about Succession in Family Business*, „All Strategy” 2018, <https://www.allstrategy.net/the-surprising-stats-about-succession-in-family-business/> (dostęp: 1.06.2019).

strategii czy modeli, które zwiększą prawdopodobieństwo sukcesu w tym obszarze i tym samym prawdopodobieństwo zachowania ciągłości zarządzania, postępu w zakresie wzrostu i rozwoju oraz efektywności podmiotów rodzinnych.

Celem rozdziału jest identyfikacja koncepcji naukowych, które pomogą zrozumieć powody niepowodzeń sukcesyjnych w firmach rodzinnych oraz prezentacja najlepszych rozwiązań sukcesyjnych na świecie, zwiększających prawdopodobieństwo transferu międzypokoleniowego (lub pozarodzinnego) zarządzania w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach rodzinnych.

Wielkość przedsiębiorstwa determinuje przebieg i specyficzne zagrożenia sukcesji. Jako rezultat własnych poszukiwań literaturowych i badawczych autor prezentuje antropologiczną koncepcję struktury rodziny, aby w drodze dedukcji wyjaśnić przyczyny i potencjalne źródła niepowodzeń w planowaniu i przebiegu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, zwłaszcza małych i średnich, oraz konstruuje model efektywnej sukcesji w dużych przedsiębiorstwach rodzinnych na podstawie dobrych praktyk, zidentyfikowanych i opisanych w literaturze przedmiotu na świecie.

W każdej z czterech opisywanych w pierwszej części opracowania struktur rodziny proces socjalizacji młodego pokolenia przebiega w innych uwarunkowaniach kulturowych, co wywołuje zróżnicowane postawy przedstawicieli młodego pokolenia rodziny i seniorów do sukcesji biznesu prowadzonego przez rodzinę przedsiębiorczą. Autor proponuje rozwiązania systemowe, które mogłyby przeciwdziałać zagrożeniom, głównie w małych i średnich przedsiębiorstwach, odwołując się do prawidłowości antropologicznych.

Zaprezentowany w drugiej części rozdziału model sukcesyjny został zbudowany na bazie pozytywnych doświadczeń, dobrych, skutecznych praktyk sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych średnich i dużych, globalnych, wielopokoleniowych, zidentyfikowanych podczas aktywności konsultingowej i badawczej przez takie instytucje jak Cambridge Institute for Family Enterprise, FORBS, Spencer Stuart, Harvard Business School. Zasadnicze podobieństwa tych jednostkowych propozycji stały się podstawą stworzenia modelu, który może posłużyć za benchmark dla konkretnych przypadków sukcesyjnych. Różnice między propozycjami mogą stanowić komplementarną wartość dodaną dla tak powstałego modelu-benchmarku. Stopień zbieżności planu sukcesji w konkretnym przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego z zaprezentowanym modelem-benchmarkiem pozwoli prognozować efektywność i powodzenie transferu międzypokoleniowego.

## **Antropologiczne struktury rodzin jako determinanty procesu planowania i implementacji sukcesji zarządzania w małych przedsiębiorstwach rodzinnych**

Naukową podstawą wyjaśnienia relatywnie niskiej liczby pomyślnych sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych może być antropologiczna koncepcja struktury rodziny i jej wpływu na zachowania członków rodziny. Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo rodzinne od pozostałych jest wpływ systemu określonej rodziny na system przedsiębiorstwa, a w szczególności na jego kulturę organizacyjną i system zarządzania.

Berger i Luckmann<sup>4</sup> – twórcy teorii socjalizacji – twierdzą, że każdy człowiek tworzy i rozwija własną koncepcję rzeczywistości w czasie, która w dużym stopniu determinuje jego późniejsze zachowanie, percepcję otaczającego świata, pełnienie funkcji zawodowych, w tym menedżerskich. Podstawowe i pierwotne procesy socjalizacyjne przebiegają z udziałem instytucji, które mają największy wpływ na wychowanie dziecka, i które same ewoluują bardzo powoli. Należą do nich: rodzina, szkoła i Kościół czy media. Na etapie życia dorosłego i zawodowego człowiek jest pod wpływem instytucji należących do systemu politycznego, prawnego, finansowego, gospodarczego, wyznaczających jego swobodę działania.

Z uwagi na silne więzi emocjonalne rodzina jest instytucją najważniejszą w całym procesie socjalizacyjnym. Członkowie rodziny, zaangażowani w prowadzenie wspólnego biznesu, przenoszą rodzinne wzorce zachowań i wartości do przedsiębiorstwa. Wyjątkowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych jest rezultatem przeniesienia stylu „rządzenia w rodzinie” do zarządzania przedsiębiorstwem.

Antropologia rozwinęła koncepcję struktury rodziny w celu opisanie organizacji, reguł i stylu zarządzania nią. Może być ona wykorzystana do wyjaśniania specyfiki w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym. Todd<sup>5</sup> określa strukturę rodziny jako względnie trwałe systemy interakcji zachodzących w ramach rodziny, który kształtuje postrzeganie rzeczywistości przez każdego jej członka. Istnieje kilka typologii struktur rodziny – w zależności od przyjętych kryteriów. Todd, na podstawie wcześniejszych prac z zakresu antropologii rodzinnej, własnych

4 P.L. Berger, T. Luckmann, *The Social Construction of Reality*, Penguin Books, New York 1991.

5 E. Todd, *The Explanation of Ideology: Family Structures and Social Systems*, Basil Blackwell, New York 1985.

badań i analiz historycznych, zidentyfikował siedem różnych typów struktur rodzinnych na świecie, posługując się następującymi zmiennymi (kryteriami):

- stopniem integracji rodziny i podporządkowania międzypokoleniowego (kryterium charakteryzujące relacje rodzice – dzieci), mierzonym faktem tworzenia wspólnego gospodarstwa domowego (lub zamieszkiwania w bezpośrednim sąsiedztwie) lub faktem usamodzielnienia się dzieci, tworzenia przez nie odrębnych gospodarstw domowych;
- zasadą podziału majątku rodzinnego (równość/nierówność w zakresie traktowania sukcesorów/dzieci);
- zasadą wyboru partnera na małżonka dziecka (zwyczaj, rodzice, pełna swoboda);
- relacjami między małżonkami (egzogamia/endogamia).

Największe znaczenie dla kultury europejskiej mają struktury rodziny powstałe z kombinacji dwóch pierwszych zmiennych zastosowanych przez Todda: stopnia integracji rodziny i podporządkowania międzypokoleniowego (uzależnienie dzieci od rodziców/swoboda myśli i czynów) oraz zasady podziału majątku rodziny (równość/nierówność w zakresie traktowania dzieci). Zakłada się, że rodziny w tym kręgu kulturowym są egzogamiczne i w zakresie wyboru współmałżonka dominuje swoboda, chociaż w rodzinie autokratycznej wielopokoleniowej głowa rodziny akceptuje lub nie ten wybór.

Poniżej autor prezentuje własne charakterystyki możliwych typów struktury rodziny na podstawie ich profili proponowanych przez Todda, Hansona<sup>6</sup>, Schultenovera<sup>7</sup>, Very'ego i Raytchevą<sup>8</sup>.

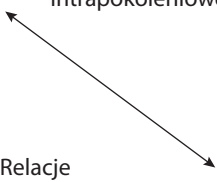
W przypadku **rodzin nuklearnych** (nazwa nadana przez Todda – oznacza brak wielopokoleniowości rodziny) **arbitralnych dwupokoleniowych** aktywa rodzinne mają jednego właściciela (jest nim głowa gospodarstwa domowego), nie ma precyzyjnych reguł dziedziczenia, arbitralne testamenty są powszechną praktyką w tej dziedzinie, dorosłe dzieci nie są zachęcane do mieszkania z rodzicami, a wręcz przeciwnie – oczekuje się od nich zakładania własnych, niezależnych gospodarstw domowych, a dzieci same do tego dążą. Niepewność co do dziedziczenia oraz silne poczucie wolności myśli i czynów oraz odpowiedzialności za swój los sprzyjają indywidualizmowi w zachowaniach przedstawicieli młodej generacji, rozwojowi ich orientacji przedsiębiorczej i powielaniu w wielu przypadkach modelu „pracy na swoim” – według

6 K.C. Hanson, *Kinship*, „Biblical Theology Bulletin” 1994, no. 24, s. 183–194.

7 D.G. Schultenover, *An Anthropological View of the Modern Crisis*, „Journal of Religion & Society” 1999, vol. 1, s. 201–236.

8 P. Very, S. Raytcheva, *Family Structures, Family Firms and Succession: Some Insights from Anthropology*, International Council for Small Businesses 47<sup>th</sup> World Conference, Puerto Rico 2002.

wzorca swoich rodzin przedsiębiorczych. Panuje powszechna opinia, że ludzie nie rodzą się na eksponowane stanowiska, lecz muszą na nie zapracować. Kultura tego typu rodzin nacechowana jest dużą tolerancją na różnice osobowościowe, światopoglądowe, zmiany, innowacyjne pomysły, a także elastycznością działania i orientacją na teraźniejszość. Członkowie takich rodzin nie przywiązują większej wagi do przeszłości, a świadomość nieuchronności w przyszłości (choroba, starość, śmierć) jest źródłem ich motywacji i aktywności zawodowej w teraźniejszości. Członkowie rodziny są odporni na stres, kierują się zdrowym rozsądkiem, pojmują władzę w kategoriach kompetencji, a nie w kategoriach płci (maskulinizm) czy przynależności do grupy społecznej (rodzina, partia etc.). Jednocześnie panuje w tej kulturze egocentryzm. Dobro i zło identyfikuje się w pierwszej kolejności na podstawie interesu jednostki, potem uwzględnia się interes grupy czy ogółu. Ambicje korporacyjne wywołują agresję i pęd do pokonywania kolejnych szczebli kariery zawodowej, a przekonanie, że cel uświęca środki, jest powszechne. Przynależność do grupy społecznej wynika przede wszystkim z perspektyw i korzyści dla jednostki, a nie z faktu bycia jednostką społeczną. Socjalizacja młodego pokolenia w szkołach w regionach, gdzie dominuje ten typ kultury, odbywa się według zasady, że dzieci rodzą się moralne i dobre. Nie można ingerować w ich osobowość, ekspresję, mają one być przygotowane do funkcjonowania zgodnie ze swoją naturą. Akcentuje się wagę kształtowania takich kompetencji jak niezależność, przedsiębiorczość, samodzielność. Rodziny nuklearne arbitralne dwupokoleniowe dominują w Wielkiej Brytanii, USA i Holandii.

|                                                                                     |                                             |                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|------------|
|  | Relacje intrapokoleniowe                    |                                             |            |
|                                                                                     | Relacje międzypokoleniowe                   | Równość                                     | Nierówność |
| Zależność i podporządkowanie                                                        | Rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe        | Rodziny autorytarne wielopokoleniowe        |            |
| Swoboda myśli i czynów                                                              | Rodziny nuklearne egalitarne dwupokoleniowe | Rodziny nuklearne arbitralne dwupokoleniowe |            |

**Rysunek 1.** Struktury rodziny według kryteriów i typologii Todda

**Źródło:** opracowanie własne.



**Rodziny nuklearne egalitarne dwupokoleniowe** mają cechy zbliżone do rodzin arbitralnych dwupokoleniowych, jednak dziedziczenie aktywów rodzinnych odbywa się na zasadzie równości gwarantowanej prawem. Dzieci wzrastają w przekonaniu, że mogą polegać na innych: rodzicach, rodzinie i państwie. Majątek rodziny dzieli się na równe części pomiędzy potomków płci męskiej, którzy zakładają własne, odrębne gospodarstwa domowe. Zasada równości w dziedziczeniu wcześniej nie dotyczyła kobiet, jednak w czasach obecnych stosuje się ją, z pewnymi ograniczeniami, do wszystkich potomków, bez względu na płeć. Podobnie jak w poprzedniej strukturze rodziny obserwuje się tolerancję w zakresie norm społecznych czy moralnych. Ten typ rodziny jest bardziej różnorodny w porównaniu do opisywanego wyżej. Rodziny nuklearne egalitarne dwupokoleniowe dominują w północnej i centralnej Francji, północnej części Włoch, w Hiszpanii oraz Grecji.

**Rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe** (wspólnoty patriarchalne) są zorganizowane wertykalnie. Majątek rodzinny należy do wszystkich członków, ale zarządzany jest jednoosobowo. Synowie z własnymi rodzinami mieszkają wspólnie (tworzą wspólne gospodarstwo domowe) z rodzicami aż do ich śmierci, następnie zakładają odrębne gospodarstwa domowe. Wspólnoty patriarchalne wyróżniają się silną tożsamością grupową, przywiązaniem do tradycji, centralnym „rządzeniem”, silnym poczuciem podporządkowania, posłuszeństwa, hierarchii, ale i równości wśród młodszego pokolenia, niechęcią do zmian i dużą wrażliwością na stres. Zdarza się, że rodzice aranżują małżeństwa dzieci. Do pełnienia funkcji przywódczych predysponowani są mężczyźni (maskulinizm). Wspólnoty, w przeciwieństwie do rodzin dwupokoleniowych, żyją przeszłością (historia rodziny, tradycja i rodzinne zwyczaje) oraz przyszłością. Myślenie strategiczne nastawione na kontynuację przedsięwzięć rodzinnych jest zatem naturalną właściwością tego typu rodzin, które przeważają w centralnych Włoszech, Rosji i Chinach. Wspólnoty patriarchalne dominowały także w Cesarstwie Rzymskim. **Rodziny autorytarne wielopokoleniowe** przypominają wertykalne struktury patriarchalne – „monarchie absolutne”. Głowa rodziny, najczęściej mężczyzna, skupia w swoich rękach pełnię władzy, którą sprawuje niepodzielnie, apodyktycznie i do samego końca. Członków rodziny obowiązuje przestrzeganie surowych norm społecznych i moralnych, bezwzględne posłuszeństwo, lojalność i szacunek wobec głowy rodziny. Obowiązkiem rodziny jest zapewnienie kontynuacji tradycji i powiększanie jej zasobów, a zatem interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki. W tej kulturze nie toleruje się odmienności i różnorodności w myśleniu i działaniu, radykalnych zmian i nowych idei, upatrując w nich zagrożenia dla istniejącego porządku i tożsamości grupy. Konformizm, z jednej strony dyscyplina i kontrola formalna, a z drugiej brak zaufania, strach i niepewność dają podstawę do utożsamiania takiej struktury rodziny z systemem neurotycznym, sprzecznym wewnętrznie.

Wbrew pozorom żony decydentów zajmowały zawsze wyjątkową pozycję w strukturze rodziny, chociaż o niczym nie decydowały formalnie ani nie partycypowały w masie spadkowej. Pełniły i pełnią funkcję opiekunek „domowego ogniska”, o dużej randze kulturowej. W tym przypadku majątek rodzinny przejmuje jeden z synów, wskazany arbitralnie przez głowę rodziny (najstarszy lub najmłodszy), który tworzy swoje gospodarstwo domowe z rodzicami. Przejęcie pełnej władzy nad aktywami rodzinnymi przez jednego sukcesora gwarantuje integralność, stabilność i ciągłość dorobku poprzednich pokoleń i tradycji rodzinnych. Pozostałe rodzeństwo musi odejść i starać się budować własne gospodarstwa domowe bez większego wsparcia od rodziny. Z przekazów historycznych wiadomo, że los dla nich nie zawsze był łaskawy – mężczyźni zaciągali się do wojska, wstępowali do seminariów duchowych, a kobiety do zakonów. Wśród rodzeństwa dominuje zatem rywalizacja o pozycję sukcesora tradycji i aktywów majątkowych rodziny. Ten typ rodziny występuje w zachodnich landach Niemiec, w Szwecji, Norwegii, Irlandii, Japonii oraz Korei.

Struktura rodziny, a w jej ramach sposób socjalizacji młodego pokolenia rodzą istotne implikacje dla procesu planowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. W rodzinach nuklearnych dwupokoleniowych istnieje potencjalne zagrożenie nieplanowania sukcesji rodzinnej w przedsiębiorstwie z uwagi na swobodę wyborów życiowych młodych, którzy kulturowo zorientowani są na usamodzielnienie się i budowanie odrębnych gospodarstw rodzinnych. W wielu przypadkach młodzi nie są zainteresowani przejęciem przedsiębiorstwa rodzinnego. Dzięki socjalizacji w środowisku przedsiębiorczym prawdopodobieństwo, że przedstawiciele młodego pokolenia rodzin nuklearnych założą własne przedsiębiorstwa i powiełają model kariery zawodowej swoich rodziców, jest znaczne. Seniorzy, którzy mają długofalową wizję biznesu, przekonanie co do jego szans rozwojowych i chcieliby kontynuacji pokoleniowej, powinni podjąć dialog z wybranymi przedstawicielami młodego pokolenia w ramach socjalizacji, z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, w celu przekonania ich do swojej propozycji, wykształcenia u nich pożądanых kompetencji i zaplanowania transferu. Przejęcie biznesu rodzinnego nie musi oznaczać rezygnacji z wolności myśli i czynów czy konieczności tworzenia wspólnego gospodarstwa domowego z rodzicami. Kontynuacja przedsięwzięcia biznesowego pozwala zaspokoić potrzeby przedsiębiorcze, samorealizacji młodych i wiąże się z mniejszym ryzykiem niż tworzenie biznesu od podstaw.

W rodzinach wielopokoleniowych proces planowania sukcesji jest łatwiejszy w porównaniu do rodzin dwupokoleniowych, gdyż kulturowo wszyscy członkowie młodego pokolenia chcą być sukcesorami, co rodzi rywalizację i konflikty między nimi. Pokrewieństwo, preferencje seniora i wola kandydata są wystarczające do przejścia przez tego drugiego władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym, nawet

jeśli nie ma stosownych kompetencji menedżerskich. W większych przedsiębiorstwach rodzinnych głowa rodziny planuje wykształcenie kandydata na sukcesora. Należy przypuszczać, że we współczesnych rodzinach autorytarnych młodzi, którzy nie zostali sukcesorami rodzinnymi, założą własne, niezależne przedsiębiorstwa, co wynika z procesu ich socjalizacji. W rodzinach wspólnotowych wszyscy członkowie młodego pokolenia partycypują w rodzinnej własności i mogą, jeśli chcą, pracować we wspólnym przedsiębiorstwie. Władza o charakterze demokratycznym jest przekazywana najczęściej wybranemu potomkowi męskiemu. Obecnie zamieszkiwanie we wspólnym gospodarstwie domowym dorosłych dzieci i ich rodzin z rodzicami nie jest powszechną praktyką. Głowa rodziny aranżuje potomkom ich odrębne gospodarstwa domowe, ale w bliskim sąsiedztwie od swojego, aby nie tracić kontroli nad nimi.

## Model efektywnej sukcesji zarządzania w średnich i dużych przedsiębiorstwach rodzinnych

Antropologiczna koncepcja struktury rodziny może mieć także zastosowanie do wyjaśnienia procesów sukcesyjnych w dużych przedsiębiorstwach rodzinnych. Jednak z uwagi na wymagany poziom profesjonalizacji zarządzania, związanej ze skalą i zakresem działania oraz potrzebą nowych kompetencji menedżerskich wynikających z warunków globalizacji, gospodarki 4.0 czy gospodarki opartej na wiedzy, planowanie i wdrażanie sukcesji zarządzania w takich przedsiębiorstwach musi przebiegać według formalnie wdrożonych procedur i pod nadzorem osób i organów niezależnych od wpływów rodziny. Autor, na podstawie dobrych praktyk zidentyfikowanych przez cztery ośrodki na świecie, wspomagające systemy zarządzania głównie dużych przedsiębiorstw rodzinnych, skonstruował model gwarantujący efektywną sukcesję zarządzania w większych podmiotach rodzinnych. Z uwagi na ograniczenia redakcyjne, nie przywołano tu szczegółowej metodologii badań, stosowanej przez indywidualne ośrodki, dokonano jedynie poglądowej prezentacji dobrych praktyk zidentyfikowanych przez nie, a dotyczących sukcesji zarządzania.

Od czterech dekad **Cambridge Institute for Family Enterprise (US)**<sup>9</sup> w ramach swojej misji doradczej i edukacyjnej zajmuje się wspieraniem procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wspólnie z rodzinami przedsiębiorczymi i zarządami przedsiębiorstw opracowuje plany sukcesyjne. Zgromadzone

9 P. Michaud, C. Collette, J.A. Davis, *CEO Succession in the Family Business. A Better Plan for Success*, Cambridge Institute for Family Enterprise, Cambridge 2017.

doświadczenie pozwoliło instytutowi na zaprezentowanie wzorcowego modelu sukcesji zarządzania, który opiera się na czterech zasadach: stworzeniu **koncepcji mapy przedsiębiorstwa** (mapy szans zatrudnienia dla wszystkich członków rodziny właścicielskiej), proporzeczności, promocyjnej socjalizacji młodego pokolenia, obiektywizacji procesu sukcesji przez delegowanie uprawnień w tym zakresie radzie konsultacyjnej (organ zewnętrzny wobec rodziny właścicielskiej), dynamice sukcesji (dyscyplina i harmonogram transparentnego, niepośpiesznego procesu sukcesji zarządzania). Model powstał jako odpowiedź na negatywne praktyki podejmowane w procesie planowania i implementacji sukcesji zarządzania w średniej wielkości przedsiębiorstwach rodzinnych.

Dennis Jaffe, jeden z pionierów konsultingu dedykowanego przedsiębiorstwom rodzinnym, szukał najbardziej efektywnego modelu planowania i implementacji sukcesji w wynikach badania stu dużych, wielopokoleniowych (co najmniej trzecie pokolenie rodziny sprawuje kontrolę) przedsiębiorstw rodzinnych w dwudziestu krajach<sup>10</sup>. Ponieważ są to przedsiębiorstwa, które od co najmniej stu lat pozostają w rękach rodzin założycielskich, rosną i rozwijają się modelowo, uznano, że ich praktyki sukcesyjne powinny stanowić przewodnik dla wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych zmagających się z transferem zarządzania. Jaffe nazywa rodziny kontrolujące te przedsiębiorstwa **rodzinami generatywnymi**, ponieważ generują one wartości i normy w sposób ciągły przez kolejne pokolenia i dzięki temu budują silną infrastrukturę moralno-etyczną rodziny i biznesu. Autor niniejszego opracowania we wcześniejszych publikacjach opisywał infrastrukturę moralną jako istotny element kapitału społecznego rodziny, jako narzędzie kontroli społecznej w przedsiębiorstwie oraz wyjaśniał mechanizm budowania tej infrastruktury poprzez komunikację między członkami rodziny, opartą na dialogu partnerskim. Infrastruktura moralna, kumulowana przez kolejne pokolenia, jest naturalnym środowiskiem socjalizacji młodego pokolenia oraz źródłem budowania silnych relacji interpersonalnych z wewnętrznymi i zewnętrznymi społecznościami interesariuszy. Dobre praktyki dotyczące sukcesji zarządzania zidentyfikowane przez Jaffego i opublikowane w wydawnictwie Forbese jako wzorzec postępowania dla wszystkich dużych firm rodzinnych oparte są na następujących zasadach: ciągłości międzypokoleniowego procesu generowania wspólnych wartości i norm, odporności na kryzysy, transparentności, profesjonalizacji zarządzania, międzypokoleniowemu zaangażowaniu i współpracy, ofercie zatrudnienia w szeroko rozumianym przedsiębiorstwie dla członków nowego pokolenia, filantropii, społecznej odpowiedzialności.

10 D. Jaffe, *If You Want Your Family Business To Last Several Generations*, FORBES, 2018, <https://www.forbes.com/sites/dennisjaffe/2018/08/30/if-you-want-your-family-business-to-last-several-generations/#7e756d4a7c16> (dostęp: 20.06.2019).

**Spencer Stuart** jest jedną z wiodących na świecie amerykańskich firm konsultingowych, poszukujących najlepszych praktyk w zakresie przywództwa w organizacjach, w tym planowania sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Na podstawie wieloletniego doświadczenia ze współpracy z praktyką gospodarczą oraz kontaktów z liderami przedsiębiorstw rodzinnych na świecie firma ta zidentyfikowała model udanych sukcesji zarządzania dla średnich i dużych przedsiębiorstw<sup>11</sup>. Składa się on z następujących komponentów: procesowego podejścia do sukcesji, gwarantującego ciągłość zarządzania; profilu kompetencyjnego sukcesora, sporządzonego na podstawie planów strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa i pożądaných kompetencji w sektorze; niezależnej rady nadzorczej/konsultacyjnej i rady rodziny – jako organów odpowiedzialnych za przygotowanie i wdrażanie planu sukcesji zarządzania; poszerzenia spektrum potencjalnych kandydatów na sukcesora o profesjonalistów spoza rodziny; wsparcia nowego lidera przez interesariuszy wewnętrznych.

**Claudio Fernández-Aráoz** pracuje dla globalnej szwajcarskiej firmy konsultingowej Egon-Zehnder, prowadzącej badania w zakresie zarządzania i przywództwa w dużych przedsiębiorstwach. Jest także członkiem zarządu Harvard Business School. Na podstawie badań pięćdziesięciu dużych globalnych przedsiębiorstw rodzinnych ustalił efektywny model sukcesji zarządzania, który zwiększa prawdopodobieństwo utrzymania kontroli rodziny, kontynuacji ich rozwoju w dłuższej perspektywie czasu<sup>12</sup>. Wszystkie badane firmy stosowały następujące zasady:

- nadzór właścicielski w postaci profesjonalnej rady nadzorczej neutralizującej praktyki nepotyczne;
- zasada grawitacji rodziny i jej wartości (wykorzystywanie kapitału społecznego rodziny);
- możliwość wyboru na nowego „przywódcę” kandydata spoza rodziny;
- obecność formalnej procedury selekcji kandydata na sukcesora zarządzania.

Badane przedsiębiorstwa osiągały przychody na poziomie co najmniej 500 mln euro, pochodziły z różnych sektorów Ameryki Północnej i Południowej, Europy oraz Azji. Wywiady prowadzone były z ich rodzinnymi i nierodzinnymi przywódcami.

Duże firmy rodzinne nie mają szans właściwie zarządzać talentami wewnętrznymi (rodzinnymi i nierodzinnymi) lub przyciągać zewnętrznych profesjonalistów

11 Spencer Stuart, *Beyond the family tree: succession planning for family businesses*, 2010, [https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/beyond-the-family-tree-succession-planning-for-family-businesses\\_13jun2013.pdf](https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/beyond-the-family-tree-succession-planning-for-family-businesses_13jun2013.pdf) (dostęp: 20.06.2019).

12 C. Fernández-Aráoz, S. Iqbal, J. Ritter, *Leadership Lessons from Great Family Businesses*, „Harvard Business Review” 2015, vol. 93, no. 4, s. 45–60.

bez wdrożenia dobrych praktyk *corporate governance*, które rozdzielają system rodziny właścicielskiej od systemu biznesu i zapewniają silny nadzór profesjonalnego organu w postaci rady nadzorczej lub rady konsultacyjnej nad zarządem. Prawie 25% badanych liderów spoza rodziny wymieniało następujące obawy dotyczące *corporate governance* przed rozpoczęciem pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym: niepewność co do poziomu autonomii lidera, ukryte intencje i zamiary rodziny właścicielskiej, brak dynamiki działań operacyjnych i w końcu zagrożenia nepotyczne i irracjonalizm podejmowanych decyzji. Przez rady nadzorcze lub konsultacyjne/doradcze składające się średnio z dziewięciu członków kontrolowane było 94% badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Były one reprezentowane przez rodziny właścicielskie w 46% średnio w Europie, w 28% w obu Amerykach i w 26% w Azji. Stwierdzono istotne rozdzielenie systemów rodziny i biznesu w tych przedsiębiorstwach.

Nałożenie na siebie czterech prezentowanych wersji modelu sukcesji w dużych przedsiębiorstwach rodzinnych prowadzi do stworzenia jednego, holistycznego modelu, który może i powinien być benchmarkiem dla planów i działań sukcesyjnych konkretnych przedsiębiorstw rodzinnych. Jego zasadnicza struktura obejmuje następujące etapy i procesy:

#### **Etap przedsukcesyjny:**

- Socjalizacja młodego pokolenia rodziny w kierunku orientacji przedsiębiorczej, kształcenia potrzeby profesjonalizmu w aktywności zawodowej, menedżerskiej, biznesowej oraz kształcenia inteligencji moralnej i emocjonalnej.
- Kreowanie szans zatrudnienia dla wszystkich członków młodego pokolenia w przedsiębiorstwie rodzinnym i zachęcanie młodych do ich wykorzystywania poprzez prezentację im mapy szeroko rozumianego przedsiębiorstwa rodzinnego ze stanowiskami do objęcia.
- Stworzenie przez seniorów platformy do komunikacji międzypokoleniowej, opartej na dialogu partnerskim, w celu zachowania ciągłości procesu generowania norm i wartości w rodzinie, a później ewentualnie w biznesie, oraz modyfikacji wizji biznesu i wizji rodziny w nim, które będą atrakcyjne dla młodego pokolenia (rodziny generatywne).

#### **Etap sukcesyjny:**

- Zapewnienie niezależności radzie nadzorczej lub w przypadku jej braku radzie konsultacyjnej/doradczej, której obowiązkiem będzie wprowadzenie formalnej procedury sukcesyjnej w przedsiębiorstwie, o wysokim priorytecie i dyscyplinie przestrzegania, gwarantującej selekcję nowego lidera spośród najlepszych kandydatów rodzinnych i spoza rodziny, na podstawie kryteriów profilu kompetencyjnego. Rada nadzorcza wyznacza komitet sukcesyjny, który wykonuje czynności techniczne przewidziane w procedurze.



- Pielęgnowanie zasady grawitacji rodziny i jej wartości w celu utrzymania i powiększania zasobów kapitału społecznego w przedsiębiorstwie, będących źródłem przewagi konkurencyjnej nad podmiotami nierodzinnymi.
- Ocena dopasowania nierodzinnego kandydata na nowego lidera do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowi dodatkowe kryterium jego wyboru.
- Opracowanie strategii wycofania się lidera seniora z zarządzania.
- Zarządzanie rozwojem kompetencyjnym kandydata na lidera.

#### **Etap posukcesyjny:**

- Częste oceny aktywności i wyników nowego lidera w okresie próbnego zatrudnienia przez niezależną radę.
- Demonstrowanie poparcia dla pomysłów i działań sukcesora przez ustępującego lidera oraz pozostałych członków rodziny i zarządu.
- Wykorzystywanie dźwigni kompetencyjnej międzypokoleniowej (wykorzystywanie doświadczenia i wpływów ustępującego seniora przez nowego lidera).

## **Podsumowanie**

Na świecie istnieją rozwiązania, dobre praktyki, modele, istotnie zwiększające prawdopodobieństwo powodzenia sukcesji zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych, która pozwoli na kontynuację tradycji rodzinnych i nieprzerwane kumulowanie zasobu niematerialnego – kapitału społecznego wewnętrznego i zewnętrznego, będącego jednym z kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej biznesu w XXI wieku.

Ważną konkluzją wynikającą z przeglądu literatury i rozważań nad efektywnym modelem sukcesyjnym w przedsiębiorstwach rodzinnych jest nieuchronność przekształcania się rodzin menedżerskich, aktywnie uczestniczących w zarządzaniu, w rodziny właścicielskie, ograniczające się tylko do funkcji nadzorczych i kontrolnych w wielopokoleniowych, dużych przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt „grawitacji rodziny i jej wartości” w przedsiębiorstwie pozwala utrzymać wyjątkową kulturę organizacyjną, opartą na infrastrukturze moralnej rodziny, nawet w warunkach wycofania się członków rodziny właścicielskiej z aktywnego przywództwa. Wartości rodziny właścicielskiej nadal mogą wyznaczać wzorce zachowań w organizacji i poza nią.

Upieranie się przy wąskiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym rodzina dominuje jednocześnie w zarządzaniu i strukturze własności, na potrzeby badań i generowania wiedzy na temat funkcjonowania podmiotów rodzinnych jest nieuzasadnione i niewłaściwe, gdyż takie podejście ogranicza je tylko do sektora



małych i najwyżej średnich przedsiębiorstw i stoi w jawnej sprzeczności z paradygmatem wzrostu i rozwoju organizacji w naukach o zarządzaniu i jakości. Wąska definicja przedsiębiorstwa rodzinnego jest anachroniczna, szkodliwa dla jego wizerunku, utrudniająca efektywne procesy sukcesyjne gwarantujące bezpieczeństwo finansowe dla kolejnych pokoleń rodziny. Autor postuluje zatem przyjęcie i popularyzację następującej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego:

**Przedsiębiorstwo rodzinne** to organizacja gospodarcza, której kultura organizacyjna kształtowana jest przez system wartości i norm rodziny właścicielskiej/założycielskiej, a siła wpływu tego systemu na kulturę organizacyjną wyznacza następujące jego typy:

- A) przedsiębiorstwo, w którym rodzina pełni kluczowe funkcje zarządzania<sup>13</sup> i dominuje<sup>14</sup> w strukturze jego własności;
- B) przedsiębiorstwo, w którym rodzina rezygnuje z pełnienia kluczowych funkcji zarządzania, ale dominuje w strukturze jego własności, dzięki czemu sprawuje kontrolę nad zarządem;
- C) przedsiębiorstwo, w którym rodzina pełni kluczowe funkcje zarządzania, ale nie ma bezwzględnej lub względnej większości w strukturze jego własności.

---

## Bibliografia

- Berger P.L., Luckmann T., *The Social Construction of Reality*, Penguin Books, New York 1991.
- Chrisman J., Chua J.H., Sharma P., *Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm*, „Coleman White Paper Series”, Coleman Foundation and USA Association of small Business and Entrepreneurship, Madison 2003, s. 1–60.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., *Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers*, „Family Business Review” 2003, vol. 16(2), s. 221–235.
- Fernández-Aráoz C., Iqbal S., Ritter J., *Leadership Lessons from Great Family Businesses*, „Harvard Business Review” 2015, vol. 93, no. 4, s. 45–60.
- Habbershon T.G., Williams M.L., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review” 1999, vol. 12(1), s. 1–25.
- Habbershon T.G., Williams M.L., Macmillan I.C., *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18(4), s. 451–465.
- Hanson K.C., *Kinship*, „Biblical Theology Bulletin” 1994, no. 24, s. 183–194.
- Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R., *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*, „Family Business Review” 2006, vol. 19(2), s. 135–145.

---

13 Kluczowe funkcje zarządzania oznaczają bycie liderem.

14 Dominacja oznacza posiadanie kontrolnego pakietu akcji w przypadku spółek giełdowych lub większości we własności w przypadku przedsiębiorstw prywatnych (niepublicznych).

- Jaffe D., *If You Want Your Family Business To Last Several Generations*, FORBES 2018, <https://www.forbes.com/sites/dennisjaffe/2018/08/30/if-you-want-your-family-business-to-last-several-generations/#7e756d4a7c16> (dostęp: 20.06.2019).
- Michaud P., Collette C., Davis J.A., *CEO Succession in the Family Business. A Better Plan for Success*, Cambridge Institute for Family Enterprise, Cambridge 2017.
- Popczyk W., *The structure and creating of family social capital in business*, [w:] *New Challenges of Economic and Business Development*, University of Latvia, Riga 2018, s. 676–685.
- Schultenover D.G., *An Anthropological View of the Modern Crisis*, „Journal of Religion & Society” 1999, vol. 1, s. 201–236.
- Spencer Stuart, *Beyond the family tree: succession planning for family businesses*, 2010, [https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/beyond-the-family-tree-succession-planning-for-family-businesses\\_13jun2013.pdf](https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/beyond-the-family-tree-succession-planning-for-family-businesses_13jun2013.pdf) (dostęp: 20.06.2019).
- Todd E., *The Explanation of Ideology: Family Structures and Social Systems*, Basil Blackwell, New York 1985.
- Very P., Raytcheva S., *Family Structures, Family Firms and Succession: Some Insights from Anthropology*, International Council for Small Businesses 47th World Conference, Puerto Rico 2002.
- Wood C., *The Surprising Stats about Succession in Family Business*, „All Strategy” 2018, <https://www.allstrategy.net/the-surprising-stats-about-succession-in-family-business/> (dostęp: 1.06.2019).

---

## Streszczenie

Jednym z najważniejszych kluczowych czynników rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw rodzinnych jest zaplanowanie i implementacja sukcesji zarządzania. Ten wymagający i skomplikowany proces w zdecydowanej większości przypadków kończy się niepowodzeniem i utratą niematerialnego zasobu w postaci kapitału społecznego wewnętrznego i zewnętrznego, którego nośnikiem jest rodzina właścicielska, a który jest źródłem przewagi konkurencyjnej w XXI wieku. Celem rozdziału jest identyfikacja koncepcji naukowych, które pomogą zrozumieć powody niepowodzeń sukcesyjnych w firmach rodzinnych, oraz prezentacja najlepszych rozwiązań sukcesyjnych na świecie, zwiększających prawdopodobieństwo transferu międzypokoleniowego (lub pozarodzinnego) zarządzania w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach rodzinnych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja zarządzania, model sukcesji, struktura rodziny

---

## Concepts and models of management succession in family enterprises

### Abstract

One of the most important key factors for the development and growth of family businesses is the planning and implementation of management succession. This demanding and complicated process in the vast majority of cases ends in failure and loss of an intangible resource in the form of internal and external social capital, the carrier of which is the ownership family and which is the source of competitive advantage in the 21st century. The purpose of the article is to identify

scientific concepts that will help understand the reasons for succession failures in family businesses and to present the best succession solutions in the world that increase the likelihood of inter-generational (or non-family) management transfer in small, medium and large family businesses in the 21st century.

**Keywords:** family enterprise, management succession, succession model, family structure



# Porównywalność w badaniach zjawiska oportunistu

Dr inż. Iwona Staniec 

Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Katedra Zarządzania

## Wprowadzenie

Wszechobecna cyfryzacja wywiera coraz silniejszy wpływ na reguły współpracy międzyorganizacyjnej, oferując nowe modele biznesowe, umożliwiające przechwytywanie wartości na każdym etapie łańcucha wartości oraz zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Angażowanie się w zarządzanie cyfrowe wymaga od organizacji wykorzystywania gromadzonych danych w odpowiedzialny i bezpieczny sposób oraz zapewnienia ich transparentności i wiarygodności. Cyfryzacja głęboko modyfikuje strategiczne podejście do współpracy międzyorganizacyjnej. Nauki o zarządzaniu stawiają sobie współcześnie za jeden z celów opracowanie teorii pozwalającej na wyjaśnienie zjawisk międzyorganizacyjnych w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej, a jednym z nich są zachowania oportunistyczne. Oportunizm został zdefiniowany przez Williamsona<sup>1</sup> jako tendencja do podstępного zachowania prowadzącego do wyraźnego etycznego naruszenia umowy o współpracy lub norm relacyjnych. Przytoczona definicja wskazuje na jego abstrakcyjną koncepcję, przyjmuje on zatem postać konstruktu<sup>2</sup>, dla którego poszukiwany jest przejaw empiryczny. Operacjonalizacja konstruktów umożliwia testowanie teorii, czyli wyposaża badacza w zdolność predykcji natężenia czy zmiany badanego zjawiska, a praktyków w zdolność podejmowania lepszych działań<sup>3</sup>. Jedną z wad badań w naukach o zarządzaniu jest brak rygoru metodologicznego oraz rzetelnego narzędzia pomiarowego<sup>4</sup>. Wielokrotna walidacja konstruktów przez różnych badaczy

1 O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1985.

2 W. Czakon, *Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu*, [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017, s. 143–160.

3 W. Czakon, *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 3–10, <http://dx.doi.org/10.33141/po.2019.04.01>

4 Tamże, s. 6.

w różnych kontekstach prowadzi do uznania narzędzia pomiarowego i zwalnia kolejnych badaczy z konieczności przeprowadzania szczegółowych testów walidacyjnych, co ułatwia badania replikacyjne i porównywanie badanych zjawisk. W zakresie oportunistu interesujące jest to, jak badacze od 1985 roku radzili sobie z pomiarem tego zjawiska oraz czy zostało stworzone narzędzie pomiaru pozwalające na replikacyjność tych badań. Celem rozdziału jest przedstawienie analizy porównawczej wybranych prac dotyczących empirycznego pomiaru zjawiska oportunistu. W opracowaniu przyjęto dobór celowy, a za kryteria analizy porównawczej uznano: zdefiniowanie konstruktów, zastosowane narzędzia pomiaru, przyjętą skalę pomiarową, wskaźniki decydujące o trafności i rzetelności pomiaru, uzyskane wartości oportunistu. Rozdział ma charakter przeglądowy i jest oparty na badaniu praktyk stosowanych w zakresie operacjonalizacji pomiaru oportunistu.

## Metodyka badań

W opracowaniu zastosowano badania bibliometryczne, rozumiane jako wykorzystanie analiz ilościowych i jakościowych do przeglądu publikacji pod względem liczebności i zawartości tematycznej z wykorzystaniem analizy treści. Obiektem prowadzonych badań są artykuły naukowe, a przedmiotem zastosowana w nich operacjonalizacja konstruktów oportunistu oraz wyniki jego pomiaru. Badania uwzględniały analizy ilościowe dotyczące częstości poszczególnych wskazań, porównywania otrzymanych wartości oraz analizy jakościowe związane ze zdefiniowaniem konstruktów, opisem operacjonalizacji skali pomiaru oraz zastosowanymi technikami walidacji<sup>5</sup>. Dokonano celowego doboru obiektów do badań – ze względu na prowadzone badania porównawcze, w których istotne są cechy charakterystyczne tylko dla pewnych publikacji dotyczących oportunistu<sup>6</sup>. W dalszej kolejności dla wybranych obiektów zastosowano analizę treści<sup>7</sup>, czyli metodę niewymagającą wchodzenia w bezpośrednią interakcję badacza z badanymi, gdyż badane są istniejące już zawartości opublikowanych artykułów naukowych. Analizie treści, jako metodzie badawczej, przypisuje się ilościowy i jakościowy charakter. Charakter ilościowy polega na zliczaniu określonych, występujących w badanym materiale elementów lub cech, a jakościowy na wielokrotnej analitycznej lekturze tekstów, zmierzającej do strukturyzacji poruszanych w nich tematów

5 W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.

6 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

7 Została zdefiniowana przez Bernarda Berelsona (B. Bernstein, *Socjolingwistyka a społeczne problemy kształcenia*, [w:] M. Głowiński (red.), *Język i społeczeństwo*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1980, s. 83–116), a opisana również w pracy Czakona, *Metodyka...*

i prezentowanych treści. Efektem analitycznego podejścia jest stworzenie klucza kategoryzacyjnego, będącego ustrukturyzowanym zbiorem kategorii tematycznych zawartych w artykułach. W prowadzonym badaniu, zgodnie z zasadami analizy porównawczej, za klucze kategoryzacyjne przyjęto: definicję konstruktów oportunistu, metody i techniki operacjonalizacji, skale pomiarowe oraz uzyskane wartości pomiaru. Warto również zauważyć, że w tak prowadzonych badaniach wnioski mogą dotyczyć tylko zbioru analizowanych tekstów, postrzeganych jako całość<sup>8</sup>. Wadą analizy treści jest brak obiektywizmu, który jest przy jej użyciu jedynie postulatem mającym podkreślić konieczność unikania wszelkiej arbitralności i subiektywizmu. W krytyce tego podejścia podkreśla się również brak możliwości replikacji<sup>9</sup>.

## Charakterystyka obiektów poddanych badaniu

W ramach doboru obiektów do badania wykorzystano publikacje zaindeksowane w bazie EBSCO oraz w bazie danych Business Source Ultimate. Obiekty do analizy wybrano<sup>10</sup>, wyodrębniając artykuły naukowe ze słowem kluczowym „opportunism”. Następnie zawężono ich wybór do pełnotekstowych publikacji w czasopiśmie naukowych w języku angielskim, uporządkowanych według oferowanego kryterium „trafności”. Z wylistowanych w ten sposób 205 prac wybrano te, które w treści zawierały badania empiryczne dotyczące zjawiska oportunistu. Z góry założono<sup>11</sup>, że ich liczebność – ze względu na prowadzone analizy porównawcze – nie może być większa niż 20. Wybór zakończono zatem, gdy lista wybranych w kolejności wylistowania prac osiągnęła wartość 20. W kolejnym etapie uporządkowano je chronologicznie (tabela 1) i poddano dalszemu badaniu.

Wszystkie zaprezentowane w pracach z tabeli 1 badania prowadzone były w formie kwestionariuszowej: dwa z nich to wywiady<sup>12</sup>, dwa to obserwacje

8 K. Szczepaniak, *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2012, nr 42, s. 85; W. Czakon, *Metodyka...*, s. 60.

9 K. Szczepaniak, *Zastosowanie analizy treści...*, s. 87.

10 Wybór dokonywany był w czerwcu 2019 roku. Ze względu na dynamikę bazy powtórzenie identycznego wyszukiwania jest niemożliwe.

11 Założenie wynika z subiektywizmu autora.

12 C. Zhang, J. Li, Y. Huang, *Sustaining relationships after opportunism and misunderstanding: the role of formalization and socialization*, „Marketing Letters” 2017, vol. 28(2), s. 305–319, <http://doi.org/10.1007/s11002-016-9414-1>; A. Verbeke, L. Ciravegnad, L.E. Lopeze, S.K. Kunduf, *Five Configurations of Opportunism in International, Market Entry*, „Journal of Management Studies” 2018, <http://doi.org/10.1111/joms.12355>



nieuczestniczące<sup>13</sup>, a pozostałe to badania ankietowe prowadzone technikami CATI lub CAWI. Minimalna próba, na jakiej prowadzono eksperymenty, liczyła 65 przy obserwacji<sup>14</sup>, 100 w badaniach ankietowych<sup>15</sup>, a maksymalna 608<sup>16</sup>. Osiem badań dotyczyło obszaru USA, sześć Chin, a tylko dwa Europy: Norwegii i Holandii. Wszystkie badania skupiały się na percepcji respondenta, a nie faktycznych zachowaniach czy bezpośrednio mierzalnych zjawiskach.

**Tabela 1.** Uporządkowane chronologicznie publikacje poddane badaniu

| Lp. | Autor                             | Kontekst empiryczny                                                                               | Oportunizm                                                               | Liczba pytań | Skala Likerta |
|-----|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| 1   | John (1984)                       | Badanie mailowe sprzedawców dużej firmy naftowej $n = 147$                                        | Williamson (1979), Brown i Day (1981)                                    | 6            | 5 pkt         |
| 2   | Gundlach, Achrol i Mentzer (1995) | Producent (P) i dystrybutor (D) w branży komputerowej (symulacja na studentach) $n = 65$          | Goetz i Scott (1981), Muris (1981), Williamson (1985)                    | 6            | 7 pkt         |
| 3   | Achrol i Gundlach (1999)          | Producent-dystrybutor w branży komputerowej (symulacje z wykorzystaniem studentów), USA $n = 101$ | Williamson (1985), Gundlach, Achrol i Mentzer (1995)                     | 6            | 7 pkt         |
| 4   | Dahlstrom i Nygaard (1999)        | Ankieta mailowa, producenci ropy, Norwegia (1990) $n = 179$ , (1994) $n = 117$                    | John (1984), Williamson (1985), Anderson (1988)                          | 2            | 7 pkt         |
| 5   | Brown, Dev i Lee (2000)           | Ankieta mailowa, respondenci menedżerowie hotelu, USA, $n = 368$                                  | John (1984), Dwyer i Oh (1987), Anderson (1988), Provan i Skinner (1989) | 10 (5)       | 7 pkt         |
| 6   | Gilliland i Manning (2002)        | Ankieta mailowa, badani właściciele restauracji lub menedżerowie, USA, $n = 173$                  | John (1984), Dahlstrom i Nygaard (1999)                                  | 3            | 5 pkt         |
| 7   | Rokkan, Heide i Wathne (2003)     | Badanie par dostawca (D) – kupujący (K) w branży komputerowej, $n = 198$ par                      | John (1984), Anderson (1988), Brown, Dev i Lee (2000)                    | 6            | 7 pkt         |

13 G.T. Gundlach, R.S. Achrol, J.T. Mentzer, *The Structure of Commitment in Exchange*, „Journal of Marketing” 1995, no. 59(January), s. 78–92; R.S. Achrol, G.T. Gundlach, *Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange*, „Journal of Retailing” 1999, vol. 75(1), s. 107–124.

14 G.T. Gundlach, R.S. Achrol, J.T. Mentzer, *The Structure of Commitment...*

15 S. Wuyts, I. Geyskens, *The Formation of Buyer – Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection*, „Journal of Marketing” 2005, no. 69(October), s. 103–117.

16 W przypadku wywiadów w pracy C. Zhang, J. Li, Y. Huang, *Sustaining relationships...*

| Lp. | Autor                           | Kontekst empiryczny                                                                                                                                                                 | Oportunizm                                                                               | Liczba pytań | Skala Likerta |
|-----|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| 8   | Jap i Anderson (2003)           | Ocena relacji z dwóch stron: dział zaopatrzenia czterech firm produkcyjnych Fortune 50: IT, sprzętu fotograficznego, producenta chemicznego oraz ich bezpośredni klienci, $n = 321$ | Brown, Dev i Lee (2000)                                                                  | 8            | 7 pkt         |
| 9   | Wuyts i Geyskens (2005)         | Badanie menedżerów zakupów w przemyśle maszynowym, elektronicznym i elektrycznym, Holandia, $n = 100$                                                                               | Gundlach, Achrol i Mentzer (1995), Dahlstroma i Nygaarda (1999)                          | 4            | 7 pkt         |
| 10  | Heide, Wathne i Rokkan (2007)   | Ankieta pocztowa (dwie fale), menedżerowie z firmy budowlanych, USA, $n = 129$ (o1) i $n = 213$ (o2)                                                                                | John (1984), Gundlach, Achrol i Mentzer (1995)                                           | 6            | 7 pkt         |
| 11  | Jap (2007)                      | Analiza 125 quasi-eksperymentów z udziałem 25 dostawców z listy Fortune 100 i 385 milionów USD na zamówienia publiczne. Zamówienia były składane on-line ( $n = 125$ )              | Williamson (1996), Brown, Dev i Lee (2000), Wathne i Heide (2000), Jap i Anderson (2003) | 8            | 7 pkt         |
| 12  | Kashyap, Antia i Frazier (2012) | Ankieta mailowa, przemysł samochodowy, franczyzobiorcy, $n = 234$ USA                                                                                                               | Brown, Dev i Lee (2000)                                                                  | 7            | 7 pkt         |
| 13  | Seggie, Griffith i Jap (2013)   | Listy kupujących z 4 firm produkcyjnych z listy Fortune 50, ankieta pocztowa, $n = 193$ . Zastosowano podział na aktywny (a) i pasywny (p) oportunizm                               | Jap i Anderson (2003)                                                                    | 6            | 7 pkt         |
| 14  | Yan i Kull (2015)               | Badania ankietowe relacji kupujący – dostawca nowej technologii, $n = 416$ (USA 206, Chiny 210)                                                                                     | Jap i Anderson (2003)                                                                    | 8            | 7 pkt         |
| 15  | Crosno i Dahlstrom (2016)       | Badanie ankietowe menedżerów sklepów detalicznych z branży elektroniki użytkowej (K) i dostawców (D), Norwegia, $n = 120$                                                           | John (1984)                                                                              | 4            | 7 pkt         |
| 16  | Lianying i Qinzheng (2017)      | Badania ankietowe relacji właściciel – podwykonawca w przemyśle budowlanym, Chiny, $n = 156$                                                                                        | Heide, Wathne i Rokkan (2007), Lu, Zhang i Zhang (2016)                                  | 8            | 7 pkt         |
| 17  | Zhang, Li i Huang (2017)        | Wywiady bezpośrednie w chińskich firmach przemysłowych, $n = 304$ firmy (608 wywiadów)                                                                                              | Jap i Anderson (2003)                                                                    | 4            | 7 pkt         |
| 18  | Verbeke i wsp. (2018)           | Wywiady u 38 chińskich eksporterów na temat ich 133 wejść na nowe rynki                                                                                                             | John (1984)                                                                              | 6            | 7 pkt         |

Tabela 1 (cd.)

| Lp. | Autor             | Kontekst empiryczny                                                                             | Oportunizm                   | Liczba pytań | Skala Likerta |
|-----|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------|---------------|
| 19  | Um i Kim, (2018)  | Badanie ankietowe firm zaangażowanych w projekty tworzenia nowych technologii, Korea, $n = 304$ | Skarmas i wsp. (2002)        | 4            | 7 pkt         |
| 20  | You i wsp. (2018) | Badania właścicieli i generalnych wykonawców w chińskim przemyśle budowlanym, $n = 220$         | Luo (2006), Lu i wsp. (2015) | 6            | 7 pkt         |

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tych badań można zaobserwować trzy podejścia do analizy oportunizmu:

- najpowszechniejsze podejście to pytanie o zachowania oportunistyczne drugiej strony relacji; stosowane na przykład w badaniach Dahlstroma i Nygarda<sup>17</sup> oraz Wuytsa i Geyskens<sup>18</sup>;
- drugie podejście to pytanie respondentów o ich własne zachowania oportunistyczne<sup>19</sup>, czasami poprzez sformułowanie pytań niedotyczących aspektów etycznych<sup>20</sup>;
- trzecie to badanie par producent – dystrybutor<sup>21</sup>, dostawca – kupujący<sup>22</sup>, zaopatrzenie – klient<sup>23</sup>, właściciel – podwykonawca<sup>24</sup>; każdy wypowiada się na temat zachowania strony przeciwnej.

Jap i Anders<sup>25</sup> jako jedyni stworzyli w swoich badaniach dodatkowo dwie grupy oportunizmu: wysoki (wskazania powyżej mediany) i niski (wskazania poniżej

17 R. Dahlstrom, A. Nygaard, *An Empirical Investigation of Ex post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels*, „Journal of Marketing Research” 1999, no. 36(May), s. 160–170.

18 S. Wuyts, I. Geyskens, *The Formation of Buyer...*

19 Na przykład J.R. Brown, C.S. Dev, D.J. Lee, *Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms*, „Journal of Marketing” 2000, no. 64(April), s. 51–65.

20 Na przykład G. John, *An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*, „Journal of Marketing Research” 1984, vol. 21(3), s. 278–289.

21 Na przykład G.T. Gundlach, R.S. Achrol, J.T. Mentzer, *The Structure of Commitment...*

22 Na przykład A.I. Rokkan, J.B. Heide, K.H. Wathne, *Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects*, „Journal of Marketing Research” 2003, no. 40(May), s. 210–224.

23 Na przykład D.S. Jap, E. Anderson, *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism*, „Management Science” 2003, vol. 49(12), s. 1684–1701.

24 Na przykład Z. Lianying, Q. Qinzhen, *How mediated power affects opportunism in owner–contractor relationships: The role of risk perceptions*, „International Journal of Project Management” 2017, vol. 35(3), s. 516–529.

25 D.S. Jap, E. Anderson, *Safeguarding...*

mediany), w których analizowali odpowiednie zachowania. Natomiast Seggie i współautorzy<sup>26</sup> mierzyli oddzielnie oportunistu aktywny i pasywny<sup>27</sup>, co nie jest spotykane w innych badaniach empirycznych.

## Definicja konstrukt

Zgodnie z definicją Williamsona<sup>28</sup> w definiowaniu konstrukt oportunistu autorzy odnoszą się do poszukiwania własnych korzyści poprzez zachowanie charakteryzujące się wysiłkiem zmierzającym do wprowadzenia w błąd lub zmylenia partnerów. Autorzy badań prezentowanych w tabeli 1 szukali wyjaśnienia oportunistu na gruncie teorii kosztów transakcyjnych i teorii wymiany relacyjnej. Przy definiowaniu oportunistu odnosili się do prac: Williamsona<sup>29</sup>, Johna<sup>30</sup>, Andersona<sup>31</sup>, Provana i Skinnera<sup>32</sup>, Gundlacha, Achrola i Mentzera<sup>33</sup>, Dahlstroma i Nygaarda<sup>34</sup>, Browna i in.<sup>35</sup>, Wathnego i Heidego<sup>36</sup>, Jap i Andersona<sup>37</sup>, Luo<sup>38</sup>, Heidego, Wathnego i Rokkana<sup>39</sup>, Lu i współautorów<sup>40</sup>.

- 26 S.H. Seggie, D.A. Griffith, S. D. Jap, *Passive and Active Opportunism in Interorganizational Exchange*, „Journal of Marketing” 2013, vol. 77(6), s. 73–90, <http://doi.org/10.1509/jm.11.0529>
- 27 Na te rodzaje oportunistu zwrócono uwagę w pracy J. Karpacz, *Oportunistu w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 236–247.
- 28 O.E. Williamson, *The Economic Institutions...*
- 29 O.E. Williamson, *Transaction Costs Economics: The Governance of Contractual Relationships*, „Journal of Law and Economics” 1979, no. 22, s. 223–260; O.E. Williamson, *The Economic Institutions...*; O.E. Williamson, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.
- 30 G. John, *An Empirical Investigation...*
- 31 E. Anderson, *Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1988, no. 9, s. 247–264.
- 32 K.G. Provan, S.J. Skinner, *Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Seller Relations*, „Academy of Management Journal” 1989, no. 32(March), s. 202–212.
- 33 G.T. Gundlach, R.S. Achrol, J.T. Mentzer, *The Structure of Commitment...*
- 34 R. Dahlstrom, A. Nygaard, *An Empirical Investigation...*
- 35 J.R. Brown, C.S. Dev, D.J. Lee, *Managing Marketing Channel Opportunism...*
- 36 K.H. Wathne, J.B. Heide, *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions*, „Journal of Marketing” 2000, no. 64(October), s. 36–51.
- 37 D.S. Jap, E. Anderson, *Safeguarding...*
- 38 Y. Luo, *Opportunism in interfirm exchange in emerging markets*, „Management & Organization Review” 2006, vol. 2(1), s. 121–147.
- 39 J.B. Heide, K.H. Wathne, A.I. Rokkan, *Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes*, „Journal of Marketing Research” 2007, vol. 44(3), s. 425–433.
- 40 P. Lu, L. Qian, Z. Chu, X. Xu, *Role of opportunism and trust in construction projects: empirical evidence from China*, „Journal of Management Engineering” 2015, vol. 32(2), s. 1–10.

## Narzędzie pomiarowe

W analizowanych badaniach stosowane skale pomiaru to skala Likerta, najczęściej siedmiopunktowa. W dwóch badaniach – Johna<sup>41</sup> oraz Gillilanda i Manninga<sup>42</sup> – wystąpiła tylko pięciopunktowa skala. W badaniach stosowano dwie formy odpowiedzi:

- dotyczące częstości stosowania, czyli na przykład na pytanie „Kiedy pojawia się problem, jak często robi to...?” możliwe odpowiedzi to: 1 = „rzadko”, 7 = „bardzo często”<sup>43</sup> lub czasami w ujęciu 1 = „bardzo mało prawdopodobne”, 7 = „bardzo prawdopodobne”<sup>44</sup>;
- dotyczące zgody ze stwierdzeniem, czyli na przykład na stwierdzenie „Aby osiągnąć cele, konieczne okazuje się zaniedbywanie niektórych z naszych zobowiązań” pojawiające się odpowiedzi to: 1 = „zdecydowanie nie zgadzam się” i 7 = „stanowczo się zgadzam” lub 1 = „całkowicie niedokładny opis” i 7 = „całkowicie dokładny opis”<sup>45</sup>.

Warto zatem zwrócić uwagę, że pytania są albo o częstość (prawdopodobieństwo) występowania określonych sytuacji, albo o opinię na temat zaistnienia konkretnych opisanych sytuacji w badanym aspekcie. Tak więc w wyniku niektórych badań otrzymujemy informację o natężeniu oportunizmu, a w innych o częstości jego występowania.

We wszystkich badaniach (porównaj tabela 1) oportunizm traktowano jako konstrukt wielowymiarowy, mierzony najczęściej na podstawie sześciu pytań (wykorzystano je w ośmiu z dwudziestu analizowanych badań). W przedstawionych pracach ich liczba waha się od dwóch do ośmiu. W pięciu badaniach pojawiły się tylko cztery pytania, a w czterech aż osiem pytań. Dwa, trzy i pięć pytań pojawiło się tylko w pojedynczych badaniach, a siedem nie wystąpiło ani razu. Liczba pytań w narzędziu pomiarowym jest zatem zróżnicowana.

41 G. John, *An Empirical Investigation...*

42 D.I. Gilliland, K.C. Manning, *When Do Firms Conform to Regulatory Control? The Effect of Control Processes on Compliance and Opportunism*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2002, no. 21, s. 319–331.

43 Na przykład w badaniach D.S. Jap, E. Anderson, *Safeguarding...* oraz S. D. Jap, *The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer – Supplier Relationships*, „Journal of Marketing” 2007, no. 71(January), s. 146–159.

44 Stosowanym na przykład w pracy T. Yan, T.J. Kull, *Supplier Opportunism in Buyer-Supplier New Product Development: A China U.S. Study of Antecedents, Consequences, and Cultural/Institutional Contexts*, „Decision Sciences” 2015, vol. 46(2), s. 403–444.

45 Stosowane na przykład w pracach G. John, *An Empirical Investigation...* oraz A. Verbeke i wsp., *Five Configurations...*

Wyraźnie widać, że autorzy dbają o powtarzalność badań (tabela 1), gdyż skala zbudowana przez Johna<sup>46</sup> znalazła zastosowanie w jeszcze siedmiu analizowanych badaniach, przez Jap i Andersona<sup>47</sup> w czterech badaniach, przez Gundlacha, Achrola i Mentzera<sup>48</sup> w trzech badaniach, przez Browna, Deva i Lee<sup>49</sup> również w trzech badaniach, przez Achrola i Gundlacha<sup>50</sup> w dwóch badaniach, a przez Jap<sup>51</sup> w jednym badaniu. Stosowane w ramach pomiaru konstrukt pytania tylko nieznacznie różnią się między sobą. Autorzy łączą je, dostosowując do specyfiki badań, podmiotu, branży, rynku itp. Dotyczą one ogólnie: honorowania obietnic, opinii o współdziałaniu, utrzymania sprawiedliwości, przestrzegania norm negocjacyjnych, unikania bumelowania, cwaniactwa i podstępów.

W analizowanych badaniach wskazano, że istnieje zróżnicowane podejście do tworzonego narzędzia pomiarowego, polegające na wykorzystaniu pytań z poprzednich badań, których wiarygodność została zweryfikowana, lub dodaniu nowych<sup>52</sup>. Występuje zatem proces ciągłego poszukiwania narzędzia pomiarowego opartego na istniejących konstrukcjach, w celu poszerzenia percepcji zachowań, które można uznać za oportunistyczne oraz które pozwoliłyby na jednoznaczną porównywalność wyników.

W pracach przedstawiane są walidacje konstrukt. Zaprezentowane miary rzetelności to: współczynnik alfa Cronbacha oraz wartości *AVE* (*average variance extracted*) i *CR* (*composite reliability*)<sup>53</sup>. Tylko w badaniu Browna, Deva i Lee<sup>54</sup> pokazano, że konstrukt miało stanowić dziesięć pytań, ale badania rzetelności i trafności wykluczyły pięć z nich. Tylko w dwóch badaniach podano procent wyjaśnienia wariancji ogółem dla wszystkich składowych narzędzia pomiarowego i był on wyższy niż 60%.

46 G. John, *An Empirical Investigation...*

47 D.S. Jap, E. Anderson, *Safeguarding...*

48 G.T. Gundlach, R.S. Achrol, J.T. Mentzer, *The Structure of Commitment...*

49 J.R. Brown, C.S. Dev, D.J. Lee, *Managing Marketing Channel Opportunism...*

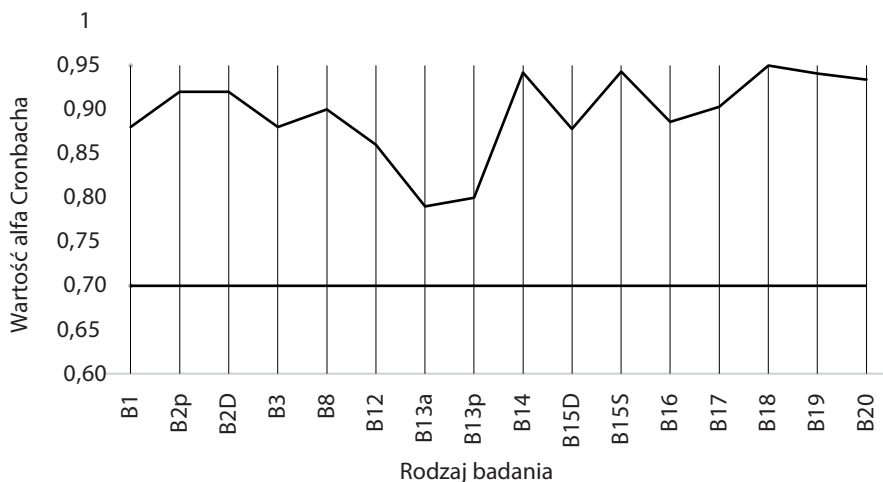
50 R.S. Achrol, G.T. Gundlach, *Legal and Social Safeguards...*

51 S. D. Jap, *The Impact...*

52 W pracy S. Kelly, B. Wagner, J. Ramsay, *Opportunism in buyer – supplier exchange: a critical examination of the concept and its implications for theory and practice Production Planning & Control*, „The Management of Operations” 2018, vol. 29(12), s. 992–1009 <http://doi.org/10.1080/09537287.2018.1495772> wskazano, że w pomiarze oportunistyzmu w analizowany zbiorze prac wykorzystuje się około 185 pytań. Wiele z nich jest tylko nieznacznie zmodyfikowanymi wersjami tego samego pomysłu, zmiany dotyczyły na przykład dostosowania do podmiotu, branży czy konkretnego rynku.

53 I. Staniec, *Modelowanie równań strukturalnych w naukach o zarządzaniu* „Organizacja i Kierowanie” 2018, t. 2(181), s. 65–77.

54 J.R. Brown, C.S. Dev, D.J. Lee, *Managing Marketing Channel Opportunism...*



Cyfra po B oznacza liczbę porządkową badania z tabeli 1 oraz identyfikator badania; przedstawiono tylko badania, w który podany był ten współczynnik.

**Rysunek 1.** Wartości współczynnika alfa Cronbacha uzyskiwane w badaniach

**Źródło:** opracowanie własne.

Współczynnik alfa Cronbacha podano w czternastu analizowanych badaniach. Przedstawiane wartości mieszczą się w granicach od 0,7 do 0,95 wymaganych przez uwarunkowania teoretyczne. Najniższe wartości odnotowano w badaniu Seggiego, Griffitha i Jap<sup>55</sup> (B13a i B13b), gdzie zastosowano inne podejście i oddzielny pomiar oportunistów aktywnego i pasywnego. Badania nie wskazują na istotne różnice w wartościach tego współczynnika.

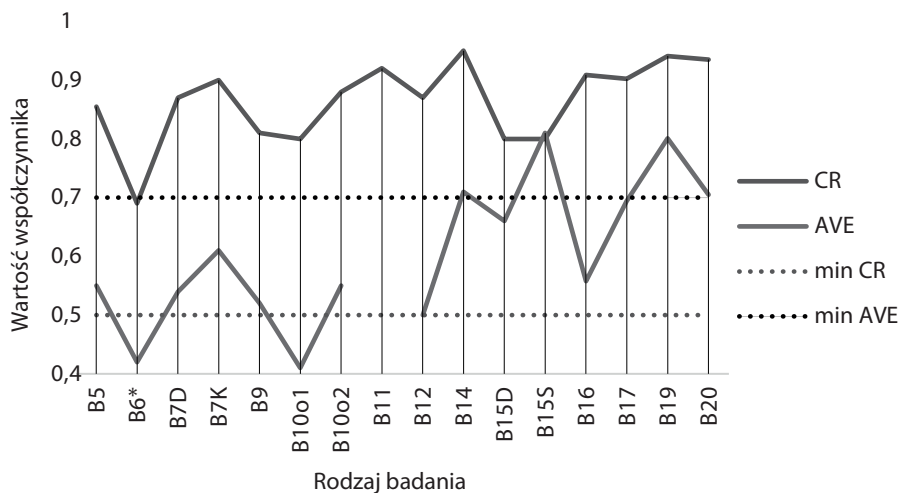
Miarę rzetelności AVE przedstawiono w dwunastu badaniach, a CR w trzynastu badaniach. Przedstawiane w pracach miary rzetelności AVE i CR osiągają wartości powyżej zakładanego w literaturze progu. Wyjątek stanowi badanie Gillilanda i Manninga<sup>56</sup> (B6\*), gdzie obie wartości są niższe  $CR = 0,69 < 0,7$  (zblizona wartość), a  $AVE = 0,42 < 0,5$ . Autorzy uzasadniają te niższe wartości specyfiką branży gastronomicznej oraz brakiem wcześniejszych badań dotyczących tego obszaru. Drugi wyjątek stanowi w pierwszej fali badanie Heidego, Wathnego i Rokkana<sup>57</sup> (B10o1), gdzie współczynnik  $AVE = 0,41 < 0,5$ , ale w kolejnej fazie badań (B10o2) jego wartość osiągnęła już akceptowalny pułap. W przypadku CR zróżnicowanie między badaniami nie jest istotne. Dla współczynnika AVE, oznaczającego wewnętrzną spójność narzędzia, występujące zróżnicowanie może wynikać z liczby pytań i ich rodzaju w narzędziu pomiarowym.

55 S.H. Seggie, D.A. Griffith, S. D. Jap, *Passive and Active Opportunism...*

56 D.I. Gilliland, K.C. Manning, *When Do Firms Conform...*

57 J.B. Heide, K.H. Wathne, A.I. Rokkan, *Interfirm monitoring...*





Cyfra po B oznacza liczbę porządkową badania z tabeli 1 oraz identyfikator badania; przedstawiono tylko badania, w który podany był ten współczynnik. \* Zastosowano skalę pięciopunktową.

**Rysunek 2.** Wartości współczynników CR i AVE uzyskiwane w badaniach

Źródło: opracowanie własne.

## Analiza porównawcza wyników pomiaru

W celu przeprowadzenia analizy porównawczej zdecydowano się na zaprezentowanie wartości średnich, odchylenia standardowego i typowych przedziałów zmienności dla wartości uzyskanych w ramach pomiaru konstruktów oportunistów w analizowanych badaniach (tabela 1).

Wyniki przedstawione na rysunku 3 pokazują, że typowe przedziały zmienności dla oportunistów są poniżej neutralnego (środkowego) punktu skali Likerta zastosowanej w badaniach. Wyjątek stanowią badania: Dahlstroma i Nygaarda<sup>58</sup> (B41994), Crosno i Dahlstroma<sup>59</sup> w ujęciu dostawców (B15D) oraz Verbekego i wsp.<sup>60</sup> (B18), gdzie wartości średnie są zbliżone do punktu neutralnego. Najwyższa ze wszystkich wartości konstruktów w badaniu Verbekego i wsp.<sup>61</sup> (B18) wynika z podmiotu i przedmiotu badania dotyczącego wchodzenia firmy na nieznany dotąd rynek i to dla firm

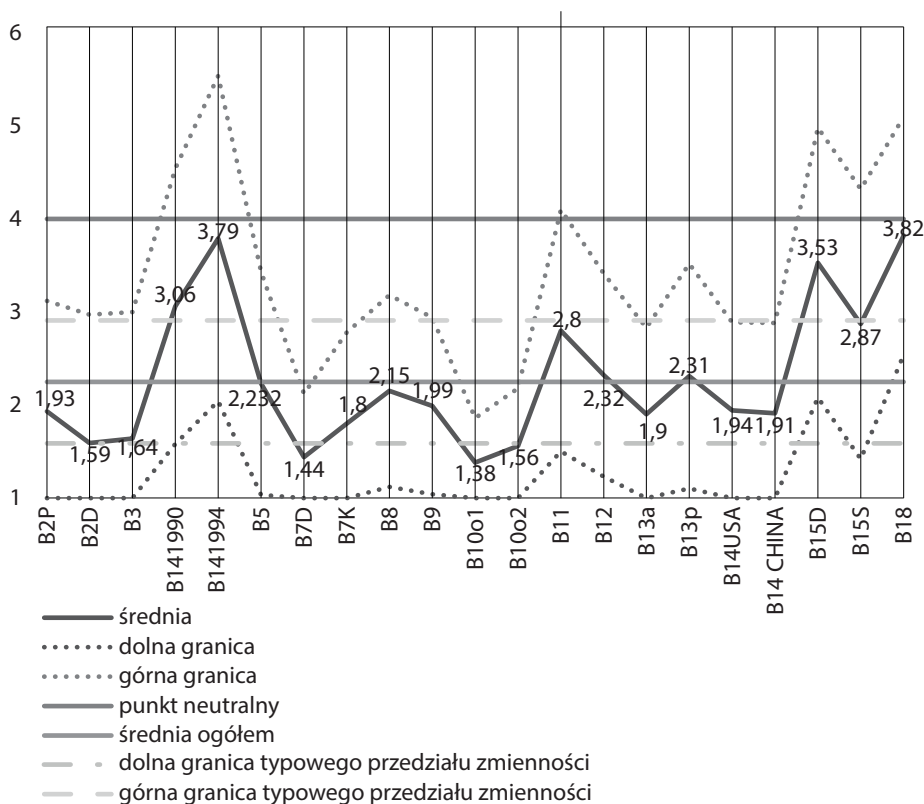
58 R. Dahlstrom, A. Nygaard, *An Empirical Investigation...*

59 J.L. Crosno, R.F. Dahlstrom, *An Empirical Investigation of Bilateral Investments and Opportunism in Buyer-Supplier Relationships*, „Journal of Marketing Channels” 2016, no. 23, s. 146–156, <http://doi.org/10.1080/1046669X.2016.1186473>

60 A. Verbeke i wsp., *Five Configurations...*

61 Tamże.

chińskich. Potwierdza to pogląd Williamsona<sup>62</sup>, że niepewność generuje wyższe postrzeganie oportunistów. W przedstawionych badaniach większość respondentów wybrała zatem opcję poniżej punktu neutralnego. Ponadto w ponad jednej trzeciej badań średnia oportunistów była jednoznacznie najniższa dla wszystkich konstruktywów pojawiających się w badaniach mierzonych skalą Likerta.



Cyfra po B oznacza liczbę porządkową badania z tabeli 1 oraz identyfikator badania.

**Rysunek 3.** Średnie i typowe przedziały zmienności dla konstruktów oportunistów w badaniach zaprezentowanych w tabeli 1

**Źródło:** opracowanie własne.

W dalszym etapie, wykorzystując zasady metaanalizy, wyznaczono przeciętną wartość oportunistów (średnią ogółem) dla wszystkich badań, która wynosi 2,25, oraz ryzyko nieosiągnięcia tej wartości (odchylenie standardowe), wynoszące 0,659 (jest niższe od 1 pkt). Wynika stąd, że oczekiwane wartości będą z dolnych skal pomiarowych. W związku z tym przedstawione wyniki potwierdzają, że podejrzenie

62 O.E. Williamson, *The Economic Institutions...*

oportunistu w relacji nigdy nie jest zerowe, jednak wartość tych podejrzeń jest względna niska. To potwierdza wynik prac Williamsona<sup>63</sup> oraz Kelly'ego, Wagner i Ramsaya<sup>64</sup>.

## Podsumowanie

Z zaprezentowanych wyników widać, że postrzeganie zachowań oportunistycznych jest niezależne od czasu – analizowane prace pochodziły z lat 1984–2018. W czasie, który upłynął od momentu przeprowadzenia oryginalnego badania do klejonego, z pewnością nastąpiły zmiany w zachowaniach organizacyjnych czy kulturze organizacji, choćby ze względu na wszechobecną cyfryzację. Rezultaty potwierdzają również przekonanie o tym, że duże znaczenie dla powtarzalności badań ma istotność statystyczna efektu odkrytego w oryginalnym eksperymencie. Okazało się bowiem, że mimo innych narzędzi pomiarowych, opartych na tej samej definicji, uzyskane wyniki są porównywalne. Nie występują istotne różnice w wartościach konstruktów, jakim jest oportunist, mimo różnic w narzędziach pomiarowych. Wszystkie narzędzia pomiarowe mogą być zatem traktowane jako alternatywne miary. Jednym z aspektów dalszych badań może być empiryczna weryfikacja tego zagadnienia, czyli zastosowanie przedstawionych skal pomiarowych do tej samej próby oraz zweryfikowanie uzyskanych różnic. Warto podkreślić, że ograniczeniem prowadzonych badań, oprócz zastosowanego doboru celowego czy wykorzystanej analizy treści, jest przeprowadzona metaanaliza. Jej heterogeniczność wynika z odmiennych metodyk badań (pojawiających się różnic w narzędziach pomiarowych), zróżnicowanych prób badawczych oraz różnorodnych okresów przedstawionych badań.

---

## Bibliografia

- Achrol R.S., Gundlach G.T., *Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange*, „Journal of Retailing” 1999, vol. 75(1), s. 107–124.
- Anderson E., *Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 1988, no. 9, s. 247–264.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Bernstein B., *Socjolingwistyka a społeczne problemy kształcenia*, [w:] M. Głowiński (red.), *Język i społeczeństwo*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1980, s. 83–116.

---

63 O.E. Williamson, *Opportunism and Its Critics*, „Managerial and Decision Economics” 1993, vol. 14(2), s. 97–107, <http://doi.org/10.1002/mde.4090140203>

64 W publikacji S. Kelly, B. Wagner, J. Ramsay, *Opportunism in buyer – supplier exchange...* przeanalizowano wartości średnie dla każdego pytania, a nie uogólnione miary konstruktów. Autorzy doszli do tych samych wniosków.

- Brown J.R., Day R.L., *Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels*, „Journal of Marketing Research” 1981, no. 18(August), s. 263–274.
- Brown J.R., Dev C.S., Lee D.J., *Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms*, „Journal of Marketing” 2000, no. 64(April), s. 51–65.
- Crosno J.L., Dahlstrom R.F., *An Empirical Investigation of Bilateral Investments and Opportunism in Buyer-Supplier Relationships*, „Journal of Marketing Channels” 2016, no. 23, s. 146–156, <http://doi.org/10.1080/1046669X.2016.1186473>
- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.
- Czakon W., *Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu*, [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2017, s. 143–160.
- Czakon W., *Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 3–10, <http://dx.doi.org/10.33141/po.2019.04.01>
- Dahlstrom R., Nygaard A., *An Empirical Investigation of Ex post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels*, „Journal of Marketing Research” 1999, no. 36(May), s. 160–170.
- Dwyer F.R., Oh S., *Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels*, „Journal of Marketing Research” 1987, no. 24(November), s. 347–358.
- Gilliland D.I., Manning K.C., *When Do Firms Conform to Regulatory Control? The Effect of Control Processes on Compliance and Opportunism*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2002, no. 21, s. 319–331.
- Goetz C.J., Scott R.E., *Principles of Relational Contracts*, „Virginia Law Review” 1981, vol. 67(6), s. 1089–1150.
- Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., *The Structure of Commitment in Exchange*, „Journal of Marketing” 1995, no. 59(January), s. 78–92.
- Heide J.B., Wathne K.H., Rokkan A.I., *Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes*, „Journal of Marketing Research” 2007, vol. 44(3), s. 425–433.
- Jap S. D., *The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer – Supplier Relationships*, „Journal of Marketing” 2007, no. 71(January), s. 146–159.
- Jap S. D., Anderson E., *Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism*, „Management Science” 2003, vol. 49(12), s. 1684–1701.
- John G., *An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel*, „Journal of Marketing Research” 1984, vol. 21(3), s. 278–289.
- Karpacz J., *Opportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 236–247.
- Kashyap V., Antia, K.D., Frazier G.L., *Contracts, extra contractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships*, „Journal of Marketing Research” 2012, vol. 49(2), s. 260–276.
- Kelly S., Wagner B., Ramsay J., *Opportunism in buyer – supplier exchange: a critical examination of the concept and its implications for theory and practice* *Production Planning & Control*, „The Management of Operations” 2018, vol. 29(12), s. 992–1009, <http://doi.org/10.1080/09537287.2018.1495772>
- Lianying Z., Qinzhen Q., *How mediated power affects opportunism in owner–contractor relationships: The role of risk perceptions*, „International Journal of Project Management” 2017, vol. 35(3), s. 516–529.
- Lu P., Qian L., Chu Z., Xu X., *Role of opportunism and trust in construction projects: empirical evidence from China*, „Journal of Management Engineering” 2015, vol. 32(2), s. 1–10.

- Lu W., Zhang L., Zhang L., *Effect of contract completeness on contractors' opportunistic behavior and the moderating role of interdependence*, „Journal Construction Engineering Management” 2016, vol. 142(6), [http://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001110](http://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001110)
- Luo Y., *Opportunism in interfirm exchange in emerging markets*, „Management & Organization Review” 2006, vol. 2(1), s. 121–147.
- Muris T.J., *Opportunistic Behavior and the Law of Contract*, „Minnesota Law Review” 1981, no. 65, s. 521–590.
- Provan K.G., Skinner S.J., *Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Seller Relations*, „Academy of Management Journal” 1989, no. 32(March), s. 202–212.
- Rokkan A.I., Heide J.B., Wathne K.H., *Specific Investments in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects*, „Journal of Marketing Research” 2003, no. 40(May), s. 210–224.
- Seggie S.H., Griffith D.A., Jap S. D., *Passive and Active Opportunism in Interorganizational Exchange*, „Journal of Marketing” 2013, vol. 77(6), s. 73–90, <http://doi.org/10.1509/jm.11.0529>
- Skarmas D., Katsikeas C.S., Schlegelmilch B.B., *Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: the importer's perspective*, „Journal of International Business Studies” 2002, no. 33, s. 757–783.
- Staniec I., *Modelowanie równań strukturalnych w naukach o zarządzaniu* „Organizacja i Kierowanie” 2018, t. 2(181), s. 65–77.
- Szczepaniak K., *Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 2012, nr 42, s. 83–112.
- Um K.H., Kim S. M., *Collaboration and opportunism as mediators of the relationship between NPD project uncertainty and NPD project performance*, „International Journal of Project Management” 2018, vol. 36(4), s. 659–672, <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.006>
- Verbeke A., Ciravegnad L., Lopeze L.E., Kunduf S.K., *Five Configurations of Opportunism in International, Market Entry*, „Journal of Management Studies” 2018, <http://doi.org/10.1111/joms.12355>
- Wathne K.H., Heide J.B., *Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions*, „Journal of Marketing” 2000, no. 64(October), s. 36–51.
- Williamson O.E., *Opportunism and Its Critics*, „Managerial and Decision Economics” 1993, vol. 14(2), s. 97–107, <http://doi.org/10.1002/mde.4090140203>
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1985.
- Williamson O.E., *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York 1996.
- Williamson O.E., *Transaction Costs Economics: The Governance of Contractual Relationships*, „Journal of Law and Economics” 1979, no. 22, s. 223–260.
- Wuyts S., Geyskens I., *The Formation of Buyer – Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection*, „Journal of Marketing” 2005, no. 69(October), s. 103–117.
- Yan T., Kull T.J., *Supplier Opportunism in Buyer-Supplier New Product Development: A China U.S. Study of Antecedents, Consequences, and Cultural/Institutional Contexts*, „Decision Sciences” 2015, vol. 46(2), s. 403–444.
- You J., Chen Y., Wang W., Shi Ch., *Uncertainty, opportunistic behavior, and governance in construction projects: The efficacy of contracts*, „International Journal of Project Management” 2018, no. 36, s. 795–807.
- Zhang C., Li J., Huang Y., *Sustaining relationships after opportunism and misunderstanding: the role of formalization and socialization*, „Marketing Letters” 2017, vol. 28(2), s. 305–319, <http://doi.org/10.1007/s11002-016-9414-1>

## Streszczenie

Rozdział ma charakter przegląadowy i jest oparty na badaniu praktyk stosowanych w zakresie pomiaru oportunistów. W pracy zastosowano dobór celowy. Opracowanie przedstawia narzędzia pomiaru zjawiska oportunistów, stosowane w badaniach empirycznych. Wyniki badań wskazują, że nie ma jednego przyjętego narzędzia pomiaru tego zjawiska. Jednak – co jest istotne z punktu widzenia replikacyjności tych badań – otrzymywane wartości pomiaru zjawiska oportunistów wskazują, że jego natężenie jest niskie. We wszystkich podejściach oportunizm traktowany jest jako wielowymiarowy konstrukt, w którym liczba wymiarów oraz sposób pomiaru każdego z nich może być różny.

**Słowa kluczowe:** oportunizm, narzędzia pomiaru, analiza porównawcza

---

## Comparability in Opportunistic Behavior

### Abstract

The article is a review and based on the study of practices used to measure opportunism. The targeted selection was used in this paper. The purpose of the paper is to present the tools for measuring the phenomenon of opportunism used in empirical research. Research results indicate that there is no single accepted tool for measuring this phenomenon. However – which is important from the point of view of replicability of these studies – obtained values of measurement of the phenomenon of opportunism indicate that its intensity is low. In all approaches, opportunism is treated as a multidimensional construct in which the number of dimensions and the way of measuring each of them can be different.

**Keywords:** opportunism, measurement tools, comparative analysis

# Kapitał erotyczny składową kapitału relacyjnego organizacji

Dr Marzena Syper-Jędrzejak 

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

## Wprowadzenie

Etymologicznie słowo „kapitał” związane jest z łacińskim przymiotnikiem „capitale”, który koresponduje z rzeczownikiem „caput” oznaczającym „głowę”. Pierwotnie słowo to wykorzystywane było do opisania pożyczonej lub niezbędnej do rozpoczęcia działalności gospodarczej kwoty<sup>1</sup>. Współcześnie „kapitał” to jedna z podstawowych kategorii ekonomicznych, znajdujących zastosowanie zarówno w makro-, jak i mikroekonomii. W zależności od przyjętego kryterium podziału w ekonomii mówi się między innymi o kapitale realnym i finansowym, fizycznym i niematerialnym czy własnym i obcym<sup>2</sup>.

Termin „kapitał” jest bliski także naukom o zarządzaniu (i jakości). W odniesieniu do działalności przedsiębiorstwa wyróżnia się zwykle trzy rodzaje kapitału<sup>3</sup>: rzeczowy (majątek produkcyjny), pieniężny oraz ludzki, będący jednocześnie składową kapitału intelektualnego organizacji. Interdyscyplinarność zarządzania sprawia jednak, że w obszarze zainteresowania specjalistów od organizacji znajdują się też odmienne „formy” kapitału, zwykle badane i analizowane przez przedstawicieli innych nauk społecznych. Dlatego też zarządzanie interesuje się (przykładowo) kapitałem psychologicznym, pod pojęciem którego psychologowie rozumieją określony zasób wewnętrzny jednostki, obejmujący przekonanie o własnej skuteczności, optymizm, nadzieję oraz prężność<sup>4</sup>, czy kapitałem

- 1 E. Cannan, *Early history of the term capital*, „Quarterly Journal of Economics” 1921, no. 35, s. 469–481; K. Marchewka, *Główne nurty w teorii kapitału*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2000, nr 2, s. 105.
- 2 K. Janasz, *Kapitał jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 1, s. 69–72.
- 3 S. Zajęc, *Kapitał rzeczowy a teoria nauk o zarządzaniu*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigonia w Krośnie, Krosno 2018, s. 183.
- 4 A. Lipińska-Grobelny, I. Pawlak, *Kapitał psychologiczny a zadowolenie z sytuacji zawodowej absolwentów psychologii*, „Tęcza – Człowiek – Edukacja” 2018, nr 2(82), s. 87.



symbolicznym, obejmującym – zgodnie z ujęciem socjologa Bourdieu – kapitał ekonomiczny, społeczny i kulturowy<sup>5</sup>. W naukach o zarządzaniu pojawia się także pojęcie kapitału relacyjnego – na użytek niniejszego opracowania traktowanego jako zdolność nawiązywania kontaktów przez pracowników z otoczeniem gospodarczym, działań na rzecz budowania reputacji i marki firmy, zabiegania o lojalność klientów itp.<sup>6</sup> Jako taki, kapitał relacyjny powinien być uwzględniany w strategii organizacji i w koncepcji rozwoju jej potencjału<sup>7</sup>.

Jednak jak dotąd w rodzimym piśmiennictwie z obszaru zarządzania nie znalazły się opracowania poświęcone kapitałowi erotycznemu (z pojedynczymi wyjątkami<sup>8</sup>), który, czego dowodzi twórczyni koncepcji kapitału erotycznego – Hakim, odgrywa znaczącą rolę w organizacji. Zdaniem Hakim kapitał erotyczny jest jednym z czynników kształtujących relacje społeczne w miejscu pracy, stanowi jedno z kryteriów (często nieuświadomione) oceny kandydata do zatrudnienia oraz pracownika i determinuje wysokość wynagrodzenia<sup>9</sup>.

Powyżej wskazany niedostatek opracowań poświęconych kapitałowi erotycznemu i jego roli w organizacji stał się zasadniczą przesłanką do podjęcia tej tematyki w niniejszym opracowaniu. Celem pracy jest wykazanie, że kapitał erotyczny pracowników jest elementem kapitału relacyjnego organizacji i jako taki może przynosić jej korzyści. Kształtowanie kapitału erotycznego powinno być zatem przedmiotem „zainteresowania” nie tylko jednostki, która tym kapitałem dysponuje, ale i kadry zarządzającej.

Opracowanie ma charakter eksploracyjny i teoretyczny. Powstało na podstawie dostępnych (tradycyjnych oraz internetowych) publikacji poświęconych kapitałowi erotycznemu. Sięgnięto głównie do opracowań psychologów i socjologów. Studiami literaturowymi objęto opracowania polsko- i anglojęzyczne poświęcone kapitałowi erotycznemu i jego składowym oraz koncepcji kapitału relacyjnego. Informacji poszukiwano metodą kuli śnieżnej, wychodząc od pojęcia kapitału erotycznego (seksualnego) oraz kapitału erotycznego pracownika i kapitału erotycznego w biznesie. Jako że reprezentatywność

5 P. Bourdieu, *The forms of capital*, „Cultural Theory: An anthology” 2011, no. 2011, s. 81–93.

6 W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 16–17.

7 J. Penc, *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2(72), s. 42.

8 Por: E. Paprzycka, D. Orlik, *Czy wygląd ma znaczenie? Kapitał seksualny a sukces rekrutacyjny w opiniach kobiet i mężczyzn*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2015, nr 55, s. 5–21; I. Ślęzak-Niezbalska, *Niuanse atrakcyjności. Co to znaczy być atrakcyjną według pracowników agencji towarzyskich?*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2016, nr 5, s. 103–117; G. Kamecka, *Klasa, którą kochamy. Klasowe mechanizmy funkcjonowania rynków matczyńskich*, „Młoda Humanistyka” 2019, nr 1(14), s. 1–29.

9 C. Hakim, *Erotic Capital*, „European Sociological Review” 2010, no. 5, s. 509–510.

danych wyłonionych za pomocą tej procedury można podać w wątpliwość, jest ona używana przede wszystkim do celów eksploracyjnych<sup>10</sup>, co jest zbieżne z charakterem niniejszego opracowania.

## Koncepcja kapitału erotycznego Hakim

Jak zaznaczono we wprowadzeniu, pojęcia „kapitał erotyczny” czy „kapitał seksualny” nie są powszechnie stosowane w naukach społecznych. Terminy „kapitał erotyczny” i „kapitał seksualny” pojawiły się w pracach Martina i George’a<sup>11</sup> oraz Greena<sup>12</sup> jako wyjaśniające zachowania seksualne człowieka w kontekście stratyfikacji społecznej. Termin pojawia się także u Brooksa<sup>13</sup>, Farrera<sup>14</sup>, Weinberga i Williamsa<sup>15</sup>, głównie jako element analizy percepcji transseksualizmu lub opisu przemysłu erotycznego czy turystyki erotycznej. Wydaje się jednak, iż koncepcja kapitału erotycznego (seksualnego), jako rozległego pojęciowo konstruktu wykraczającego poza samą tylko atrakcyjność seksualną, została spopularyzowana dopiero przez Hakim<sup>16</sup>.

Idea Hakim zakłada, że kapitał erotyczny składa się z siedmiu komponentów, przy czym znaczenie poszczególnych aspektów zmienia się w czasie i jest zależne od norm charakterystycznych dla danej społeczności. Na kapitał erotyczny człowieka składają się<sup>17</sup>:

- piękno – traktowane tutaj jako symetryczność i ujednolicony koloryt twarzy oraz preferowane w naszym społeczeństwie wyznaczniki urody, takie jak białe zęby, duże oczy i usta; zdaniem Hakim piękno twarzy jest egzemplifikacją

10 E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 205; K. Jabłońska, A. Sobieraj, *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2013, nr 32, s. 34–35.

11 J.L. Martin, M. George, *Theories of Sexual Stratification: Toward an Analytics of the Sexual Field and a Theory of Sexual Capital*, „Sociological Theory” 2006, no. 24, s. 107–132.

12 A.I. Green, *The social organisation of desire: the sexual fields approach*, „Sociological Theory” 2008, no. 26, s. 25–50.

13 S. Brooks, *Unequal Desires: Race and Erotic Capital in the Stripping Industry*, SUNY Press, New York 2010.

14 J. Farrer, *A foreign adventurer's paradise? Interracial sexuality and alien sexual capital in reform era Shanghai*, „Sexualities” 2010, no. 1(13), s. 69–95.

15 M. Weinberg, C.J. Williams, *Men sexually interested in transwomen (MSTW): Gendered embodiment and the construction of sexual desire*, „The Journal of Sex Research” 2010, no. 4(47), s. 374–383.

16 C. Hakim, *Erotic...*; C. Hakim, *Erotic Capital. The power of attraction in the boardroom and the bedroom*, Basic Books, New York 2011.

17 C. Hakim, *Erotic...* s. 500–501; E. Paprzycka, D. Orlik, *Czy wygląd ma znaczenie?...*, s. 7.

urody i zawsze jest doceniane; piękno rozpoznajemy instynktownie, nie istnieje bowiem jedna pełna, kategorycznie ustalona definicja urody<sup>18</sup>;

- atrakcyjność seksualna – to sposób prezentowania ciała, czyli poruszania się, mówienia, gestykulowania, zwykle osadzony w kontekście płci (czyli będący *de facto* sposobem prezentowania swojej kobiecości albo męskości);
- atrakcyjność społeczna – dotyczy umiejętności społecznych człowieka, które wpływają na jakość realizowanych przez niego interakcji, sprawiając, że dana osoba wzbudza sympatię otoczenia, jest postrzegana jako charyzmatyczna, atrakcyjna, pociągająca i pożądana, między innymi towarzysko; atrakcyjność społeczna jest zatem tym, co opisuje się jako „wdzięk”, „czar”, „grację”;
- żywiołowość – to komponent związany z cechami strukturalnymi jednostki, z jej temperamentem, sprawnością fizyczną, poziomem energii; zdaniem Hakim osoby obdarzone wysoką energią życiową, dynamiczne w zachowaniu, są postrzegane jako bardziej atrakcyjne, pełne radości życia;
- prezencja – wizerunek zewnętrzny człowieka, kreowany przez noszone ubrania, fryzurę, stosowany makijaż, używane perfumy, a także biżuterię, dodatki, tatuaże, modyfikacje ciała itp.;
- seksualność – element kapitału erotycznego przejawiający się w obszarze życia intymnego (rozumiany jako umiejętność usatysfakcjonowania partnera/partnerki w relacji seksualnej);
- płodność – zdolność do płodzenia, a w przypadku kobiet także wydania na świat zdrowego potomstwa (element kapitału erotycznego wysoko wartościowany w tych społeczeństwach, w których atrakcyjność człowieka wyznacza posiadanie przez niego dzieci – w społeczeństwach zachodnich płodność ma obecnie małe znaczenie poza relacją rodzinną, partnerską).

Wydaje się, iż zaproponowane przez Hakim kategorie nie są do końca rozłączne. Żywiołowość, jako pojęcie odnoszące się do dynamiki zachowań, jest jednocześnie elementem atrakcyjności seksualnej (czyli sposobu poruszania się i gestykulowania), podobnie jest z zakresem treściowym atrakcyjności seksualnej i społecznej (sposób prezentowania swojej kobiecości czy męskości należy także zaliczyć do szerokiego wachlarza działań składających się na osobisty wdzięk czy czar).

Oczywiste jest, iż kapitał erotyczny odgrywa fundamentalną rolę przy wyborze partnera czy małżonka. Zdaniem Hakim nabiera także coraz większego znaczenia w takich dziedzinach jak: media, polityka, reklama, sport czy sztuka. Jest też związany z różnego rodzaju aktywnościami podejmowanymi przez uczestników rynku pracy (z wyjątkiem dwóch ostatnich komponentów, które mają znaczenie

18 N. Etcoff, *Przetrwają najpiękniejsi. Wszystko, co nauka mówi o ludzkim pięknie*, Wydawnictwo CiS, Wydawnictwo W.A.B, Warszawa 2002.

zasadniczo tylko w relacjach osobistych). W odniesieniu do szeroko rozumianej sfery zatrudnienia kapitał seksualny<sup>19</sup>:

- „bierze udział” w kształtowaniu relacji międzyludzkich w miejscu pracy;
- jest jednym z czynników decydujących o wysokości wynagrodzenia (im wyższy poziom kapitału erotycznego, tym wyższe dochody);
- „pomaga” w wykonywaniu zawodów wymagających częstych kontaktów interpersonalnych;
- jest jednym z predyktorów sukcesu zawodowego.

## **Kapitał erotyczny pracowników jako składnik kapitału relacyjnego organizacji**

Skrótowo przedstawione powyżej rozważania Hakim pokazują rolę kapitału erotycznego jednostronnie – z punktu widzenia jednostki (osoby), będącej „właścicielem” tego kapitału. Istotne wydaje się jednak spojrzenie na kapitał erotyczny (reprezentowany przez kandydatów do pracy oraz osoby zatrudnione) przez pryzmat organizacji. Z tego punktu widzenia charakterystyki poszczególnych składowych kapitału erotycznego „wpisują się” nie tylko w ideę kapitału symbolicznego jednostki, ale i koncepcję kapitału społecznego oraz relacyjnego organizacji, które stanowią z kolei o kapitale intelektualnym instytucji jako całości.

Kapitał erotyczny – głównie poprzez atrakcyjność społeczną – odgrywa znaczącą rolę w inicjowaniu i podtrzymywaniu interakcji interpersonalnych. Jest zatem pomocny we wszelkich kontaktach wewnątrzorganizacyjnych oraz kontaktach z podmiotami zewnętrznymi. Atrakcyjność społeczna sprzyja prowadzeniu rozmów z kandydatami do pracy, ale i wszystkimi innymi kooperatorami. Z tego punktu widzenia kapitał erotyczny jest jednym ze źródeł kapitału społecznego, który można utożsamić z pojęciem kapitału relacyjnego<sup>20</sup>. W organizacji kapitał społeczny jest warstwą zachowań, tworzoną jako „mieszanka” konfrontacji współpracowników i ich wzajemnego wspierania się, stając się dźwignią przedsiębiorczości<sup>21</sup>. Przedsiębiorstwa o wysokim poziomie kapitału społecznego, dzięki płynnemu przepływowi informacji, są predestynowane do osiągania wyższej innowacyjności, zyskując przewagę nad

19 C. Hakim, *Erotic...*, s. 507–510.

20 Por. K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 293–307.

21 W. Dyduch, *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, 2001, [http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref42\\_full.html](http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref42_full.html) (dostęp: 17.06.2013).

konkurentami<sup>22</sup>. Jeśli zatem traktować kapitał społeczny jako cechy organizacji lub jednostek, które kreują efekty zewnętrzne dla całej grupy/wspólnoty, to jest on również kapitałem relacyjnym, czyli zasobami związanymi z umiejętnością tworzenia relacji międzyludzkich, nawiązywania oraz podtrzymywania bliskich i trwałych związków czy budowania sieci społecznej<sup>23</sup>. Może, jako taki, zostać włączony do strategii personalnej organizacji i rozwoju kultury organizacyjnej, kształtowanej w kierunku akceptacji oraz jak najlepsze wykorzystania zasobów ludzkich<sup>24</sup>.

W takim ujęciu kapitał relacyjny dotyka pojęcia networkingu, czyli procesu wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości, tworzonych dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów<sup>25</sup>. Członkowie organizacji dysponujący wysokim kapitałem relacyjnym, kreują korzyści dla partnerów tworzących sieć relacyjną. Do korzyści takich można zaliczyć zwiększenie aprobaty otoczenia dla działań biznesowych, utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku, stworzenie solidnych podstaw do wykreowania wysokiej reputacji (co znajduje odzwierciedlenie w korzyściach finansowych organizacji), skuteczniejsze pozyskiwanie zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności oraz pozyskiwanie i kreowanie unikatowych zasobów<sup>26</sup>.

Zestawiając obszary kapitału relacyjnego z poszczególnymi komponentami budującymi kapitał erotyczny (tabela 1), można zauważyć, że niektóre z jego składowych odgrywają znaczącą rolę w tym procesie, a inne mniejszą lub znikomą (np. płodność czy seksualność). Osoby dysponujące takim kapitałem wywierają silny wpływ na swoje otoczenie i mogą aktywnie wykorzystywać go w celu zdobycia pożądanых zasobów.

22 J. Przybysz, *Kapitał społeczny a poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2011, nr 5(20), s. 208.

23 K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, *Znaczenie kapitału relacyjnego...*, s. 293–307.

24 W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie” 2013, nr 3, s. 41.

25 J. Wróbel, *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 16–17.

26 I. Mendryk, *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 111.

**Tabela 1.** Komponenty kapitału erotycznego odgrywające szczególną rolę w kreowaniu relacji

| Wybrane obszary kapitału relacyjnego                                                                                                                                             | Komponenty kapitału erotycznego                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Nawiązywanie kontaktu (z kontrahentami, klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi, interesariuszami, przedstawicielami środowisk lokalnych, samorządowych, konkurentami, ekspertami) | Piękno, prezencja, atrakcyjność seksualna                              |
| Podtrzymywanie relacji interpersonalnych (klienci, eksperci, kontrahenci itp.)                                                                                                   | Żywiołowość, atrakcyjność społeczna, atrakcyjność seksualna, prezencja |
| Dzielenie się zasobami (informacja, wiedza, wsparcie) z partnerami interakcji                                                                                                    | Atrakcyjność społeczna, żywiołowość                                    |
| Tworzenie i podtrzymywanie sieci powiązań za pośrednictwem mediów i osobistego kontaktu                                                                                          | Żywiołowość, atrakcyjność społeczna                                    |
| Utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy/marki, zwiększanie aprobaty otoczenia dla działań organizacji                                                                             | Prezencja, atrakcyjność społeczna, żywiołowość                         |

Źródło: opracowanie własne.

## Kapitał erotyczny w tworzeniu i utrzymywaniu relacji

Kapitał społeczny (czy) relacyjny traktowany jest jako składowa kapitału intelektualnego i jako taki (w postaci wiedzy, informacji, własności intelektualnej i doświadczenia) może zostać przetworzony na dobro materialne<sup>27</sup>. Kapitał erotyczny, jako czynnik kapitału relacyjnego, wpływa na tzw. pierwsze wrażenie, które często ma decydujące znaczenie dla znajomości, a także przesądza o tym, czy do interakcji w ogóle dojdzie. Informacje o fizycznej atrakcyjności, wdzięku i prezencji stanowią ważny element procesu komunikowania, oddziałując tym samym na wynik rozmów, siłę argumentów i możliwości wywierania wpływu na rozmówcę<sup>28</sup>.

Szczególnie widoczny jest wpływ kapitału erotycznego na sukces w procesie poszukiwania pracy i rekrutacji, co akurat znajduje swoje odzwierciedlenie w świadomości kandydatów do pracy. Badania polskie wskazują, że w powszechnej opinii osobom atrakcyjnym łatwiej zdobyć pracę: osoby urodziwe częściej są zapraszane na rozmowę kwalifikacyjną na podstawie zdjęcia w CV, osoby szczupłe łatwiej uzyskują zatrudnienie, osoby atrakcyjne, ale o niskich kompetencjach zawodowych są i tak dobrze oceniane przez rekruterów. Zdaniem badanych piękno i atrakcyjność seksualna w kontekście rozmowy kwalifikacyjnej miały słabsze

27 A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 85.

28 E. Paprzycka, D. Orlik, *Czy wygląd ma znaczenie?...*, s. 5–6.

oddziaływanie niż atrakcyjność społeczna, żywiołowość czy prezencja<sup>29</sup>. Inne ustalenia także potwierdzają istotną rolę fizycznej atrakcyjności kandydata dla decyzji rekruterów, obok takich cech jak sumienność i stabilność emocjonalna<sup>30</sup>. Interesujące są zwłaszcza prowadzone w Argentynie badania przywoływane przez Hakim, w których wykazano, że efekt ten dał się zaobserwować także podczas rozmów telefonicznych prowadzonych z kandydatami do pracy (co wskazuje na siłę oddziaływania ich atrakcyjności seksualnej, społecznej, ewentualnie żywiołowości)<sup>31</sup>.

Kapitał erotyczny, co wynika z samej złożoności tego konstruktu, jest trudno mierzalny, a wpływ jego składowych na sukces zawodowy czy finansowy niełatwo wyizolować. Pojawiają się jednak próby oszacowania siły jego wpływu, chociażby na wysokość zarobków. Badania Hamermesha i Biddle'a w latach dziewięćdziesiątych XX wieku koncentrowały się na próbie oszacowania wysokości tzw. premii za piękno w zarobkach kobiet i mężczyzn w Stanach Zjednoczonych. Badacze potwierdzili prawidłowość, że zwykli ludzie zarabiają mniej niż przeciętnie wyglądający ludzie, którzy zarabiają mniej niż dobrze wyglądający mężczyźni i kobiety. „Premia” za piękno wahała się od 1% do maksymalnie 13% (dla kobiet), podczas gdy „kara” za zwykły wygląd wahała się od 1% do 10%. Działo się to bez względu na różnice w inteligencji czy pochodzeniu badanych<sup>32</sup>.

Podjęto także próby oszacowania wpływu poszczególnych składowych kapitału erotycznego. I tak całkowity wpływ atrakcyjności na wysokość osiąganych dochodów jest mniej więcej równy wpływowi kwalifikacji edukacyjnych czy pewności siebie, ale znacznie mniejszy niż wpływ inteligencji<sup>33</sup>. Analizy badań podłużnych prowadzonych w Stanach Zjednoczonych wskazują na istnienie związku pomiędzy takimi cechami jak wysoki wzrost i prawidłowa masa ciała a wysokością płacy kobiet – zarówno w zawodach fizycznych, jak i wyspecjalizowanych. Wyższe kobiety dostają „premię” za swój wzrost, podczas gdy kobiety z nadwagą podlegają znacznym „karom” finansowym (średnio jest to 2,4% rocznie). Wśród kobiet o ponadprzeciętnych kwalifikacjach „specjalistycznych” wpływ atrybutów

29 Tamże, s. 20.

30 S. Baert, L. Decuyper, *Better sexy than flexy? A lab experiment assessing the impact of perceived attractiveness and personality traits on hiring decisions*, „Applied Economics Letters” 2014, no. 21(90), s. 597–601.

31 C. Hakim, *Erotic Capital. The power of attraction...*, s. 171; R. Asghar, *Erotic Capital in Danish Society and Labour Market*, [https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63733377/EROTIC\\_CAPITAL\\_FINAL](https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63733377/EROTIC_CAPITAL_FINAL) (dostęp: 12.12.2019).

32 D.S. Hamermesh, J.E. Biddle, *Beauty and the labor market*, „American Economic Review” 1994, no. 84, s. 1174–1194; C. Hakim, *Erotic...*, s. 509.

33 T.A. Judge, C. Hurst, L.S. Simon, *Does it pay to be smart, attractive, or confident (or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluations, and income*, „Journal of Applied Psychology” 2009, no. 94, s. 742–755.



fizycznych na płace jest jednak nieznaczny<sup>34</sup>. Podobną prawidłowość, tj. istnienie „premi” za fizyczną atrakcyjność dla kobiet, ale nie w przypadku mężczyzn, wskazał French<sup>35</sup>. Nie tylko piękno wpływa na wysokość zarobków – znaczenie ma także „zadbanie” (czyli prezencja) oraz „atrakcyjna, pociągająca osobowość”, czyli atrakcyjność społeczna i seksualna<sup>36</sup>.

Powyższe rozważania prowadzą do konkluzji, że zdolność człowieka do tworzenia relacji i sieci powiązań (zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym) jest powiązana z jego kapitałem erotycznym. Wydaje się to zauważalne w szeroko pojętej działalności handlowej. Pracownicy (głównie pracownice) handlu i obsługi klienta wykorzystują swój kapitał erotyczny, aby dobrze zaprezentować się klientowi, nawiązać kontakt („być wesołym”, „skomplementować” klienta, znaleźć wzajemne podobieństwa itp.), zainteresować go produktem/usługą, doradzać i skłonić do zakupu oraz zachęcić do ponownego odwiedzenia sklepu<sup>37</sup>.

Okazuje się, że nawet podczas spotkania z serwisantem czy załatwiania reklamacji pracownik dysponujący kapitałem erotycznym jest w stanie wpłynąć na reakcję konsumenta (jego zadowolenie, postrzeganie jakości usługi itp.). W przypadku klienta przekonanego o własnej nieatrakcyjności efekt będzie odwrotny – konsumenci postrzegający się jako nieatrakcyjni mogą reagować negatywnie na atrakcyjność fizyczną przedstawiciela handlowego, serwisanta czy pracownika działu reklamacji<sup>38</sup>.

Sprawa odbioru kapitału erotycznego w pracy jest niejednoznaczna. Wywiady prowadzone wśród pracowników i menedżerów branży hotelarskiej wskazują, że kapitał erotyczny pracownika przekłada się na wzrost sprzedaży, większą liczbę klientów czy deklarowany zamiar ponownego skorzystania z usługi. Jednak odnotować można także jego negatywne konsekwencje dla organizacji – mowa tu o narastającym poczuciu niesprawiedliwości czy postawach cynicznych wśród pracowników<sup>39</sup>.

34 A. Mitra, *Effects of physical attributes on the wages of males and females*, „Applied Economics Letters” 2001, no. 8, s. 731–735.

35 M.T. French, *Physical appearance and earnings: further evidence*, „Applied Economics” 2002, no. 34, s. 569–572.

36 I.C. Beulaygue, *Flirting with Erotic Capital: Erotic Capital and Labor Market Earnings among Women*, 2012, [https://scholarlyrepository.miami.edu/oa\\_theses/359](https://scholarlyrepository.miami.edu/oa_theses/359) (dostęp: 19.12.2019).

37 R. Asghar, *Erotic Capital in Danish Society...*, s. 16.

38 L. Yaoqi, Ch. Zhang, M. Laroche, *Is beauty a premium? A study of the physical attractiveness effect in service encounters*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2019, no. 50, s. 215–225.

39 A.M. Abubakar, E.T. Anasori, T. Lasisi, *Physical attractiveness and managerial favoritism in the hotel industry: The light and dark side of erotic capital*, „Journal of Hospitality and Tourism Management” 2018, no. 38, s. 16–26.

Kapitał erotyczny pracowników (w tym wypadku pracownic) wykorzystuje się także w tworzeniu sieci współzależności i daleko sięgającej współpracy (*guanxi*) w kulturach azjatyckich (Chiny)<sup>40</sup>.

Istnieją dane, że kapitał erotyczny wpływa na proces negocjacji biznesowych, zarówno w przypadku kobiet (silniej reagujących na atrakcyjnych negocjatorów płci przeciwnej), jak i mężczyzn, co – jak sugeruje Rosenblatt – może mieć implikacje dla praktyki negocjacji charakteryzujących się skrajnym brakiem równowagi sił między stronami<sup>41</sup>. Wydaje się, iż podobny pozytywny efekt może uzyskać firma wysyłająca swoich reprezentantów z wysokim kapitałem erotycznym na branżowe konferencje, targi czy eventy.

## Podsumowanie

Kapitał erotyczny, jako element kapitału intelektualnego organizacji i jednocześnie kapitał relacyjny, może stanowić w dzisiejszych czasach o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w gospodarce opartej na wiedzy dużego znaczenia nabiera bowiem partnerska współpraca z innymi podmiotami oraz zdolność do tworzenia trwałych związków. Kapitał relacyjny ułatwia wykorzystanie posiadanych kompetencji, dzielenie się wiedzą (czy ryzykiem) oraz tworzenie unikatowych produktów/usług<sup>42</sup>.

Przywoływane w opracowaniu dane i ustalenia wskazują, iż kapitał erotyczny ma znaczenie w nawiązywaniu i podtrzymywaniu relacji – także w aspekcie zawodowym. Dla jednostki niesie to oczywiste korzyści: sukcesy w procesach rekrutacyjnych<sup>43</sup> czy późniejsze średnio o kilka do kilkunastu procent wyższe zarobki<sup>44</sup>. Niniejsze opracowanie stanowi próbę wyjścia poza tę jednostkową perspektywę i uwzględnienia kontekstu organizacyjnego.

Stan wiedzy dotyczący kapitału relacyjnego jest dość skromny, a dotychczasowe badania empiryczne są fragmentaryczne i niewolne od ograniczeń

40 L. Tang, *Gendered and sexualized guanxi: the use of erotic capital in the workplace in urban China*, „Asia Pacific Business Review” 2019, no. 4, s. 1–19.

41 T.S. Rosenblatt, *The Beauty Premium: Physical Attractiveness and Gender in Dictator Games*, „Negotiation Journal” 2008, no. 4(24), s. 465–466.

42 E. Bombiak, *Kapitał relacyjny w nowoczesnych organizacjach – istota i pomiar*, 2017, [https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/1430/Bombiak.E.Kapita%C5%82\\_relacyjny\\_w\\_nowoczesnych\\_organizacjach\\_-\\_istota\\_i\\_pomiar.pdf?sequence=5](https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/1430/Bombiak.E.Kapita%C5%82_relacyjny_w_nowoczesnych_organizacjach_-_istota_i_pomiar.pdf?sequence=5) (dostęp: 21.12.2019).

43 Por. E. Paprzycka, D. Orlik, *Czy wygląd ma znaczenie...*, s. 20; C. Hakim, *Erotic...*, s. 509–510; S. Baert, L. Decuyper, *Better sexy than flexy?*..., s. 597–601.

44 Por. D.S. Hamermesh, J.E. Biddle, *Beauty...*, s. 1174–1194; I.C. Beulaygue, *Flirting With Erotic Capital...*

konceptyjno-metodycznych. Obszar ten z pewnością wymaga dalszej eksploracji<sup>45</sup>. Jeszcze silniej problem ten dotyka rozważań teoretycznych i badań dotyczących kapitału erotycznego, co stanowi podstawowe ograniczenie niniejszego opracowania. Wydaje się, iż pojęcie kapitału erotycznego pracowników może stanowić jeden z kierunków rozważań w tym kontekście. Kapitał erotyczny jako część kapitału relacyjnego wydaje się mieć znaczenie zwłaszcza w przypadku pracowników zajmujących się szeroko pojętą obsługą klienta (także posprzedażową), wchodzących w skład zespołów negocjacyjnych czy reprezentujących firmę podczas spotkań, konferencji, wydarzeń branżowych i działań wizerunkowych. Niniejsze opracowanie wskazuje na konieczność kontynuowania i pogłębienia takich badań, z uwzględnieniem perspektywy interesów organizacji, a nie tylko sukcesu jednostki. Pojawiają się także nowe pytania, pomijane do tej pory w polskim piśmiennictwie – jak może zostać wykorzystany kapitał erotyczny pracowników w firmowych social mediach i czy będzie on w stanie odgrywać znaczącą rolę w coraz bardziej poszerzającej się wirtualnej przestrzeni.

---

## Bibliografia

- Abubakar A.M., Anasori E., Lasisi T., *Physical attractiveness and managerial favoritism in the hotel industry: The light and dark side of erotic capital*, „Journal of Hospitality and Tourism Management” 2018, no. 38, s. 16–26.
- Asghar R., *Erotic Capital in Danish Society and Labour Market*, [https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63733377/EROTIC\\_CAPITAL\\_FINAL](https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/63733377/EROTIC_CAPITAL_FINAL) (dostęp: 12.12.2019).
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Baert S., Decuyper L., *Better sexy than flexy? A lab experiment assessing the impact of perceived attractiveness and personality traits on hiring decisions*, „Applied Economics Letters” 2014, no. 21(90), s. 597–601.
- Beulaygue I.C., *Flirting with Erotic Capital: Erotic Capital and Labor Market Earnings among Women*, 2012, [https://scholarlyrepository.miami.edu/oa\\_theses/359](https://scholarlyrepository.miami.edu/oa_theses/359) (dostęp: 19.12.2019).
- Bombiak E., *Kapitał relacyjny w nowoczesnych organizacjach-istota i pomiar*, 2017, [https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/1430/Bombiak.E.Kapita%C5%82\\_relacyjny\\_w\\_nowoczesnych\\_organizacjach\\_-\\_istota\\_i\\_pomiar.pdf?sequence=5](https://repozytorium.uph.edu.pl/bitstream/handle/11331/1430/Bombiak.E.Kapita%C5%82_relacyjny_w_nowoczesnych_organizacjach_-_istota_i_pomiar.pdf?sequence=5) (dostęp: 21.12.2019).
- Bourdieu P., *The forms of capital*, „Cultural Theory: An anthology” 2011, no. 2011, s. 81–93.
- Brooks S., *Unequal Desires: Race and Erotic Capital in the Stripping Industry*, SUNY Press, New York 2010.
- Cannan E., *Early history of the term capital*, „Quarterly Journal of Economics” 1921, no. 35, s. 469–481.
- Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

---

45 R. Lenart, *Kierunki badań nad kapitałem relacyjnym*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 7, s. 9.

- Dyduch W., *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, 2001, [http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref42\\_full.html](http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref42_full.html) (dostęp: 17.06.2013).
- Etcoff N., *Przetwarzaj najpiękniejsi. Wszystko, co nauka mówi o ludzkim pięknie*, Wydawnictwo CiS, Wydawnictwo WAB, Warszawa 2002.
- Farrer J., *A foreign adventurer's paradise? Interracial sexuality and alien sexual capital in reform era Shanghai*, „Sexualities” 2010, no. 1(13), s. 69–95.
- French M.T., *Physical appearance and earnings: further evidence*, „Applied Economics” 2002, no. 34, s. 569–572.
- Green A.I., *The social organisation of desire: the sexual fields approach*, „Sociological Theory” 2008, no. 26, s. 25–50.
- Hakim C., *Erotic Capital*, „European Sociological Review” 2010, no. 5, s. 499–518.
- Hakim C., *Erotic Capital. The power of attraction in the boardroom and the bedroom*, Basic Books, New York 2011.
- Hamermesh D.S., Biddle J.E., *Beauty and the labor market*, „American Economic Review” 1994, no. 84, s. 1174–1194.
- Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie” 2013, nr 3, s. 8–43.
- Jabłońska K., Sobieraj A., *Metodyka dobierania próby badawczej w naukach społecznych*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2013, nr 32, s. 31–36.
- Janasz K., *Kapitał jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2008, nr 1, s. 69–72.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Judge T.A., Hurst C., Simon L.S., *Does it pay to be smart, attractive, or confident (or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluations, and income*, „Journal of Applied Psychology” 2009, no. 94, s. 742–755.
- Kamecka G., *Klasa, którą kochamy. Klasowe mechanizmy funkcjonowania rynków matżeńskich*, „Młoda Humanistyka” 2019, nr 1(14), s. 1–29.
- Lenart R., *Kierunki badań nad kapitałem relacyjnym*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 7, s. 9–24.
- Lipińska-Grobely A., Pawlak I., *Kapitał psychologiczny a zadowolenie z sytuacji zawodowej absolwentów psychologii*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2018, nr 2(82) s. 87–101.
- Marchewka K., *Główne nurty w teorii kapitału*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2000, nr 2, s. 105–120.
- Martin J.L., George M., *Theories of Sexual Stratification: Toward an Analytics of the Sexual Field and a Theory of Sexual Capital*, „Sociological Theory” 2006, no. 24, s. 107–132.
- Mendryk I., *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 116–126.
- Mitra A., *Effects of physical attributes on the wages of males and females*, „Applied Economics Letters” 2001, no. 8, s. 731–735.
- Paprzycka E., Orlik D., *Czy wygląd ma znaczenie? Kapitał seksualny a sukces rekrutacyjny w opiniach kobiet i mężczyzn*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2015, nr 55, s. 5–21.
- Penc J., *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2(72), s. 36–48.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 293–307.
- Przybysz J., *Kapitał społeczny a poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MSP)*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2011, nr 5(20), s. 212–225.

- Rosenblatt T.S., *The Beauty Premium: Physical Attractiveness and Gender in Dictator Games*, „Negotiation Journal” 2008, no. 4(24), s. 465–481.
- Ślęzak-Niedbalska I., *Niuanse atrakcyjności. Co to znaczy być atrakcyjną według pracowników agencji towarzyskich?*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2016, nr 5, s. 103–117.
- Tang L., *Gendered and sexualized guanxi: the use of erotic capital in the workplace in urban China*, „Asia Pacific Business Review” 2019, no. 4, s. 1–19.
- Weinberg M., Williams C.J., *Men sexually interested in transwomen (MSTW): Gendered embodiment and the construction of sexual desire*, „The Journal of Sex Research” 2010, no. 4(47), s. 374–383.
- Wróbel J., *Geneza rozwoju kapitału intelektualnego i jego struktura*, [w:] M. Cisek (red.), *Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 11–23.
- Yaoqi L., Zhang Ch., Laroche M., *Is beauty a premium? A study of the physical attractiveness effect in service encounters*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2019, no. 50, s. 215–225.
- Zając S., *Kapitał rzeczowy a teoria nauk o zarządzaniu*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigoń w Krośnie, Krosno 2018, s. 183–206.

---

## Streszczenie

Rozdział poświęcony jest kapitałowi erotycznemu pracowników, traktowanemu jako część kapitału relacyjnego. Celem pracy jest wykazanie, że kapitał erotyczny pracowników może obecnie stanowić o przewadze konkurencyjnej firmy, a rozważania nad nim nie powinny ograniczać się do perspektywy jednostkowej (traktowania kapitału erotycznego tylko jako czynnika osobistego sukcesu). W polskim piśmiennictwie zasadniczo brakuje opracowań poświęconych temu zagadnieniu. Praca ma charakter eksploracyjny i teoretyczny. Powstała na podstawie analizy dostępnych publikacji o kapitale erotycznym, poszukiwanych metodą kuli śnieżnej. Ustalono, że w perspektywie organizacyjnej kapitał erotyczny ma szczególne znaczenie dla nawiązywania i utrzymywania relacji z klientem oraz reprezentowania firmy.

**Słowa kluczowe:** kapitał erotyczny, kapitał relacyjny, atrakcyjność pracownika

---

## Erotic capital as a component of the relational capital of organization

### Abstract

The article is devoted to the erotic capital of employees treated as part of relational capital. The purpose of the paper is to show that employees' erotic capital can currently constitute a competitive advantage of a company, and considerations on it should not be limited to an individual perspective (treating erotic capital only as a factor of personal success). There is generally a lack of studies devoted to this issue in Polish literature. The article is exploratory and theoretical. It was created on the basis of an analysis of available publications with erotic capital sought by the snowball method. It has been established that in the organizational perspective, erotic capital is of particular importance for establishing and maintaining relationships with clients and representing the company.

**Keywords:** erotic capital, relational capital, employee attractiveness



## **II. Współpraca i konkurencja w ekosystemach biznesowych**





# Metasieciowe ujęcie organizacji IT z perspektywy najmniej zintegrowanych społecznie aktorów<sup>1</sup>

Dr hab. Anna Ujwary-Gil, prof. INE PAN 

Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk  
Pracowania Analiz Procesowych i Sieciowych

## Wprowadzenie

Metasieciowe ujęcie funkcjonowania organizacji to jedno z ciekawszych ujęć w powiązaniu z kształtującym się w naukach o zarządzaniu paradygmatem sieciowym. Paradygmat ten<sup>2</sup> wyróżnia stosowane podejście badawcze, w tym: zbieranie i zarządzanie danymi sieciowymi, cechy danych sieciowych, poziom analiz i zmienne sieciowe pozyskane z danych, które zostaną pokrótce przedstawione w tym opracowaniu. Podejście sieciowe pozwala spojrzeć na organizację z wielomodalnej perspektywy, obejmującej aktorów<sup>3</sup> społecznych (pracowników), ich wiedzę i umiejętności, zasoby i zadania. Możemy przyjąć, że organizacja opiera się przynajmniej na tych czterech współzależnych elementach, pozwalających opisać organizację w jej działaniu.

Celem rozdziału jest analiza organizacji sektora informatycznego przez pryzmat aktorów społecznych w sieci organizacyjnej, ich pozycji w sieci, poziomu integracji, powiązań w sieci społecznej, z uwzględnieniem atrybutu sieciowego, jakim dla potrzeb tych badań będzie doświadczenie zawodowe pracowników. Zakres badań obejmuje organizację oferującą zaawansowane rozwiązania informatyczne dla biznesu i nie tylko, o wysokim natężeniu zasobów niematerialnych w jej działaniu,

---

1 Rozdział został przygotowany w ramach badań statutowych prowadzonych w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk na rok 2020.

2 Zob. A. Austen, *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014; W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3–6; A. Ujwary-Gil, *Audyt zasobów niematerialnych z wykorzystaniem analizy sieci organizacyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

3 W badaniach termin *aktor* (A) używany będzie zamiennie z terminami *osoba* i *pracownik*.

w której wiedza i umiejętności odgrywają kluczową rolę. Zastosowano metodykę badań sieciowych opartą na podstawowym założeniu, jakim jest współzależność analizowanych elementów metasieciowego ujęcia organizacji, co zdecydowanie wyróżnia to podejście od innych stosowanych w badaniach społecznych, gdzie obserwacje są wobec siebie niezależne.

Główną przesłanką podjęcia tych badań jest zrozumienie złożoności funkcjonowania organizacji jako systemu społeczno-technicznego powiązanego zbiorem współzależnych sieci relacji. Metasieć pozwala na symultaniczną analizę wielu połączonych ze sobą elementów w systemie społeczno-technicznym organizacji. Wykorzystując wielomodalną perspektywę sieci oraz mierniki sieciowe, możemy zmierzyć pozycję aktorów społecznych w sieci organizacyjnej i optymalizować planowane działania. Za pomocą tradycyjnych schematów organizacyjnych nie jest możliwe zmierzenie złożonej sieci oddziaływań między aktorami społecznymi organizacji, przepływu informacji, wykorzystywanej wiedzy i umiejętności, zasobów oraz wykonywanych zadań.

Opracowanie podejmuje próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) „Którzy aktorzy są najmniej zintegrowani zadaniowo w sieci organizacyjnej?”;
- 2) „Którzy aktorzy są najmniej powiązani społecznie w sieci organizacyjnej?”;
- 3) „Którzy aktorzy mają najniższą świadomość sytuacji w sieci organizacyjnej?”;
- 4) „Czy doświadczenie mierzone liczbą lat pracy może mieć wpływ na pozycję aktora w sieci?”.

## Kontekst teoretyczny badań

Kontekstem teoretycznym badań i pytań badawczych są teoria sieci, teoria aktora-sieci, teoria działalności, teoria zasobowa oraz teoria złożoności, które tworzą podwaliny pod interpretację zachowań aktorów społecznych organizacji oraz zrozumienie współzależności występujących w metasieci organizacyjnej.

Według założeń teorii sieci<sup>4</sup> pozycja aktora w sieci determinuje jego ograniczenia i szanse w kategorii jego osiągnięć, zachowań czy przekonań. Efektywność sieci można ocenić przez pryzmat mogącej wystąpić fragmentacji (niepowiązanych węzłów w sieci) oraz redundancji (nadmiarowości) węzłów i relacji. W powiązaniu z przedstawionymi w sekcji metodycznej miernikami sieciowymi (*vide*

4 Zob. A.-L. Barabási, *Network theory – the emergence of the creative enterprise*, „Science” 2005, vol. 308, no. 5722, s. 639–641; S.P. Borgatti, D.S. Halgin, *On network theory*, „Organization Science” 2011, vol. 22, no. 5, s. 1168–1181; R.S. Burt i wsp., *Contingent organization as a network theory: The culture-performance contingency function*, „Acta Sociologica” 1994, vol. 37, no. 4, s. 345–370; G.R. Salancik, *Wanted: A good network theory of organization*, „Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, no. 2, s. 345–349.

więzi simmeliańskie) przynależność do nakładających się klik ma również znaczenie teoretyczne. W przypadku gdy dwoje ludzi w organizacji łączy relacja koleżeńska i należą oni do jednej lub kilku klik, ich relacje są osadzone w społecznym kontekście norm i wartości, który ogranicza stopień, w jakim para jednostek może tworzyć własne normy i wartości. Diadyczna więź między dwojgiem ludzi należących do tej samej klik została nazwana więzią simmeliańską (*Simmelian tie*)<sup>5</sup>. Simmel<sup>6</sup> omówił, w jaki sposób trzyosobowe klik (triady) różnią się od relacji dwuosobowych (diad). Triady mają tendencję do tłumienia indywidualnych interesów, zmniejszania indywidualnej władzy i miarkowania konfliktu. Poszczególne interesy w ramach triady mogą być przegłosowane w dowolnej sprawie przez koalicję dwóch pozostałych członków. Dana osoba może zagrozić zerwaniem relacji diadycznej przez wycofanie się. Takie zagrożenia są mniejsze w triadach, biorąc pod uwagę, że zawsze będą dwie osoby skłonne kontynuować relację. Konflikt w triadach między dwojgiem ludzi można złagodzić i naprawić poprzez interwencję trzeciej osoby<sup>7</sup>. Diady osadzone w klikach są bardziej ograniczone w swoich postawach i zachowaniu niż diady niezależne od klik. Niektóre diady są osadzone w wielu klikach i dlatego podlegają normom wszystkich tych klik. W badaniach Krackhardta i Kilduffa<sup>8</sup> w sieciach porad i przyjaźni osoby w diadach simmeliańskich (w porównaniu do diad w ogóle) osiągają wyższe porozumienie co do tego, kto jest z kim związany i kto jest osadzony razem w triadach w organizacjach.

Kontekstem teoretycznym dla tych badań jest również teoria działalności<sup>9</sup> ukie-  
runkowana na zrozumienie złożonej dynamiki zbiorowego wysiłku człowieka. W centrum uwagi jest system działalności, który tworzą powiązane i współzależne elementy, takie jak: narzędzia, podmiot, przedmiot, zasady, podział pracy, społeczność oraz rezultat. Tworzona wartość, kluczowe praktyki i procesy zależą zatem od indywidualnych działań aktorów społecznych organizacji, grup i sieci osób. Tu działalność stanowią będą celowe interakcje pomiędzy podmiotami (aktorami społecznymi), obiektami (przedmiotami) i narzędziami (zasobami), co jest

5 D. Krackhardt, *Simmelian tie: Super strong and sticky*, [w:] R.M. Kramer, M.A. Neale (red.), *Power and influence in organizations*, Sage, Thousand Oaks 1998, s. 21–38.

6 G. Simmel, *The sociology of Georg Simmel*, Free Press, New York 1950, s. 135–142.

7 D. Krackhardt, *The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations*, „Research in the Sociology of Organizations” 1999, vol. 16, no. 1, s. 183–210.

8 D. Krackhardt, M. Kilduff, *Structure, culture and Simmelian ties in entrepreneurial firms*, „Social Networks” 2002, vol. 24, no. 3, s. 279–290.

9 Zob. F. Blackler, *Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems and the reframing of management*, „Journal of Management Studies” 1993, vol. 30, no. 6, s. 863–884; Y. Engestrom, *Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work*, „Ergonomics” 2000, vol. 43, no. 7, s. 960–974; G. Holt, A. Morris, *Activity theory and the analysis of organizations*, „Human Organization” 1993, vol. 52, no. 1, s. 97–109.

też istotą metasieciowego ujęcia organizacji. Teoria zasobowa<sup>10</sup> uzupełnia ten kontekst teoretyczny, w którym zasoby (w tym konkurencyjne) postrzegane są w powiązaniu z działaniami, aktywnością aktora społecznego, który potrafi je produktywnie wykorzystać do tworzenia wartości w organizacji.

Teoria złożoności<sup>11</sup> w kontekście organizacyjnym zakłada, że organizacje są tworzone przez złożone sieci relacji, które reagują w sposób dynamiczny na wewnętrzne i zewnętrzne naciski oraz konteksty. Złożoność zachodzi poprzez relacje w sieciach, w których jednostki wpływają na innych, a ci z kolei wpływają na pozostałych w obrębie sieci. Jednym z najbardziej podstawowych elementów teorii złożoności jest znaczenie interakcji między jednostkami i złożonymi systemami adaptacyjnymi (organizacje), rozumianymi jako agregaty mające zdolność adaptacji. Wymaganą złożoność można zaobserwować, mierząc napięcie adaptacyjne w systemie, patrząc na różnorodność odpowiedzi w porównaniu z różnorodnością bodźca (np. dodanie i/lub usunięcie węzła i/lub relacji)<sup>12</sup>. Przykładowo: zasoby są z natury ograniczone, decyzje dotyczące ich alokacji, dostarczania zbyt dużej lub zbyt małej ilości mogą radykalnie wpłynąć na system. Symulacja elementów może przewidywać zmiany celowe i przypadkowe, patrząc na sieć jako złożony system adaptacyjny, w którym uczenie odbywa się poprzez interakcję i zmiany<sup>13</sup>. Interakcja dotyczyć może przepływu informacji (wspólne rozwiązywanie problemów), który jest zależny od stopnia, w jakim ludzie dzielą się informacjami i wiedzą w wykonywaniu zadań. Interakcja i współzależność są zatem czynnikami napędzającymi dynamikę systemu społeczno-technicznego, w którym dominującą rolę odgrywają oddziałujące na siebie elementy społeczne i techniczne<sup>14</sup>.

10 Zob. J.B. Barney, *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, „Journal of Management” 2001, vol. 27, no. 6, s. 643–650; Q. Wang, S. Gao, *Network architecture and firm performance: A resources-based view*, „Frontiers of Business Research in China” 2011, vol. 5, no. 4, s. 559–579; N. Wills-Johnson, *The networked firm: A framework for RBV*, „The Journal of Management Development” 2008, vol. 27, no. 2, s. 214–224.

11 Zob. P. Anderson, *Complexity theory and organization science*, „Organization Science” 1999, vol. 10, no. 3, s. 216–232; R.D. Stacey, *The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, no. 6, s. 477–495; N. Papastefanou, *A complexity theory-based management framework for virtual organizations*, „African Journal of Business Management” 2010, vol. 4, no. 11, s. 2323–2337; P. Cilliers, *What can we learn from a theory of complexity?*, „Emergence” 2000, vol. 2, no. 1, s. 23–33.

12 Więcej na temat teorii złożoności w kontekście organizacyjnym zob. A. Ujwary-Gil, *Network theory and complexity theory in the context of organization and management sciences*, [w:] A. Ujwary-Gil, N.R. Potoczek (red.), *Network, innovation and competence-based economy*, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2019, s. 79–97.

13 K.M. Carley, L. Gasser, *Computational organization theory*, [w:] G. Weiss (red.), *Multiagent systems: A modern approach to distributed artificial intelligence*, MIT Press, Cambridge 1999, s. 299–330.

14 A. Ujwary-Gil, *Audyt zasobów niematerialnych...*

Newman<sup>15</sup> stwierdził, że złożony system to taki, który składa się z wielu współdziałających części, często zwanych agentami. Wykazuje on wysoki stopień systemowej współzależności, co prowadzi między innymi do nieliniowości, tworzenia nowego porządku i innej zaskakującej dynamiki. Złożone systemy organizują się od wewnątrz, wspólnie reagując i dostosowując się do bodźców zewnętrznych względem granicy systemu, jakim jest organizacja. Termin „złożony system adaptacyjny”<sup>16</sup> jest często używany jako metafora w celu przeciwdziałania bardziej mechanistycznemu opisowi organizacji jako maszyny<sup>17</sup>. Odnosi się on do otwartych systemów dynamicznych, które są w stanie samoorganizować się poprzez wymianę informacji, energii i innych zasobów w swoim środowisku, przekształcać zasoby w działania<sup>18</sup>. Samoorganizacja to proces, w którym elementy systemu spontanicznie komunikują się ze sobą i współpracują w skoordynowanym wspólnym zachowaniu<sup>19</sup>. Dzięki samoorganizacji zachowanie grupy wyłania się z kolektywnych interakcji wszystkich osób. Zasady samoorganizacji generują nowe podejście do zarządzania, ponieważ nacisk kładziony jest na przystosowanie się do szybkich i ciągłych zmian. Konsekwencją tego jest przesunięcie kluczowych kwestii zarządczych od utrzymania kontroli do wspierania pojawienia się nowych zasad zarządzania, opartych na wzajemnych zależnościach między aktorami. Wszystkie złożone systemy adaptacyjne są utrzymywane przez przepływ energii (np. informacji, wiedzy) oraz zasobów z otoczenia. Wysoki poziom interaktywności jest niezbędny do koordynacji, która odbywa się w rozległych sieciach komunikacyjnych. Poprzez interakcję wiedza jest pozyskiwana, tworzona lub dzielona, a informacje są rozpowszechniane w celu zapewnienia produktywności i wydajności<sup>20</sup>. W teorii złożoności organizacja opiera się zatem na wzorcach relacji między aktorami. Kto się z kim komunikuje, w dużej mierze zależy od zadań będących w trakcie realizacji. Wzorce relacji powstają w wyniku synergii utworzonej między aktorami, postrzeganymi jako komponenty systemu.

Powyższe rozważania teoretyczne rzucają nieco światła na cechy systemu społeczno-technicznego, jakim jest organizacja, rozumiana tutaj również jako złożony

15 M. Newman, *Networks: An introduction*, Oxford University Press, Oxford 2010.

16 M. Gell-Mann, *The quark and the jaguar: Adventures in the simple and the complex*, Macmillan, New York 1995.

17 G. Morgan, *Images of organization*, Sage, Thousand Oaks 1996.

18 C. Larson, *Evidence of shared aspects of complexity science and quantum phenomena. Cosmos and History*, „The Journal of Natural and Social Philosophy” 2016, vol. 12, no. 2, s. 160–171.

19 R.D. Stacey, *The science of complexity...*

20 A. Ujwary-Gil, *Organizational network analysis: A study of a university library from a network efficiency perspective*, „Library & Information Science Research” 2019, vol. 41, no. 1, s. 48–57.

system adaptacyjny powiązany zbiorem współzależnych i oddziałujących na siebie relacji (interakcji) między aktorami społecznymi (pracownicy) a aktorami poza-społecznymi (wiedza, zasób, działanie).

## Metodyka badań własnych

### Studium przypadku i respondenci

Badania sieciowe na tle innych badań społecznych wyróżnia pozyskiwanie i zarządzanie danymi sieciowymi (poufność danych, brak anonimowości, etyka badań sieciowych), cechy danych sieciowych (współzależność), poziom analiz (cała sieć, diada, pojedynczy węzeł) i zmienne sieciowe przyjmujące postać macierzy. Dane sieciowe pozyskano w pierwszym kwartale 2017 roku w przedsiębiorstwie sektora informatycznego zatrudniającym w tym czasie 47 pracowników (aktorów społecznych w ujęciu sieciowym), na podstawie kwestionariusza ankiety generowanej on-line. Dobór przypadku do badań miał charakter celowy, kierowano się przy tym kryterium związanym ze znaczeniem wiedzy i dojrzałością strategiczną organizacji, które zwiększają prawdopodobieństwo dostrzeżenia poszukiwanych zasobów niematerialnych i ich związków z tworzeniem wartości i strategii. Dodatkowym kryterium przy doborze celowym było kryterium dostępności<sup>21</sup>. Podstawą opracowania ankiety badawczej był wywiad przeprowadzony z dyrektorem Działu Wdrożeń, który dotyczył (obok wielu innych zagadnień) identyfikacji i analizy elementów procesów biznesowych przedsiębiorstwa z podziałem na wiedzę, zasoby i zadania. W badaniu wzięło udział w sumie 45 pracowników, co stanowiło 98% populacji, eliminując tym samym problem brakujących danych (węzłów), które w badaniach sieciowych są dość problematyczne. Średnia liczba lat doświadczenia zawodowego ogółem wyniosła 10,20, odchylenie standardowe 7,14, wartość minimalna to rok, a maksymalna 35 lat.

### Zmienne i mierniki sieciowe

Podstawą analiz jest identyfikacja rodzajów relacji, które tworzą następujące macierze i które będą stanowić podstawę wymienionych mierników sieciowych:

- $AA_{ij}^1$  (aktor/aktor) – wspólne rozwiązywanie problemów;
- $AA_{ij}^2$  (aktor/aktor) – doświadczenie ogółem (liczba lat zatrudnienia);

21 J.W. Creswell, C.N. Poth, *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Sage, London 2017.



- $AR_{ij}$  (aktor/zasób) – wykorzystanie zasobu  $j$  przez aktora  $i$ ;
- $AT_{ij}$  (aktor/zadanie) – wykonywane zadanie  $j$  przez aktora  $i$ ;
- $RT_{ij}$  (zasób/zadanie) – zasób  $i$  kluczowy do realizacji zadania  $j$ .

W macierzach związków między węzłami wierszy a węzłami kolumn konstytuują silne relacje. W macierzy  $AA_{ij}$ <sup>1</sup> aktor  $i$  kontaktuje się z aktorem  $j$  w celu uzyskania pomocy w rozwiązywaniu złożonych problemów związanych z wykonywaną pracą przynajmniej raz na dzień lub raz na tydzień. Macierz  $AA_{ij}$ <sup>2</sup> określono na podstawie różnicy w liczbie lat doświadczenia zawodowego ogółem między aktorami wierszy i kolumn macierzy. Pozostałe macierze stanowią odpowiedź respondentów dotyczącą wykorzystywanej przez nich wiedzy ( $K$ ), zasobów ( $R$ ) i wykonywanych zadań ( $T$ ) z dostępnej listy, która powstała na podstawie zidentyfikowanych w wywiadzie procesów biznesowych przedsiębiorstwa informatycznego<sup>22</sup>. W sumie określono 47 węzłów  $K$  (wiedzy i umiejętności), 18 węzłów  $R$  (zasobów, narzędzi), 48 węzłów  $T$  (zadań, aktywności). Poziomem analizy są poszczególni aktorzy ( $A$ ) oraz diady (pary węzłów), czyli relacje między dwoma aktorami.

Zmiennymi sieciowymi (zob. tabela 1) dla poszczególnych aktorów  $i$  (pracowników) są  $CD_i$  (cognitive demand),  $ST_i$  (Simmelian tie),  $SSA_i$  (shared situation awareness) oraz sieć  $AA_{ij}$ <sup>2</sup> (doświadczenie zawodowe).

Tabela 1. Mierniki sieciowe wykorzystane w badaniu

| Miernik/<br>Zmienna<br>sieciowa       | Wzór                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Opis                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integracja<br>zadaniowa<br>( $CD_i$ ) | $CD_i = (x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5)/5$ $x_1 = \left( \sum_{j \neq i} A(i, j) \right) / ( A  - 1)$ $x_2 = \text{suma}(AT(i, :)) /  T $ $x_3 = \left( \sum_{j \neq i} ATA(i, j) \right) / ( A  - 1)( T )$ $x_4 = \text{suma}(AR(i, :)) /  R $ $x_5 = \text{suma}(ATR(i, :)) / ( T  *  R )$ <p>gdzie:<br/> <math>ATR = AT * RT'</math><br/> <math>ATA = AT * AT'</math></p> | Mierzy łączny nakład pracy, wykorzystanych zasobów ( $R$ ) przez każdego aktora ( $A$ ) do wykonania przez niego zadań ( $T$ ).<br>$RT'$ oraz $AT'$ oznaczają transpozycję macierzy. |

22 Szczegółowa identyfikacja tych węzłów znajduje się w publikacji A. Ujwary-Gil, *Audyt zasobów niematerialnych...*, s. 172–173.

Tabela 1 (cd.)

| Miernik/<br>Zmienna<br>sieciowa                 | Wzór                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Więzi<br>simmeliańskie<br>( $ST_i$ )            | $ST$ – niech $A$ będzie unimodalną, binarną siecią wejściową; wszystkie klikli o rozmiarze $\geq 3$ ; niech $N_i$ będzie liczbą odrębnych węzłów znajdujących się w klicie z węzłem $i$ ; $ST$ dla węzła $i = N_i / (N - 1)$ , gdzie $N$ jest liczbą węzłów w sieci $A$ .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Dwa węzły są simmeliańskie, jeśli są wzajemnie i silnie powiązane ze sobą i powiązane z co najmniej jedną wspólną stroną trzecią. Nieformalnie określane są jako więzy osadzone w klikach i często kojarzone z pośrednikami wewnątrz takich klik; jeśli aktor $A01$ i $A02$ znają się tylko ze względu na $A03$ , a teraz $A01$ , $A02$ i $A03$ znają się, to mają podobne do siebie więzy. |
| Wspólna świadomość sytuacji (SSA <sub>i</sub> ) | SSA – niech alfa, beta, delta, gamma, mu będą liczbami dziesiętnymi; niech $A$ = sieć interakcji (rozwiązywanie problemów) między aktorami ( $AA$ ); niech $P$ = aktor x fizyczna bliskość aktora; niech $S$ = aktor x sieć podobieństwa społeczno-demograficznego aktora; niech $e$ = miara centralności wektora własnego obliczona na $A$ ; niech $G$ = najkrótsza ścieżka między aktorami obliczona na $A$ . Tak więc SSA między aktorami $i$ i $j$ to: $SSA(i, j) = \alpha * e[i] * e[j] + \beta * P(i, j) + \delta * S(i, j) / (\gamma * G(i, j)) + \mu * A(i, j) * A(j, i)$ .<br>Niech $ssa$ = suma wierszy( $ssa$ ).<br>Dane wyjściowe na poziomie węzła to $ssa / \max(ssa)$ | Osoby lub organizacje, które mają dużą świadomość grupową, to te, które – z racji swoich powiązań z innymi – wiedzą, z jakich zasobów korzystają inni, jaka jest ich wiedza, jakie są ich zadania – lepiej rozumieją, co robią inni.                                                                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie K.M. Carley, J. Reminga, *ORA: Organization Risk Analyzer*, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh 2004 oraz K.M. Carley i wsp., *ORA user's guide*, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh 2018.

## Wyniki badań i dyskusja

Rysunek 1 obrazuje relacje między aktorami (tzw. najmniej zintegrowanymi zadaniowo i społecznie) wymienionymi w tabeli 2 ( $AA_{ij}$ <sup>1</sup>) dla macierzy ‘wspólne rozwiązywanie problemów’, a rysunek 2 relacje między aktorami a wykonywanymi zadaniami ( $AT_{ij}$ ).



Tabela 2 zawiera prezentację zanonimizowanych aktorów (respondentów, tu pracowników przedsiębiorstwa informatycznego) na podstawie najniższych (standaryzowanych według wielkości sieci, czyli liczby pracowników) wartości mierników sieciowych.

**Tabela 2.** Ranking peryferyjnych aktorów z punktu widzenia ich pozycji w sieci<sup>23</sup>

| R.  | Aktor |       | CD    |       | Aktor |       | ST  |       | Aktor |       | SSA   |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1.  | A33   |       | 0,136 |       | A15   |       | 0   |       | A28   |       | 0,010 |       |
| 2.  | A03   |       | 0,139 |       | A18   |       | 0   |       | A33   |       | 0,010 |       |
| 3.  | A34   |       | 0,141 |       | A22   |       | 0   |       | A22   |       | 0,012 |       |
| 4.  | A22   |       | 0,176 |       | A25   |       | 0   |       | A18   |       | 0,013 |       |
| 5.  | A10   |       | 0,178 |       | A28   |       | 0   |       | A34   |       | 0,014 |       |
| 6.  | A36   |       | 0,194 |       | A30   |       | 0   |       | A10   |       | 0,014 |       |
| 7.  | A13   |       | 0,199 |       | A33   |       | 0   |       | A25   |       | 0,014 |       |
| 8.  | A42   |       | 0,200 |       | A37   |       | 0   |       | A30   |       | 0,015 |       |
| 9.  | A29   |       | 0,205 |       | A38   |       | 0   |       | A03   |       | 0,015 |       |
| 10. | A41   |       | 0,210 |       | A41   |       | 0   |       | A24   |       | 0,016 |       |
| SO  | Min:  | 0,136 | M:    | 0,268 | Min:  | 0     | M:  | 0,088 | Min:  | 0,010 | M:    | 0,022 |
|     | Max:  | 0,427 | SD:   | 0,063 | Max:  | 0,341 | SD: | 0,074 | Max:  | 0,052 | SD:   | 0,008 |

Objaśnienia: R. – ranking aktorów o najniższych wartościach zmiennych sieciowych; A – aktor; CD – integracja zadaniowa; ST – więzi simmeliańskie; SSA – wspólna świadomość sytuacji; SO – statystyki opisowe; Min – wartość minimalna; Max – wartość maksymalna; M – średnia; SD – odchylenie standardowe.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie ORA-PRO, wersja 3.0.9.9.87, Carnegie Mellon University, School of Computer Science, Institute for Software Research, Pittsburgh 2018.

Prezentację wyników ograniczono do pierwszych dziesięciu aktorów, pokrótce scharakteryzowanych na podstawie ich powiązania z zadaniami (*T*), jak zaznaczono w zmiennej *CD*. Są tu pracownicy, którzy piastują różne stanowiska, wynikające ze specyfiki firmy zajmującej się zaawansowanymi rozwiązaniami IT dla biznesu (np. starszy programista, specjalista ds. administracyjnych, konsultant ds. wdrożeń czy konsultant ds. telefonicznej obsługi klientów). W przypadku zmiennej *ST* wśród wymienionych pracowników znajduje się między innymi pracownik Działu Handlowego, konsultant ds. wdrożeń, specjalista ds. marketingu czy księgowości, programista, jak również konsultant ds. administracyjnych. Dla zmiennej *SSA* w tej grupie znaleźli się między innymi programista, konsultant ds. wdrożeń, konsultant ds. telefonicznej obsługi klientów, specjalista ds. księgowości czy marketingu.

**Pytanie badawcze 1.** Którzy aktorzy są najmniej zintegrowani zadaniowo w sieci organizacyjnej?

23 Wiersz jest kursywą, jeśli węzeł ma wartość niższą niż normalna (mniej niż jedno odchylenie standardowe poniżej średniej). Wiersz jest pogrubiony, jeśli węzeł mieści się w zakresie jednego odchylenia standardowego od średniej.

Aktorzy najmniej zintegrowani zadaniowo to A33, A03, A34, A22, A10, A36, A13, A42, A29 oraz A41 według najniższej wartości dla *CD*. Przykładowo: na podstawie macierzy relacji  $AT_{ij}$  (aktor/zadanie) aktor A33 deklaruje wykonywanie zadania T7 (kreowanie wizerunku badanej firmy), T10 (obsługa klientów spółki księgowej) oraz T35 (sprawozdawczość przed urzędami). Aktor A03 wykonuje zadanie T2 (analiza potrzeb klienta), T24 (przekazanie zainteresowanego klienta do działu handlowego), T26 (przygotowanie bazy potencjalnych klientów), T39 (telefoniczny kontakt z klientem) oraz T44 (wprowadzenie i/lub wyszukiwanie klientów w bazie). Pozostali aktorzy wykonują od 6 do 10 zadań na 48 powiązanych z procesami biznesowymi zadań badanego przedsiębiorstwa. Wymienieni powyżej aktorzy w sieci macierzy relacji  $AA_{ij}$ <sup>1</sup> (aktor/aktor), odnoszącej się do wspólnego rozwiązywania złożonych problemów związanych z pracą (silne relacje między pracownikami w tym obszarze, tzn. przynajmniej raz dziennie lub raz na tydzień), odnotowali następujące relacje: aktor A33 wspólnie rozwiązuje złożone problemy głównie z aktorem A32. Aktor A03 nawiązuje tego typu relacje głównie z aktorami A10, A34, A36 i A39. Pozostali aktorzy (A34, A22, A10, A36, A13, A42, A241) odnotowali od 2 do 7 wychodzących relacji tego typu, z wyjątkiem aktora A29 (19 relacji).

Podstawowym założeniem tego miernika sieciowego było wskazanie aktorów najmniej zintegrowanych zadaniowo w kontekście ich wysiłków do wykonywania zadań, powiązań z innymi aktorami z tytułu wspólnego rozwiązywania problemów, dyskusowania rozwiązań na podstawie pozycji danej osoby w metasieci. Osoby współpracujące w ramach organizacji są bardziej skuteczne, gdy dysponują informacjami niezbędnymi do wykonania ich indywidualnych zadań. Osoby najmniej zintegrowane zadaniowo będą powiązane z niewielką liczbą aktorów, zadań, dziedzinami wiedzy i zasobami; mniej będą angażować się w złożone zadania, do realizacji których mogą nie mieć wszystkich potrzebnych zasobów lub wiedzy.

**Pytanie badawcze 2.** Którzy aktorzy są najmniej powiązani społecznie w sieci organizacyjnej?

Aktorzy najmniej powiązani społecznie (*ST*) to A15, A18, A22, A25, A28, A30, A33, A37, A38 oraz A41, których wartość wynosi 0. Oznacza to, że nie mają oni więzi typu simmeliańskiego. Simmel<sup>24</sup> argumentował, że triady są podstawową jednostką analizy socjologicznej. Trzech aktorów triady cechuje jakościowo odmienna dynamika społeczna, której nie można sprowadzić do jednostek lub diad, gdzie bezpośrednio powiązanie między dwoma aktorami zmienia się w obecności trzeciego aktora. Według Coleman<sup>25</sup> zamknięcie triad prowadzi do zaufania interpersonalnego, większej współpracy i egzekwowania norm. Argument ten można uogólnić do poziomu

24 G. Simmel, *The sociology...*

25 J.S. Coleman, *Foundation of social theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.

współpracy w grupach w zależności od struktury sieci. Zamknięta triada istnieje, gdy wszyscy jej członkowie są powiązani daną relacją. Powiązanie strony trzeciej służy ograniczeniu indywidualnych interesów na korzyść interesów zbiorowych, ograniczeniu indywidualnej siły przetargowej oraz zapobieganiu eskalacji konfliktów (możliwa jest mediacja strony trzeciej)<sup>26</sup>. Relacje między dwoma aktorami dzielącymi wspólną więź strony trzeciej są bardziej oparte na współpracy, trwałe i zgodne niż izolowana diada – z powodu roli strony trzeciej w pośredniczeniu w konflikcie czy sankcjonowaniu zachowań oportunistycznych. Więzi simmeliańskie ograniczają interes własny i zachowania oportunistyczne, takie jak brak wymiany poufnych informacji między sobą. Ponadto więzi osadzone w spójnych klikach mają zwiększone prawdopodobieństwo dzielenia się wiedzą<sup>27</sup>. Przywołani aktorzy (zob. kolumny: Aktor i ST w tabeli 2) są najmniej powiązani społecznie z punktu widzenia ich obecności w triadzie – ze wszystkimi tego pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami.

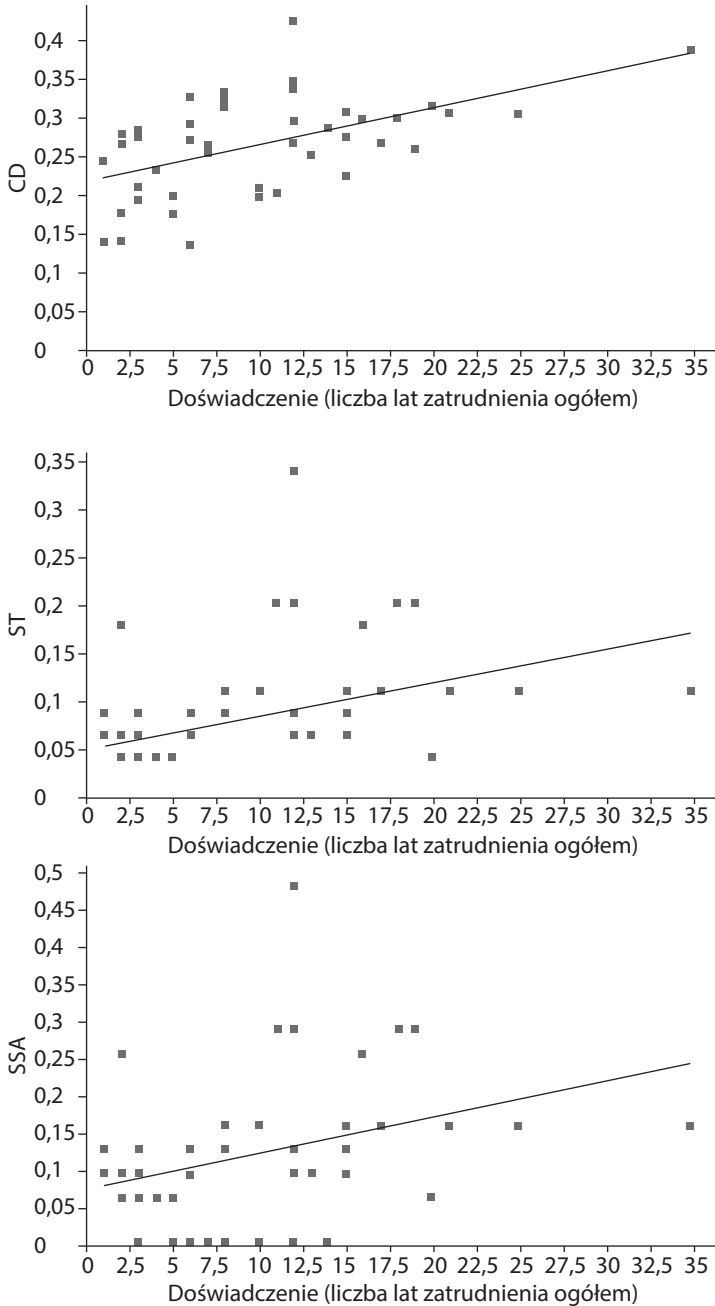
**Pytanie badawcze 3.** Którzy aktorzy mają najniższą świadomość sytuacji w sieci organizacyjnej?

Osoby lub organizacje, które mają dużą świadomość grupową, to te, które – z racji swoich powiązań z innymi – wiedzą, z jakich zasobów korzystają inni, jaka jest ich wiedza, jakie są ich zadania – lepiej rozumieją, co robią inni. W tym przypadku aktorzy A28, A33, A22, A18, A34, A10, A25, A30, A03 oraz A24 charakteryzują się najniższą świadomością sytuacji (są najmniej zorientowani, co dzieje się w organizacji) na podstawie interakcji społecznych (rozwiązywanie problemów) między dwoma aktorami, dystansu fizycznego, danych społeczno-demograficznych aproksymowanych przez ich wspólną wiedzę (K) i zasoby (R). Najmniej świadome osoby w organizacji mogą tworzyć tzw. silosy informacyjne, które są źródłem słabej komunikacji i powielania rozwiązywania problemów, a ich istnienie może udaremnić wysiłki w zakresie zmian organizacyjnych<sup>28</sup>. Niższe wartości miernika SSA (zob. tabela 1) mogą oznaczać w tym przypadku, że w organizacji są osoby, które nie wiedzą, co robią inni, nie dzielą się zrozumieniem problemów, przed którymi stoi organizacja. Niższe wartości mogą oznaczać słabszą integrację pracowników, która zwykle umożliwia szybkie rozpoznawanie błędów i łagodzenie niezamierzonych konsekwencji.

26 J.R. Hollenbeck, B.B. Jamieson, *Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management*, „Academy of Management Perspectives” 2015, vol. 29, no. 3, s. 370–385.

27 K. Huang, *Knowledge sharing in a third-party-governed health and human services network*, „Public Administration Review” 2014, vol. 74, no. 5, s. 587–598.

28 J. Merrill, J.W. Keeling, K.M. Carley, *A comparative study of 11 local health department organizational networks*, „Journal of Public Health Management and Practice” 2010, vol. 16, no. 6, s. 564–576.



**Rysunek 3.** Zależności między zmiennymi sieciowymi (doświadczeniem zawodowym, *CD*, *ST* oraz *SSA*)

Źródło: opracowano na podstawie ORA-PRO, wersja 3.0.9.9.87.



**Pytanie badawcze 4.** Czy doświadczenie mierzone liczbą lat pracy może mieć wpływ na pozycję aktora w sieci?

Aby wskazać poziom korelacji między siecią  $AA_{ij}^2$  a  $CD_i$ , siecią  $AA_{ij}^2$  a  $ST_i$  oraz siecią  $AA_{ij}^2$  a  $SSA_i$ , wykorzystano wykresy punktowe. Rysunek 3 obrazuje zależności między aktorami społecznymi, szczególnie ich doświadczeniem zawodowym mierzonym liczbą lat pracy ogółem, a określonymi dla potrzeb tych badań zmiennymi sieciowymi ( $CD$ ,  $ST$ ,  $SAA$ ).

Wykresy punktowe pokazały, że liniowa korelacja ( $r$ ) Pearsona między zmiennymi: doświadczenie i  $CD$  jest na wysokim poziomie (według notacji Guilforda<sup>29</sup>) i wynosi  $r = 0,5241$ ,  $r^2 = 0,2746$ ,  $M = 0,0046$ ,  $b = 0,2204$ . Zależność ta jest istotna statystycznie  $p < 0,001$ . Dla zmiennych doświadczenie i  $ST$  korelacja jest przeciętna  $r = 0,3272$ ,  $r^2 = 0,1071$ ,  $M = 0,0034$ , a  $b = 0,0530$ . Zależność jest istotna statystycznie  $p = 0,028$ . Zależność między doświadczeniem a  $SSA$  jest również przeciętna i wynosi  $r = 0,3247$ ,  $r^2 = 0,1054$ ,  $M = 3,4682$ ,  $b = 0,0186$ , a  $p = 0,030$ .

Interpretacja siły związku jest mniej ważna niż informacja, czy dana zależność jest istotna statystycznie. Wszystkie korelacje (doświadczenie a  $CD$ ,  $ST$  i  $SAA$ ) są istotne na standardowym poziomie istotności  $p < 0,05$ , przy czym jedne są silniejsze, a inne słabsze. Możemy zauważyć, że według przyjętego poziomu istotności uzyskana wartość jest dziełem prawdziwej zależności, co nie wyklucza wpływu innych zmiennych, które nie zostały tutaj określone.

## Podsumowanie

Na podstawie niniejszych badań ustalono, którzy aktorzy (pracownicy) zajmują peryferyjną pozycję w sieci społecznej. Wskazano aktorów najmniej zintegrowanych zadaniowo ( $CD$ ), najmniej powiązanych społecznie ( $ST$ ) oraz o najniższej świadomości sytuacji ( $SAA$ ) w wybranym do badań przedsiębiorstwie IT. Ocena peryferyjnych aktorów, ich zachowań (głównie na podstawie wykonywanych zadań, częstotliwości relacji w ramach macierzy ‘wspólne rozwiązywanie problemów’) oraz poziomu efektywności z punktu widzenia osiągniętych rezultatów w miejscu pracy wymaga pogłębionych analiz, również pod kątem optymalnego ich wykorzystania. Prezentowane badania ograniczyły się do dwóch głównych relacji: wykonywanych przez pracowników zadań ( $AT_{ij}$ ) oraz wspólnego rozwiązywania złożonych problemów związanych z wykonywaną pracą ( $AA_{ij}^1$ ), na których opierają się zmienne sieciowe wymienione w tabeli 1.

29 J.P. Guilford, *Fundamental statistics in psychology and education*, McGraw-Hill College, New York 1977.

Ustalono, że istnieje statystycznie istotna zależność między liczbą lat doświadczenia ogółem a integracją zadaniową pracowników (CD). Odnotowano przeciętną siłę związku, istotną statystycznie, między doświadczeniem zawodowym a ST i SAA. Obserwowany związek między dwiema zmiennymi na wykresach punktowych może oznaczać, że zmiany w jednej zmiennej są odpowiedzialne za zmiany w drugiej. Współczynnik determinacji  $r^2$  jest na stosunkowo niskim poziomie i wynosi 27% dla CD, 11% dla ST oraz 10% dla SSA. Aby ustalić interesujący nas związek, należy przeprowadzić dalszą analizę w celu kontroli lub uwzględnienia efektów innych potencjalnych zmiennych (np. wieku, płci, doświadczenia zawodowego w tej konkretnej spółce, a nawet zajmowanego stanowiska czy specyfiki wykonywanych zadań), aby wykluczyć inne możliwe wyjaśnienia. Dalsze badania powinny koncentrować się na identyfikacji konstruktywnych relacji dla organizacji i ludzi w niej zatrudnionych, w powiązaniu z efektywnością procesów biznesowych, na podstawie których określono podstawowe węzły sieci intraorganizacyjnej.

---

## Bibliografia

- Anderson P., *Complexity theory and organization science*, „Organization Science” 1999, vol. 10, no. 3, s. 216–232.
- Austen A., *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Barabási A.-L., *Network theory – the emergence of the creative enterprise*, „Science” 2005, vol. 308, no. 5722, s. 639–641.
- Barney J.B., *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, „Journal of Management” 2001, vol. 27, no. 6, s. 643–650.
- Blackler F., *Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems and the reframing of management*, „Journal of Management Studies” 1993, vol. 30, no. 6, s. 863–884.
- Borgatti S.P., Halgin D.S., *On network theory*, „Organization Science” 2011, vol. 22, no. 5, s. 1168–1181.
- Burt R.S., Gabbay S. M., Holt G., Moran P., *Contingent organization as a network theory: The culture-performance contingency function*, „Acta Sociologica” 1994, vol. 37, no. 4, s. 345–370.
- Carley K.M., Gasser L., *Computational organization theory*, [w:] G. Weiss (red.), *Multiagent systems: A modern approach to distributed artificial intelligence*, MIT Press, Cambridge 1999, s. 299–330.
- Carley K.M., Reminga J., *ORA: Organization Risk Analyzer*, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh 2004.
- Carley K.M., Pfeffer J., Reminga J., Storrick J., Columbus D., *ORA user's guide*, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh 2018.
- Cilliers P., *What can we learn from a theory of complexity?*, „Emergence” 2000, vol. 2, no. 1, s. 23–33.
- Coleman J.S., *Foundation of social theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
- Creswell J.W., Poth C.N., *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Sage, London 2017.

- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3–6.
- Engestrom Y., *Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work*, „Ergonomics” 2000, vol. 43, no. 7, s. 960–974.
- Gell-Mann M., *The quark and the jaguar: Adventures in the simple and the complex*, Macmillan, New York 1995.
- Guilford J.P., *Fundamental statistics in psychology and education*, McGraw-Hill College, New York 1977.
- Hollenbeck J.R., Jamieson B.B., *Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management*, „Academy of Management Perspectives” 2015, vol. 29, no. 3, s. 370–385.
- Holt G., Morris A., *Activity theory and the analysis of organizations*, „Human Organization” 1993, vol. 52, no. 1, s. 97–109.
- Huang A., *Knowledge sharing in a third-party-governed health and human services network*, „Public Administration Review” 2014, vol. 74, no. 5, s. 587–598.
- Krackhardt D., *Simmelian tie: Super strong and sticky*, [w:] R.M. Kramer, M.A. Neale (red.), *Power and influence in organizations*, Sage, Thousand Oaks 1998, s. 21–38.
- Krackhardt D., *The ties that torture: Simmelian tie analysis in organizations*, „Research in the Sociology of Organizations” 1999, vol. 16, no. 1, s. 183–210.
- Krackhardt D., Kilduff M., *Structure, culture and Simmelian ties in entrepreneurial firms*, „Social Networks” 2002, vol. 24, no. 3, s. 279–290.
- Larson C., *Evidence of shared aspects of complexity science and quantum phenomena. Cosmos and History*, „The Journal of Natural and Social Philosophy” 2016, vol. 12, no. 2, s. 160–171.
- Merrill J., Keeling J.W., Carley K.M., *A comparative study of 11 local health department organizational networks*, „Journal of Public Health Management and Practice” 2010, vol. 16, no. 6, s. 564–576.
- Morgan G., *Images of organization*, Sage, Thousand Oaks 1996.
- Newman M., *Networks: An introduction*, Oxford University Press, Oxford 2010.
- ORA-PRO, wersja 3.0.9.9.87, Carnegie Mellon University, School of Computer Science, Institute for Software Research, Pittsburgh 2018.
- Papastefanou N., *A complexity theory-based management framework for virtual organizations*, „African Journal of Business Management” 2010, vol. 4, no. 11, s. 2323–2337.
- Salancik G.R., *Wanted: A good network theory of organization*, „Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, no. 2, s. 345–349.
- Simmel G., *The sociology of Georg Simmel*, Free Press, New York 1950.
- Stacey R.D., *The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, no. 6, s. 477–495.
- Ujwary-Gil A., *Audyty zasobów niematerialnych z wykorzystaniem analizy sieci organizacyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Ujwary-Gil A., *Network theory and complexity theory in the context of organization and management sciences*, [w:] A. Ujwary-Gil, N.R. Potoczek (red.), *Network, innovation and competence-based economy*, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2019, s. 79–97.
- Ujwary-Gil A., *Organizational network analysis: A study of a university library from a network efficiency perspective*, „Library & Information Science Research” 2019, vol. 41, no. 1, s. 48–57.
- Wang Q., Gao S., *Network architecture and firm performance: A resources-based view*, „Frontiers of Business Research in China” 2011, vol. 5, no. 4, s. 559–579.
- Wills-Johnson N., *The networked firm: A framework for RBV*, „The Journal of Management Development” 2008, vol. 27, no. 2, s. 214–224.

## Streszczenie

Celem rozdziału jest zidentyfikowanie osób (aktorów społecznych) najmniej zintegrowanych zadaniowo, najmniej powiązanych społecznie oraz o najniższej tak zwanej wspólnej świadomości sytuacji. Przesłanką badawczą jest spojrzenie na efektywność organizacji sektora informatycznego z perspektywy wielomodalnej metasieci składającej się z aktorów społecznych, wiedzy, zasobów i zadań. Metodologię badawczą stanowią badania sieciowe, w tym: określenie granicy sieci (organizacyjnej) oraz populacji badawczej; identyfikacja sieci relacji (definiowanie macierzy); mierniki analizy sieci organizacyjnej, takie jak: integracja zadaniowa (*cognitive demand*), więzi simmeliańskie (*Simmelian tie*) oraz wspólna świadomość sytuacji (*shared situation awareness*); korelowanie zmiennych za pomocą wykresów punktowych. Wyniki wskazały aktorów znajdujących się na obrzeżach sieci społecznej organizacji oferującej kompleksowe rozwiązania informatyczne dla biznesu w powiązaniu z doświadczeniem zawodowym poszczególnych aktorów, które wymagają pogłębionych analiz.

**Słowa kluczowe:** metasieć, aktorzy peryferyjni, integracja zadaniowa, więzi simmeliańskie, wspólna świadomość sytuacji, teoria sieci, teoria działalności, teoria zasobowa, teoria złożoności

## A meta-network approach to an IT organization from the perspective of the least socially integrated actors

### Abstract

The purpose of the article is to identify people (social actors) least task integrated, least socially connected and with the lowest shared situation awareness. The research premise is to look at the effectiveness of the organization from the perspective of a multimodal meta-network consisting of social actors, knowledge, resources, and tasks. The research methodology is network research, including defining the (organizational) network border and the research population; identification of relationship networks (matrix definitions); organizational network analysis metrics, such as cognitive demand, Simmelian tie, and shared situation awareness; correlating variables using scatter plot. The results indicated actors on the outskirts of the organization's social network in connection with the professional experience of individual actors, which require in-depth analysis.

**Keywords:** meta-network, peripheral actors, cognitive demand, Simmelian ties, shared situation awareness, network theory, activity theory, resource-based view, complexity theory



# Badania nad przestrzeniami organizacji<sup>1</sup>

Dr hab. Piotr Pachura, prof. PC 

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania  
Katedra Informatyki Ekonomicznej i Ekosystemów Zarządzania

## Wprowadzenie

Przestrzeń fascynowała myślicieli od początków rozwoju cywilizacji. Zajmowali się nią najwybitniejsi filozofowie, poczynawszy od starożytności, oraz kluczowi przedstawiciele nauk przyrodniczych. Przestrzeń – i jej zrozumienie w postaci języka matematyki – stanowiła domenę geometrów, kosmologów i fizyków. Nauki społeczno-ekonomiczne, w dużym uproszczeniu, nie uznawały przestrzeni za zbyt inspirującą kategorię poznawczą. Być może dlatego, że przez wiele stuleci dominowało absolutystyczne podejście do istnienia przestrzeni. Konsekwencją pojęcia przestrzeni absolutnej jest uznanie jej istnienia niezależnie od materii i czasu<sup>2</sup>. W tym podejściu uznawano przestrzeń za byt „pusty”, czyli zbiornik lub kontener, w którego wnętrzu rozgrywają się zdarzenia i umiejscowione są obiekty materialne. Interesujące były zdarzenia i obiekty, a nie sam „pojemnik”. W przypadku badań w naukach ekonomicznych przestrzeń była głównie odległością, dystansem lub lokalizacją. Kluczowe znaczenie w pierwszych teoriach lokalizacji miał czynnik przestrzeni w sensie odległości geograficznej, odległości od surowców, rynków zbytu, infrastruktury czy też zasobów ludzkich. W pierwszych teoriach lokalizacji najważniejszymi kryteriami były: koszty transportu, koszty pracy czy korzyści aglomeracji<sup>3</sup>. Współcześnie przestrzeń ma dla przedsiębiorstw wymiar globalny i lokalny, gdyż jednym z bardzo ważnych zjawisk w praktykach organizacji jest wykorzystywanie lokalności czy eksploracji lokalnych zasobów oraz zakorzenienie w miejscu fizycznej lokalizacji z równoczesną penetracją sfery globalnej<sup>4</sup>.

---

1 Badania zaprezentowane w opracowaniu są częścią projektu badawczego nr 2017/25/B/HS4/01007 pt. „Przestrzeń w organizacji – organizacja w przestrzeni. Hipoteza teorii przestrzeni” finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach konkursu „OPUS 13”.

2 I. Newton, *Matematyczne zasady filozofii przyrody*, Copernicus Center Press, Kraków 2011.

3 A. Weber, *The Theory of the Location of Industries*, Chicago University Press, Chicago 1929.

4 S. Yip, *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

W przypadku nauk o zarządzaniu ugruntowała się perspektywa interpretacji dwóch rodzajów przestrzeni: wewnątrzorganizacyjnej i otoczenia organizacji. Pomiędzy nimi znajduje się granica organizacji rozumiana fizycznie, formalnie czy też metaforycznie. Granice organizacji mają znaczenie dla całego kompleksu uwarunkowań strategicznych. Formułując znaną definicję strategii, iż jest to sposób reakcji organizacji na jej otoczenie, dostrzegamy wyraźnie tę dychotomię, polegającą na postrzeganiu przestrzeni wewnętrznej organizacji oraz otaczającej jako dwóch niezależnych, autonomicznych bytów. Te dwie przestrzenie pozostają w ciągłym napięciu i konflikcie, z drugiej strony poszukując stanu równowagi. Wzrastające uzależnienie organizacji od przestrzeni wirtualnych, przy jednoczesnym osadzeniu wszelkich działań w przestrzennym kontekście miejsca, stwarza nowe wyzwania dla nauk o organizacji i procesach zarządzania. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wstępnych doniesień z badań nad przestrzeniami organizacji na podstawie przyjętego modelu teoretycznego, z zastosowaniem technik ilościowych.

## Propozycja modelu teoretycznego

Punktem wyjścia dla prac naukowych opisanych w niniejszym tekście była propozycja autorskiego modelu czterech wymiarów przestrzeni dla współczesnych organizacji (model *a priori*). Propozycja modelu (rysunek 1) zakładała występowanie następujących przestrzeni:

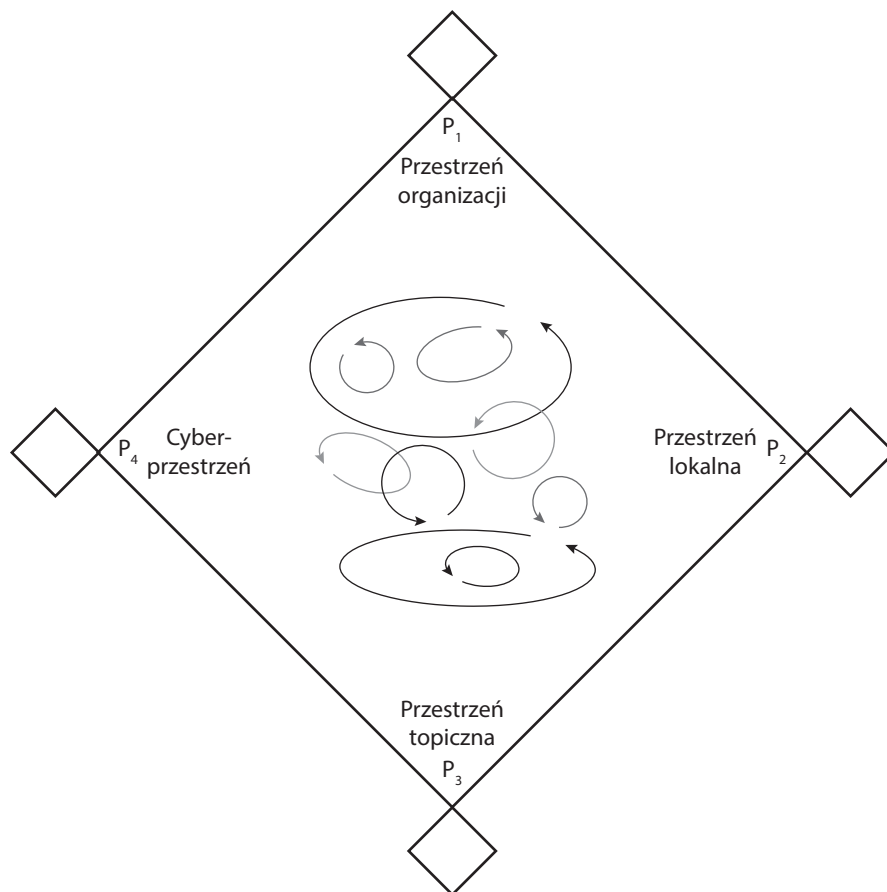
- 1) przestrzeni organizacji,
- 2) przestrzeni globalnej (rozpiętej jako kontinuum pomiędzy lokalnością a globalnością),
- 3) przestrzeni topicznej (kontekstowej) oraz
- 4) cyberprzestrzeni (przestrzeni wirtualnej).

Model ten (rysunek 1) stanowił podstawę do realizacji postawionego celu badawczego, polegającego na jego eksperymentalnej weryfikacji w kierunku identyfikacji występowania, konfiguracji oraz znaczenia wielowymiarowych przestrzeni współczesnych organizacji.

Model teoretyczny (*a priori*) przedstawiony na rysunku 1 powstał w wyniku interdyscyplinarnych studiów teoretycznych. Badania obejmowały dorobek oraz koncepcje dotyczące ontologii i epistemologii przestrzeni w perspektywach wielu podejść i dyscyplin naukowych, takich jak filozofia, socjologia, fizyka, geometria, ekonomia, nauki o organizacji i zarządzaniu, i były prowadzone w latach 2015–2019<sup>5</sup>.

5 P. Pachura, *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.





**Rysunek 1.** Teoretyczny model czterech wymiarów przestrzeni organizacji

Źródło: P. Pachura, *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 87.

## Metodologia badań

Przyjęcie zaprezentowanego powyżej modelu oparte było na badaniach teoretycznych. Aby móc odnieść model do rzeczywistości, należy przyjąć procedurę weryfikacyjną bazującą na podejściu empirycznym. Przyjęta procedura badawcza zakładała triangulację metodologiczną<sup>6</sup>. Pierwsza faza badań objęła analizę źródeł wtórnych oraz konceptualizację problemu przy zastosowaniu metody panelu

<sup>6</sup> Triangulacja to świadomy, podejmowany już na etapie projektowania badania przez badacza zabieg, umożliwiający realizację następujących celów ogólnych: krzyżową, wzajemną weryfikację rezultatów badawczych uzyskiwanych w ramach poszczególnych technik

eksperyckiego. Zasadniczy cel tego etapu stanowiło poznanie zakresu, treści i wymiarów przestrzeni organizacji oraz konceptualna weryfikacja modelu teoretycznego. Efektem było opracowanie kluczowego dla całego procesu pomiaru sposobu rozumienia przestrzeni, stanowiącego syntezę naukowego i potocznego sposobu jego percepcji. Rezultatem tej części procedury było skonstruowanie narzędzi zastosowanych na etapie badania empirycznego. Na główną część pomiaru złożyło się badanie ilościowe i dwa jakościowe, wzajemnie ze sobą powiązane. W pierwszej kolejności zrealizowano pomiar jakościowy metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród kadry menedżerskiej, w celu weryfikacji podejścia metodycznego, a także pogłębienia rozumienia zjawiska<sup>7</sup>. Badania ogniskujące się na poznaniu empirycznym najczęściej wykorzystują ilościowe narzędzia, przy zastosowaniu metody kwestionariuszowej lub ankietowej, poddając pomiarowi ogólnokrajowe próby populacji generalnej. Informacje o badanej populacji pod względem rozkładu geograficznego zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Podział badanej populacji ze względu na region NUTS ( $N = 406$ )

| Klasyfikacja NUTS          | Wskazania respondentów |              |
|----------------------------|------------------------|--------------|
|                            | $N$                    | %            |
| Region północny            | 56                     | 13,8         |
| Region północno-zachodni   | 63                     | 15,5         |
| Region centralny           | 115                    | 28,3         |
| Region południowo-zachodni | 39                     | 9,6          |
| Region południowy          | 86                     | 21,2         |
| Region wschodni            | 47                     | 11,6         |
| <b>Razem</b>               | <b>406</b>             | <b>100,0</b> |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Podział badanej populacji ze względu na branżę ( $N = 406$ )

| Branża działalności | Wskazania respondentów |      |
|---------------------|------------------------|------|
|                     | $N$                    | %    |
| Produkcja           | 177                    | 43,6 |
| Handel              | 102                    | 25,1 |
| Usługi              | 79                     | 19,5 |
| Administracja       | 48                     | 11,8 |

Źródło: opracowanie własne.

pomiaru, wielowymiarowość oglądu problemu badawczego oraz pogłębienie wiedzy na temat przedmiotu badań.

- 7 Niniejszy tekst obejmuje w dalszej części prezentację wyników badania ilościowego. Rezultaty badań jakościowych zostały pominięte ze względu na objętość opracowania.

W celu zapewnienia reprezentatywności próby badanie obejmowało różne branże – największy odsetek stanowiła branża produkcyjna. Podział badanej populacji ze względu na branże przedstawia tabela 2. Największy zakres postępowania badawczego w opisywanej procedurze stanowiło zatem przeprowadzenie wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo na ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw, którego celem było ustalenie częstości występowania w populacji poszczególnych typów empirycznych postaw i rozumienia przestrzeni wśród kadry menedżerskiej.

## Wyniki badań ilościowych

Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród kadry menedżerskiej 406 przedsiębiorstw. Ponieważ badane zagadnienie mogło stanowić duże wyzwanie dla respondentów<sup>8</sup>, przygotowanie narzędzia wymagało bardzo starannego zaprojektowania. Kwestionariusz wywiadu zawierał 64 pytania<sup>9</sup>, występowały pytania otwarte, zamknięte oraz pytania zawierające zdania metaforyczne i kontrfaktyczne. Pytania zostały uszeregowane zgodnie z kategoriami, subaspektami przestrzeni zobrazowanymi na rysunku 1, czyli (1) przestrzeń organizacji<sup>10</sup>, (2) przestrzeń globalna (rozpięta jako kontinuum pomiędzy lokalnością a globalnością), (3) przestrzeń topiczna (kontekstowa) oraz (4) cyberprzestrzeń (przestrzeń wirtualna). Tabele 1–4 przedstawiają wstępne, wybrane interpretacje wyników w poszczególnych kategoriach przestrzeni w odniesieniu do analiz statystycznych.

Uzyskane wyniki stanowić będą bazę empiryczną dla weryfikacji modelu teoretycznego przestrzeni organizacji. Weryfikacja modelu w kierunku budowy modelu *a posteriori* ujawniła, że przestrzeń organizacji dla kadry menedżerskiej egzystuje w świadomości głównie w trzech aspektach:

- 1) istotności i niezbędności przestrzeni wewnętrznej organizacji, w tym przestrzeni osobistej miejsca pracy oraz przestrzeni lokalnej poza granicami organizacji;
- 2) istotności i niezbędności układów i relacji sieciowych z podmiotami zewnętrznymi (głównie lokalnymi) z niewielkim występowaniem w percepcji elementów symbolicznych i metaforycznych;

8 Z założenia niedostrzegających aspektów przestrzeni w działalności organizacji.

9 Bez pytań metryczkowych.

10 Poszczególne kategorie, subaspekty przestrzeni zostały dodatkowo podzielone na trzy składowe dla każdego wymiaru przestrzeni, czyli na przykład dla (1) przestrzeni organizacji na: przestrzeń wewnątrzna organizacji, przestrzeń zewnątrzna (otoczenie organizacji), struktury organizacyjne. W niniejszym opracowaniu pominięto szczegółowy opis struktury narzędzia.

- 3) poziomu wystarczalności i konieczności modernizacji i dostosowania dla użytkowników przestrzeni wewnętrznej organizacji na poziomie makro (budynki) i mikro (miejsce pracy).

**Tabela 3.** Aspekt przestrzeni fizycznej: weryfikacja modelu teoretycznego  
– analiza ilościowa metodami statystyki opisowej i indukcyjnej

| Wymiary modelu      | Analiza ilościowa metodami statystyki opisowej                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Analiza ilościowa metodami statystyki indukcyjnej modelu <i>a priori</i>                                                                                                                                                            |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Miary tendencji centralnej                                                                                                                                                                                                           | Miary dyspersji                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                     |
| Przestrzeń fizyczna | Najmniejszą istotność w przypadku tego aspektu wykazała analiza przestrzeni formalnej i nieformalnej. Najważniejsze dla respondenta są: wizerunek organizacji, hierarchia przedsiębiorstwa oraz wewnętrzna przestrzeń komunikacyjna. | Do najbardziej różnicujących aspektów po względem świadomości należą: fizyczna przestrzeń wewnętrzna organizacji, przestrzeń formalna, zewnętrzna struktura organizacji. Aspektami różniącymi się w opinii badanych, do których przywiązują oni najwyższą wagę, są formalna i nieformalna przestrzeń organizacji. | Zaobserwowano istotne różnice w zależności od wielkości zatrudnienia. Największe różnice obserwowane są w przestrzeni nieformalnej organizacji. Pozostałe subaspekty – przestrzeni fizycznej nie wyróżniają się w większym stopniu. |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Aspekt przestrzeni globalnej: weryfikacja modelu teoretycznego  
– analiza ilościowa metodami statystyki opisowej i indukcyjnej

| Wymiary modelu               | Analiza ilościowa metodami statystyki opisowej                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                  | Analiza ilościowa metodami statystyki indukcyjnej <i>a priori</i>                                                                                |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | Miary tendencji centralnej                                                                                                                                                 | Miary dyspersji                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                  |
| Przestrzeń globalna/ lokalna | Zaobserwowano dominującą tendencję do występowania struktur sieciowych w przestrzeni globalnej. Przedsiębiorstwa najczęściej nawiązują współpracę poprzez układy sieciowe. | Największe różnice w udzielanych odpowiedziach występują w przypadku określenia przedsiębiorstwa mianem globalnego. Najczęściej menedżerowie nie umiejscawiają organizacji w polu globalnym, a raczej lokalnym czy krajowym lub międzynarodowym. | Ten aspekt przestrzeni jest raczej istotny, lecz – co ciekawe – podlega percepcji w dużej mierze w kategoriach symbolicznych lub metaforycznych. |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5.** Aspekt przestrzeni kontekstu: weryfikacja modelu teoretycznego – analiza ilościowa metodami statystyki opisowej i indukcyjnej

| Wymiary modelu       | Analiza ilościowa metodami statystyki opisowej                     |                                                                                                                                                                                    | Analiza ilościowa metodami statystyki indukcyjnej <i>a priori</i>                      |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Miary tendencji centralnej                                         | Miary dyspersji                                                                                                                                                                    |                                                                                        |
| Przestrzeń kontekstu | Nie ma istotnych różnic, które podlegałyby analizie statystycznej. | Największe różnice w analizie przedsiębiorstw występują w ocenie kobiet i mężczyzn w nim pracujących oraz w liczbie budynków należących do przedsiębiorstwa i liczbie kondygnacji. | Przestrzeń kontekstu nie jest wyraźnie obserwowana we wskazaniach kadry menedżerskiej. |

**Źródło:** opracowanie własne.

**Tabela 6.** .Aspekt cyberprzestrzeni: weryfikacja modelu teoretycznego – analiza ilościowa metodami statystyki opisowej i indukcyjnej

| Wymiary modelu   | Analiza ilościowa metodami statystyki opisowej                                 |                                                         | Analiza ilościowa metodami statystyki indukcyjnej <i>a priori</i>                                                                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Miary tendencji centralnej                                                     | Miary dyspersji                                         |                                                                                                                                                                                                  |
| Cyber-przestrzeń | Kategoria przestrzeni bardzo istotna. Potencjalne pole do dalszej eksploracji. | Wskazania bardzo zróżnicowane, brak jasnych zależności. | Najistotniejsze różnice w przypadku tej kategorii przestrzeni obserwowane są w podziale na wielkość zatrudnienia, mniej istotne w podziale na branże, brak istotności w pozostałych przypadkach. |

**Źródło:** opracowanie własne.

Z badań wynika również, iż zasadniczymi wymiarami przestrzeni są elementy silnie funkcjonalne, które można sklasyfikować wokół takich aspektów jak (A) lokalność, (B) sieciowość, (C) materialność i (D) pragmatyzm.

Lokalność (A) ujawniła się poprzez bardzo silne zogniskowanie percepcji na najbliższym otoczeniu. Istotne znaczenie ma tu ujawnione w pierwszym aspekcie głównym, czyli przestrzeni fizycznej, posiadanie własnego miejsca pracy w postaci wydzielonej przestrzeni biura. Znamienne jest również postrzeganie rzeczywistości organizacyjnej przede wszystkim w kategoriach konkretnych budynków i biur firmy.

Istotność aspektu sieciowości (B) można uznać za pewne odkrycie<sup>11</sup>, gdyż w przypadku przedmiotowych badań postrzeganie przestrzeni organizacyjnej dotyczyło przestrzenności sieci relacji i ich zakorzenienia w przestrzeni. Perspektywa

11 Pomimo innych, wcześniejszych, ważnych badań nad sieciowością – zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

sieciowych relacji przestrzennych odnosi się zarówno do elementów inkorporowanych, takich jak współczesne filie i franczyzy, jak i do ważnego znaczenia podmiotów zewnętrznych: podwykonawców, sieci biznesowych i organizacyjnych, lokalnego biznesu i instytucji. Jednocześnie można też dostrzec silne elementy symboliczne, ujawniające się poprzez podkreślanie przez menedżerów aspektów kultury organizacyjnej oraz pewnych elementów reprezentacyjnych, służących komunikacji, na przykład sal konferencyjnych.

Ciekawym wynikiem badań okazuje się ujawnienie, iż percepcja przestrzeni przez menedżerów występuje głównie w kategoriach materialnych (C) i pragmatycznych (D). Doświadczenie i myślenie o przestrzeni ogniskują się na przestrzeni fizycznej, skonstruowanej czy też postrzeganej jako konfiguracja przestrzenna obiektów materialnych<sup>12</sup>. Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż badani w tym zakresie postrzegają przestrzeń organizacyjną w kategoriach interesów swojej firmy. Pragmatyzm ten został również ujawniony poprzez koncentrację na tym, co niezbędne do działania w sensie praktycznym i materialnym, przy jednoczesnym silnym myśleniu oceniającym. Menedżerowie w organizacji, interpretując jej przestrzeń, formują swoje myśli w kategoriach tego, co dla organizacji (i dla nich w organizacji) istotne, niezbędne, wystarczalne lub wymagające usprawnień i modyfikacji.

## Dyskusja

Problematyka badań nad przestrzenią nie jest najczęściej głównym obszarem analizy w polskiej i zagranicznej tradycji akademickiej związanej z naukami o zarządzaniu. Podobnie jak w naukach przyrodniczych, gdzie przez długi czas dominowało podejście absolutystyczne, tak i w naukach o zarządzaniu obowiązywał paradygmat „organizacja – otoczenie” jako główna perspektywa interpretacyjna. Jeden z pierwszych całościowych programów badawczych dotyczących (w pewnym sensie) przestrzeni stanowi dorobek związany z badaniami nad granicami organizacji<sup>13</sup>. Na uwagę zasługują również badania w nurcie zarządzania strategicznego w kontekście lokalizacji przestrzennej przedsiębiorstw i wpływu zewnętrznego

12 Nawiązując do ontologii przestrzeni w różnych tradycjach naukowych, można to odnieść do istnienia przestrzeni relacyjnej, czyli jej percepcji kształtowanej poprzez umiejscowienie obiektów i relacji pomiędzy nimi. Takie podejście zauważamy w pracach Leibniza, który być może jako pierwszy przeciwstawiał się absolutystycznemu rozumieniu przestrzeni – zob. J. Czerniawski, *Czasoprzestrzeń Leibniza w fizyce nierelatywistycznej i w teorii względności*, „Przegląd Filozoficzny” 2017, t. 26, nr 1, s. 33–52.

13 S. Cyfert, *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012; R. Romanowska, *Granice organizacji*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa

środowiska na funkcjonowanie organizacji<sup>14</sup>. Warto także wspomnieć o przykładach konceptualizacji ontologii przestrzeni w nielicznych pracach o tej tematyce w nurcie nauk o zarządzaniu<sup>15</sup>. W świetle wstępnej prezentacji wyników badań przedstawionych w niniejszym opracowaniu, a dotyczących znaczenia przestrzeni w kontekście sieci relacji, warto odwołać się do wcześniejszych prac potwierdzających znaczenie tej problematyki<sup>16</sup>. Podkreślić trzeba na przykład dorobek badań nad problematyką funkcjonowania i zarządzania klastrami<sup>17</sup> jako przestrzennymi sieciami współpracy<sup>18</sup>. Należy wskazać na dobrze rozwinięty stan analiz w zakresie zagadnień kontekstowych przejawiających się w badaniach nad kulturą organizacyjną<sup>19</sup>. W ostatnich latach w Polsce i na świecie rozwinęły się badania nad wirtualnością działalności przedsiębiorstw, zapoczątkowane koncepcjami modeli e-biznesu<sup>20</sup>. Badania w poszczególnych obszarach – aspektach modelu teoretycznego przestrzeni (rysunek 1: przestrzeń fizyczna, globalna, kontekstowa i cyberprzestrzeń) pozwalają zatem na ugruntowanie podejścia teoretycznego.

---

2014; S. Cyfert, *Mechanizmy zarządzania granicami – propozycja teoretycznego ujęcia i wyniki badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 17–24.

- 14 M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994; G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001; A. Zaorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- 15 Na przykład K. Perechuda, *Filozofia pustki, struktury – symulakry. Rozważania w kontekście koncepcji Profesora Adama Stabryły*, [w:] H. Bieniok (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, 2014; P. Pachura, *O przestrzeni...*
- 16 Por. W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012; K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005; W. Czakon, *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9.
- 17 Niedoceniany w pierwszym okresie rozwoju w Polsce.
- 18 Na przykład M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008; L. Knop i wsp., *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013; E. Bojar, Z. Olesiński, *The emergence and development of clusters in Poland*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- 19 Na przykład B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998; Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- 20 Na przykład J. Brzózka, D. Jelonek, *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu: podstawy teoretyczne i studium przypadku*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 9; J. Wielki, *Analiza rozwoju modeli biznesowych opartych na wykorzystaniu Internetu*, „Problemy Zarządzania. Zeszyt Specjalny” 2011.

Jednocześnie należy zauważyć, iż zaproponowany model *a priori* pozwala prawdopodobnie na całościowe ujęcie i holistyczną analizę poszczególnych aspektów przestrzeni. W tym podejściu przestrzeń staje się unikalną kategorią poznawczą, łączącą sferę materialną, kontekstową i wirtualną działalności przedsiębiorstw.

W zagranicznej literaturze badania nad przestrzenią organizacji w kontekście nauk o zarządzaniu nie są bardziej „popularne”<sup>21</sup>. Dokonując analizy literatury polskiej i zagranicznej, głównie angielsko- i francuskojęzycznej, oraz czyniąc pewne uproszczenia, można wskazać, iż przestrzeń, po pierwsze, bardzo rzadko jest docelowym przedmiotem badań, a po drugie można stwierdzić, iż badania nad przestrzenią skupiają się wokół następujących dyscyplin czy obszarów wiedzy: socjologii organizacji<sup>22</sup>, *facility management*<sup>23</sup>, zarządzania wiedzą i innowacjami<sup>24</sup>, *international management*<sup>25</sup>, globalnych łańcuchów wartości, geografii organizacji<sup>26</sup>.

Wydaje się, iż w doniesieniach krajowej i zagranicznej literatury naukowej nie jest łatwo znaleźć badania nad przestrzenią organizacji podobne do prezentowanych w niniejszym opracowaniu. Najczęściej badania nad przestrzenią skupiają się na wybranych aspektach lub przejawach przestrzenności, nie dążąc do holistycznego, modelowego ujęcia przestrzeni. Trudność polega nie tylko na konieczności przeprowadzenia bardzo rozległych interdyscyplinarnych badań, ale również, a może przede wszystkim, na konieczności uwzględnienia różnych sposobów istnienia przestrzeni, czyli różnych ich ontologii. Stwarza to duże wyzwanie dla konstrukcji narzędzi badawczych, procedury badań, a także dla odpowiedniej ich interpretacji.

21 Jak zauważa Hernes w jednym z pierwszych szerokich opracowań poświęconych zagadnieniom przestrzeni w kontekście nauk o organizacji, przestrzeń nie była dotychczas (książka została opublikowana w roku 2004) przedmiotem systematycznych badań naukowych w związku z funkcjonowaniem organizacji – por. T. Hernes, *Spatial Construction of Organization*, John Benjamins, Amsterdam, 2004. Taylor i Spicer zauważają, że w badaniach nad zagadnieniami przestrzeni dominują podejścia fragmentaryczne. Wyraźnie widoczny jest brak kompleksowych opracowań na ten temat, gdyż badania nad przestrzenią w naukach o organizacji i zarządzaniu są trudne do agregowania – zob. S. Taylor, A. Spicer, *Time for space: A narrative review of research on organizational spaces*, „International Journal of Management Reviews” 2007, no. 9, s. 325–346.

22 Na przykład S. Halford, *Towards a Sociology of Organizational Space*, „Sociological Research Online” 2009, vol. 9, no. 1.

23 Na przykład C. Beard, I. Price, *Space, conversations and place: lessons and questions from organisational development*, „International Journal of Facility Management” 2010, vol. 1(2).

24 Na przykład D. Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier, New York 2001.

25 Na przykład H. Yeung, *Organizational space: a new frontier in international business strategy?*, „Critical Perspectives on International Business” 2005, vol. 1, no. 4, s. 219–240.

26 Na przykład M. Müller, *Organization Geography*, [w:] J.D. Wright (red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier, Oxford 2015.



## Podsumowanie

Wyniki badań umożliwią weryfikację modelu teoretycznego i stwarzają przesłanki do budowy modelu *a posteriori*. Wymaga to kontynuacji badań, których wyniki, wraz ze zweryfikowaną propozycją modelu przestrzeni, zostaną przedstawione w kolejnych doniesieniach. Jednocześnie wydaje się, iż można wyrazić przekonanie, że zagadnienie przestrzeni ma duży potencjał badawczy. Perspektywa przestrzenna może być stosowana w wielu badaniach nad zagadnieniami funkcjonowania organizacji i procesami zarządzania, takimi jak na przykład modele biznesu, modele e-biznesu, zagadnienia związane z Przemysłem 4.0, zmiana czy ewolucja ról menedżerów w organizacjach, problematyka globalnych sieci produkcyjnych, zagadnienia „przestrzennej” odpowiedzialności biznesu, czy też – co wydaje się najbardziej oczywiste w świetle wyników badań, w kontekście efektywnego zarządzania środowiskiem pracy. Autor ma świadomość, iż zastosowane podejście badawcze nie wyczerpuje zagadnienia, ale jednocześnie wyraża przekonanie, że niniejsze opracowanie może stanowić przyczynek do naukowej dyskusji o przestrzeni na polu dyscypliny nauki o zarządzaniu.

---

## Bibliografia

- Andriessen D., *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier, New York 2001.
- Beard C., Price I., *Space, conversations and place: lessons and questions from organisational development*, „International Journal of Facility Management” 2010, vol. 1(2), s. 535–563.
- Bojar E., Olesiński Z., *The emergence and development of clusters in Poland*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Brzózka J., Jelonek D., *Koncepcja pomiaru wartości tworzonej przez aplikacje modeli biznesu: podstawy teoretyczne i studium przypadku*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 9, s. 49–55.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Cyfert S., *Mechanizmy zarządzania granicami – propozycja teoretycznego ujęcia i wyniki badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 17–24.
- Czakon W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16–20.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Czerniawski J., *Czasoprzestrzeń Leibniza w fizyce nierelatywistycznej i w teorii względności*, „Przegląd Filozoficzny” 2017, t. 26, nr 1, s. 33–52.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja, wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasyfikacja międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
- Halford S., *Towards a Sociology of Organizational Space*, „Sociological Research Online” 2009, vol. 9, no. 1.

- Hernes T., *Spatial Construction of Organization*, John Benjamins, Amsterdam 2004.
- Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S., *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Müller M., *Organization Geography*, [w:] J.D. Wright (red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Elsevier, Oxford 2015.
- Newton I., *Matematyczne zasady filozofii przyrody*, Copernicus Center Press, Kraków 2011.
- Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- Pachura P., *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Filozofia pustki, struktury – symulakry. Rozważania w kontekście koncepcji Profesora Adama Stabryły*, [w:] H. Bieniok (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, Kraków, 2014, s. 45–52.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Romanowska R., *Granice organizacji*, [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 89–97.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Taylor S., Spicer A., *Time for space: A narrative review of research on organizational spaces*, „International Journal of Management Reviews” 2007, no. 9, s. 325–346.
- Weber A., *The Theory of the Location of Industries*, Chicago University Press, Chicago 1929.
- Wielki J., *Analiza rozwoju modeli biznesowych opartych na wykorzystaniu Internetu*, „Problemy Zarządzania. Zeszyt Specjalny” 2011, s. 67–82.
- Yeung H., *Organizational space: a new frontier in international business strategy?*, „Critical Perspectives on International Business” 2005, vol. 1, no. 4, s. 219–240.
- Yip S., *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

---

## Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie wstępnych wyników badań w zakresie empirycznej weryfikacji modelu teoretycznego dotyczącego przestrzeni w kontekście funkcjonowania organizacji. Przyjęto założenie o uznaniu przestrzeni za interesującą kategorię poznawczą w procesach interpretacji i analizy współczesnych organizacji. Jednocześnie wydaje się, że zagadnienie to nie stanowi popularnego obiektu badań wśród badaczy organizacji i procesów zarządzania. Zastosowana metodyka badawcza obejmowała: studia konceptualne nad modelem teoretycznym przestrzeni (model *a priori*), badania eksperckie, techniki ilościowe oraz jakościowe. W tekście zaprezentowano założenia modelu teoretycznego przestrzeni oraz przedstawiono cząstkowe rezultaty badań ilościowych przeprowadzonych wśród kadry menedżerskiej. Wstępne wyniki badań wskazują na możliwość zaproponowania empirycznie zweryfikowanego modelu przestrzeni.

**Słowa kluczowe:** organizacja, przestrzeń, model, weryfikacja empiryczna

---

## Research on organisational spaces

### Abstract

The aim of the study is to present the results of research in the field of verification of the theoretical model of space in the context of the functioning of the organization. Space has been recognized as an important cognitive category in the processes of interpreting the behavior of contemporary organizations, and at the same time this issue seems not very popular among researchers of organizations and management processes. Research methodology included: conceptual studies on the theoretical model of space (*a priori* model), expert studies, quantitative and qualitative techniques. The results of the research indicate that it is possible to propose an empirically verified model of space.

**Keywords:** organization, space, model, empirical verification



# Wybrane aspekty pomiaru koopetycji w kontekście orientacji przedsiębiorczej organizacji<sup>1</sup>

Dr Rafał Kusa 

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego

## Wprowadzenie

Relacje między organizacjami przyjmują różnorakie formy. Obok tradycyjnych relacji konkurencji i współpracy coraz częstsza jest koopetycja, zakładająca równoczesne konkurencję i współpracę pomiędzy tymi samymi podmiotami. Koopetycja analizowana jest w ramach nauk o zarządzaniu z wykorzystaniem współczesnych koncepcji i teorii ekonomicznych (m.in. koncepcji zasobowej, teorii kosztów transakcyjnych, teorii gier<sup>2</sup>). Jednakże wiedza na temat koopetycji jest wciąż niewystarczająca. Jednym z obszarów wymagających poznania są związki pomiędzy koopetycją i przedsiębiorczością<sup>3</sup>. Badania w tym obszarze wymagają opracowania odpowiedniej metodyki, włącznie z przygotowaniem narzędzi do pomiaru stopnia zależności pomiędzy oboma zjawiskami.

Celem rozdziału jest określenie potencjalnych związków pomiędzy koopetycją i przedsiębiorczością oraz wskazanie zagadnień, które powinny być uwzględnione w dalszych badaniach poświęconych tym zależnościom. Opracowanie ma charakter empiryczno-koncepcyjny. Została w nim przeprowadzona wstępna empiryczna weryfikacja związków pomiędzy koopetycją a wymiarami orientacji przedsiębiorczej (gotowością do podejmowania ryzyka, innowacyjnością, proaktywnością)

- 1 Rozdział powstał w ramach projektu badawczego pt. „Współpraca międzyorganizacyjna jako przejaw orientacji przedsiębiorczej”, wspieranego przez Narodowe Centrum Nauki (numer rejestracyjny: 2018/02/X/HS4/02934).
- 2 W. Mierzejewska, *Czynniki sukcesu koopetycji*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2018, t. 16, nr 1, s. 124.
- 3 N. Roig-Tierno, S. Kraus, S. Cruz, *The relation between coopetition and innovation/entrepreneurship*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12, no. 2, s. 379.

na poziomie organizacji. W tym celu skonstruowano miarę intensywności kooperacji. Badania przeprowadzono na próbie małych i średnich przedsiębiorstw, zróżnicowanych pod względem przedmiotu prowadzonej działalności. Ponadto wskazane zostały szczegółowe zagadnienia i zaproponowane pytania, które mogą być wykorzystane do budowy narzędzia umożliwiającego bardziej szczegółowy pomiar i opis powiązań pomiędzy kooperacją i przedsiębiorczością. Rozdział bazuje na literaturze z zakresu przedsiębiorczości i kooperacji, ze szczególnym uwzględnieniem opracowań dotyczących związków pomiędzy tymi zjawiskami.

## Istota kooperacji

Kooperacja (określana także jako kooperencja) definiowana jest jako układ „jednoczesnych i wzajemnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną”<sup>4</sup>. Kooperacja może przejawiać się poprzez inicjatywy o charakterze strategicznym, a także operacyjnym (np. wspólna obsługa klientów, wymiana komplementarnych zasobów, wspólne działania promocyjne czy wzajemne doradztwo<sup>5</sup>). Odgrywa ona na tyle istotną rolę we współczesnej gospodarce, że traktowana jest jako odrębny rodzaj relacji międzyorganizacyjnych<sup>6</sup>.

Kooperacja jest postrzegana jako strategiczny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>7</sup> lub wręcz jako strategia, która umożliwia zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Wśród korzyści związanych z kooperacją znajdują się: zwiększenie sprzedaży i udziału w rynku<sup>9</sup>, dostęp do nowych rynków<sup>10</sup>, zwiększenie możliwości wprowadzania innowacji produktowych<sup>11</sup>, wzrost innowacyjności

4 J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 19.

5 K. Czernek, *Formy i uwarunkowania kooperacji na obszarach turystycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 6, cz. II, s. 91–104.

6 M. Aluchna, *Kooperencja w grupach kapitałowych*, [w:] M. Aluchna i wsp., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 173.

7 N. Roig-Tierno, S. Kraus, S. Cruz, *The relation...*

8 J. Cygler i wsp., *Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Cooperative Relationships*, „Sustainability” 2018, vol. 10, no. 2688.

9 F. Rodrigues, V. Souza, J. Leitão, *Strategic coopetition of global brands: a game theory approach to 'Nike+ iPod Sport Kit' co-branding*, „International Journal of Entrepreneurial Venturing” 2011, vol. 3, no. 4, s. 435–455.

10 M.H. Morris, A. Koçak, A. Özer, *Coopetition as a small business strategy: implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy” 2007, vol. 18, no. 1, s. 35–36.

11 R. Bouncken i wsp., *Coopetition in new product development alliances – advantages and tensions for incremental and radical innovation*, „British Journal of Management” 2018, vol. 29, no. 3, s. 391–410.

organizacyjnej<sup>12</sup>, w tym stymulowanie innowacyjności w zakresie modeli biznesu<sup>13</sup>. Kooperacja umożliwia rozwój produktów, których dane przedsiębiorstwo nie byłoby w stanie rozwijać samodzielnie, lub też trwałyby to zbyt długo<sup>14</sup>. Badania wskazują, że kooperacja w wymiarze międzynarodowym wspiera wprowadzanie radykalnych innowacji<sup>15</sup>. Znaczenie kooperacji jest różne na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorstw, jak również na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego<sup>16</sup>, a ponadto jej wpływ na rozwój uzależniony jest od charakterystyki firmy (np. wielkości, innowacyjności, otwartości na rynki międzynarodowe, zasobów wiedzy, wykorzystywanych technologii)<sup>17</sup>. Korzyści związane z kooperacją wynikają między innymi z podziału kosztów i ryzyka, ekonomii skali<sup>18</sup>, wspólnie realizowanej działalności badawczo-rozwojowej<sup>19</sup>, dostępu do wiedzy i zasobów zewnętrznych<sup>20</sup>. Mówiąc o korzyściach związanych z kooperacją, należy wskazać na możliwość pojawienia się jej negatywnych następstw, takich jak ograniczenie elastyczności i niezależności przedsiębiorstwa, oportunizm, pojawiające się konflikty interesów i trudności w koordynacji działań kooperacyjnych<sup>21</sup>.

Relacje kooperacyjne mogą być zdominowane przez współpracę, zrównoważone lub zdominowane przez konkurencję<sup>22</sup>. Działania kooperacyjne mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni<sup>23</sup> i mogą odnosić się do różnych rodzajów

- 12 P. Klimas, W. Czakon, *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12, s. 480.
- 13 P. Ritala, L.-M. Sainio, *Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2014, vol. 26, no. 2, s. 155.
- 14 K. Walley, *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 11.
- 15 V. Vanyushyn i wsp., *International coopetition for innovation: are the benefits worth the challenges?*, „Review of Managerial Science” 2018, no. 12, s. 535.
- 16 A. Osarenkhoe, *A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – a coopetition strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management” 2010, vol. 17, no. 3–4, s. 201.
- 17 A. Zakrzewska-Bielawska, *Kooperacja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52, s. 135.
- 18 D.R. Gnyawali, B.J.R. Park, *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model*, „Journal of Small Business Management” 2009, vol. 47, no. 3, s. 308–330; W. Hora i wsp., *David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates*, „Review of Managerial Science” 2018, no. 12, s. 411–439.
- 19 K. Walley, *Coopetition: an introduction...*
- 20 M. Bengtsson, S. Kock, *Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, no. 5, s. 411.
- 21 W. Mierzejewska, *Czynniki sukcesu...*
- 22 Tamże.
- 23 S. Kraus i wsp., *In search for the ideal coopetition partner: an experimental study*, „Review of Managerial Studies” 2017, no. 12, s. 1025.

działań realizowanych przez przedsiębiorstwo (zarówno działań podstawowych, jak i drugorzędnych)<sup>24</sup>. Koopetycja może występować także w sieciach i obejmować równocześnie wiele podmiotów<sup>25</sup>.

Rozpoczęcie, a następnie sukces działań w zakresie koopetycji są uwarunkowane wieloma czynnikami. Należą do nich: rozwój relacji i zarządzanie komunikacją pomiędzy uczestnikami koopetycji, zaangażowanie osób zarządzających<sup>26</sup>, sposób myślenia<sup>27</sup> oraz postawa reprezentowana przez właściciela czy menedżera przedsiębiorstwa<sup>28</sup> (determinująca ich decyzje dotyczące podjęcia współpracy z konkurentami), zaufanie pomiędzy współpracującymi konkurentami, poczucie przynależności do lokalnej wspólnoty oraz silne więzi społeczne z jej członkami (stymulujące koopetycję), bliskość lokalizacji konkurentów czy istnienie lokalnego lidera koordynującego współpracę między konkurentami<sup>29</sup>, a także charakterystyka wspólnie realizowanych przedsięwzięć<sup>30</sup>. Koopetycja może być zamierzonym i celowym działaniem, ale może także wystąpić w sposób nieplanowany, z niejasno określonymi na wstępie celami<sup>31</sup>.

Ocena intensywności koopetycji na poziomie organizacji wymaga uwzględnienia poziomu zaangażowania we współpracę z konkurentami (zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej), w odniesieniu do stopnia, w jakim konkurują na swoich rynkach i w porównaniu do innych podmiotów w danej branży. Każdy aspekt koopetycji wymaga pomiaru za pomocą kilku wskaźników<sup>32</sup>. W dotychczasowych badaniach koopetycji wykorzystywane były pytania odnoszące się do kontaktów między organizacjami, oceny (swojej i partnerów) realizowanej współpracy oraz rywalizacji, oczekiwań dotyczących przyszłego rozwoju relacji, procesów decyzyjnych, miejsca współpracy w strategii czy celów i oczekiwań związanych ze współpracą<sup>33</sup>. W badaniach poświęconych czynnikom wpływającym na podjęcie decyzji

24 P. Klimas, W. Czakon, *Organizational innovativeness...*

25 W. Czakon, *Network coopetition*, [w:] A.-S. Fernandez i wsp. (red.), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, Routledge, Abingdon 2018.

26 K.S. Chin, B.L. Chan, L. Ping-Kit, *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems” 2008, vol. 108, no. 4, s. 437.

27 W. Czakon, P. Klimas, M. Mariani, *Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale*, „Long Range Planning” 2020, vol. 53, no. 1, 101875.

28 K. Czernek, *Formy i uwarunkowania koopetycji...*

29 Tamże.

30 E. Rychłowska-Musiał, *Value Creation in a Firm Through Coopetition: Real Options Games Approach*, [w:] K. Jajuga, L. Orlowski, K. Staehr (red.), *Contemporary Trends and Challenges in Finance, Springer Proceedings in Business and Economics*, Springer, Cham 2017.

31 T. Galkina, E.-L. Lundgren-Henriksson, *Coopetition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation*, „Industrial Marketing Management” 2017, no. 67, s. 158.

32 J.M. Crick, D. Crick, *Developing and validating a multi-dimensional measure of coopetition*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2019, vol. 34, no. 4, s. 665.

33 T. Galkina, E.-L. Lundgren-Henriksson, *Coopetition as an entrepreneurial process...*



o zaangażowaniu w relacje kooperacyjne uwzględnione zostały przez badaczy takie czynniki jak: postrzegane korzyści, strategiczne dopasowanie, reputacja partnera, dotychczasowy udział w sieciach partnerskich, zaufanie do partnerów, orientacja na współpracę i dotychczasowe doświadczenia w kooperacji. Wszystkie one mogą mieć wpływ na podjęcie decyzji o zaangażowaniu w relacje kooperacyjne<sup>34</sup>.

## Przedsiębiorczość i orientacja przedsiębiorcza

Przedsiębiorczość jest zjawiskiem uwidaczniającym się na różnych poziomach: osób organizacji, gospodarek. W niniejszym opracowaniu będzie ona analizowana na poziomie organizacji. W tym kontekście przedsiębiorczość przejawia się poprzez tworzenie nowych organizacji<sup>35</sup> przez indywidualnych przedsiębiorców oraz w ramach już funkcjonujących organizacji (co jest przedmiotem analiz w ramach koncepcji przedsiębiorczości organizacyjnej<sup>36</sup> i korporacyjnej<sup>37</sup>). Głównym motywem tworzenia organizacji i zarazem istotą przedsiębiorczego działania jest dążenie do wykorzystania sposobności<sup>38</sup>, rozumianych jako „sytuacje, w których nowe dobra, usługi, materiały i metody organizacyjne mogą zostać rozpoznane i sprzedane po cenie wyższej niż koszt produkcji”<sup>39</sup>. Ukierunkowanie na sposobności może stanowić podstawę strategii organizacji, w ramach której tworzone są warunki do ich wykorzystania, w tym zapewniana jest dostępność do zasobów<sup>40</sup>. Przedsiębiorczość organizacyjna jest zjawiskiem wielowymiarowym i jej analiza wymaga uwzględnienia różnych atrybutów, etapów procesu przedsiębiorczego, zależności przyczynowo-skutkowych czy kompetencji przedsiębiorczych<sup>41</sup>. Jednym z powszechnie przywoływanych sposobów operacjonalizacji przedsiębiorczości organizacyjnej jest koncepcja orientacji przedsiębiorczej. Bazuje on na definicji,

34 W. Czakon, P. Klimas, M. Mariani, *Behavioral antecedents of coopetition...*

35 W.B. Gartner, „Who Is an Entrepreneur?” *Is the Wrong Question*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1989, Summer, s. 47.

36 W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2008.

37 M.H. Morris, D.F. Kuratko, *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson South-Western, Mason 2002, s. 31.

38 H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 4, s. 23.

39 S. Shane, S. Venkatraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review” 2000, no. 25, s. 220.

40 R. Krupski, *O okazjach raz jeszcze: trochę teorii i raportu z badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11, s. 3.

41 R. Kusa, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 482.

zgodnie z którą organizacja przedsiębiorcza „angażuje się w produktowe innowacje rynkowe, podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia i która jako pierwsza wymyśla ‘proaktywne’ innowacje, pokonując konkurentów”<sup>42</sup>. Na podstawie tej definicji wyodrębniono trzy podstawowe atrybuty przedsiębiorczości: innowacyjność, proaktywność i gotowość do podejmowania ryzyka, poszerzane w innych operacjonalizacjach orientacji przedsiębiorczej o dwa dodatkowe wymiary: autonomię pracowników i nastawienie konkurencyjne<sup>43</sup>.

Postawa przedsiębiorcza jest zwykle utożsamiana z gotowością do rywalizacji (niekiedy wręcz z agresywnym konkurowaniem<sup>44</sup>), natomiast w niewielkim stopniu łączona jest z postawą kooperacyjną. Tymczasem przedsiębiorcze organizacje mają potencjał do rozwijania relacji partnerskich<sup>45</sup>, co jest postrzegane jako przejaw innowacyjności i proaktywności<sup>46</sup>, a wręcz czyni je przedsiębiorczymi<sup>47</sup>. Umiejętność współpracy jest pożądana u każdego przedsiębiorcy<sup>48</sup>. W kontekście przedsiębiorczości na poziomie organizacji umiejętność współpracy jest utożsamiana z przedsiębiorczością kolaboracyjną (*collaborative entrepreneurship*)<sup>49</sup>. Nie kwestionując znaczenia konkurowania, należy uznać rolę współpracy w przedsiębiorczych działaniach. Co więcej, w pogoni za sposobnościami przedsiębiorca może współpracować także z konkurentami (co stanowi istotę kooperacji). Elastyczność w kształtowaniu relacji z innymi podmiotami (wyrażająca się także poprzez gotowość do współpracy z konkurentami) wydaje się istotniejszym przejawem przedsiębiorczości niż gotowość do rywalizacji.

42 D. Miller, *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7, s. 770.

43 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172.

44 Tamże.

45 D. Ribeiro-Soriano, D. Urbano, *Overview of collaborative entrepreneurship: An integrated approach between business decisions and negotiations*, „Group Decision Negotiation” 2009, no. 18, s. 419.

46 M. Franco, H. Haase, *Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship*, „Management Decision” 2013, vol. 51, no. 3, s. 680.

47 D. Ribeiro-Soriano, D. Urbano, *Overview of collaborative entrepreneurship...*

48 T. Boyles, *21st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competences: A model for undergraduate entrepreneurship education*, „Journal of Entrepreneurship Education” 2012, no. 15, s. 41–55.

49 D. Ribeiro-Soriano, D. Urbano, *Overview of collaborative entrepreneurship...*

## Metodyka i rezultaty badań

W celu określenia potencjalnych związków pomiędzy kooperacją a przedsiębiorczością na poziomie organizacji przeprowadzono badania empiryczne. Badanymi zmiennymi były: intensywność kooperacji, gotowość do podejmowania ryzyka, innowacyjność i proaktywność. Ponadto wprowadzono zmienną obrazującą wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa, aby skonfrontować związki pomiędzy wynikami a kooperacją ze związkami z wymiarami orientacji przedsiębiorczej.

Do określenia wymiarów orientacji przedsiębiorczej wykorzystano wskaźniki bazujące na skali zaproponowanej przez Hughesa i Morgana<sup>50</sup>. Po modyfikacji wskaźnik odzwierciedlający gotowość do podejmowania ryzyka obejmował cztery elementy, innowacyjność – cztery elementy, proaktywność – pięć elementów, natomiast wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo – sześć elementów. Wszystkie oceniane były w siedmiostopniowej skali (gdzie 1 oznaczało „w pełni nie zgadzam się”, a 7 „w pełni zgadzam się”). Natomiast w celu określenia intensywności kooperacji na poziomie przedsiębiorstwa zaproponowana została nowa miara, obejmująca cztery wskaźniki<sup>51</sup> (także oceniane w skali siedmiostopniowej). Przyjęły one postać następujących stwierdzeń:

- W celu wykorzystania napotkanych okazji współpracujemy lub jesteśmy gotowi podjąć współpracę nawet z naszymi konkurentami.
- Dostarczamy lub jesteśmy gotowi dostarczać nasze produkty naszym konkurentom i/lub kupować ich produkty.
- Często współpracujemy z naszymi konkurentami (nigdy – 1; regularnie – 7).
- Współpraca z konkurentami jest dla nas źródłem znacznych korzyści.

Współczynnik alfa-Cronbacha dla tak skonstruowanej miary wynosi 0,88, co pozwala na stwierdzenie rzetelności miary na satysfakcjonującym poziomie<sup>52</sup>. Usunięcie któregośkolwiek elementu spowodowałoby osłabienie współczynnika alfa-Cronbacha. Współczynniki alfa-Cronbacha dla wszystkich zmiennych przedstawione są w tabeli 1.

Badania związków pomiędzy kooperacją a atrybutami przedsiębiorczości i wynikami przedsiębiorstw przeprowadzone zostały na próbie 358 przedsiębiorstw sektora MSP (z wyłączeniem przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż sześciu pracowników). Badane przedsiębiorstwa reprezentowały następujące rodzaje

50 M. Hughes, R.E. Morgan, *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, „Industrial Marketing Management” 2007, no. 36, s. 651–661.

51 Zostały one wybrane spośród szerszej grupy testowanych wskaźników na podstawie analizy ich wpływu na rzetelność proponowanego współczynnika intensywności kooperacji.

52 J.C. Nunnally, I.H. Bernstein, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Inc., New York 1967.

działalności: produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych; produkcja wyrobów tekstylnych; produkcja odzieży; produkcja mebli; turystyka, edukacja i sport; edukacja. Dane gromadzone były na terenie czterech województw: mazowieckiego, wielkopolskiego, dolnośląskiego i opolskiego, w okresie od stycznia do lutego 2020 roku.

Zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (intensywnością kooperacji, gotowością do podejmowania ryzyka, innowacyjnością, proaktywnością i wynikami przedsiębiorstw) określono poprzez wyznaczenie współczynników korelacji. Ich wartości przedstawione są w tabeli 1.

**Tabela 1.** Wartości średnie, współczynniki korelacji i rzetelności badanych zmiennych ( $n = 358$ )

| Zmienna       | Alfa Cronbacha | Średnia | Odch. stand. | Ryzyko   | Innowacyjność | Proaktywność | Kooperacja |
|---------------|----------------|---------|--------------|----------|---------------|--------------|------------|
| ryzyko        | 0,890          | 3,907   | 1,274        | 1,000    | 0,487***      | 0,437***     | 0,443***   |
| innowacyjność | 0,816          | 4,439   | 1,004        | 0,487*** | 1,000         | 0,624***     | 0,184***   |
| proaktywność  | 0,788          | 4,517   | 0,896        | 0,437*** | 0,624***      | 1,000        | 0,128*     |
| kooperacja    | 0,877          | 3,353   | 1,286        | 0,443*** | 0,184***      | 0,128*       | 1,000      |
| wyniki        | 0,834          | 3,946   | 0,968        | 0,541*** | 0,454***      | 0,486***     | 0,332***   |

\*  $p < 0,05$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

**Źródło:** opracowanie własne.

Wartości współczynników korelacji przedstawione w tabeli 1 wskazują na występowanie w badanej zbiorowości przedsiębiorstw istotnych statystycznie związków pomiędzy kooperacją a gotowością do podejmowania ryzyka i innowacyjnością oraz wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, przy czym związek ten określić można jako silny w przypadku gotowości do podejmowania ryzyka. Uzyskane wyniki wskazują zatem na celowość dalszych badań ukierunkowanych na pogłębienie wiedzy o kooperacji i jej związkach z przedsiębiorczością na poziomie organizacji.

## Przedsiębiorcze aspekty kooperacji

W celu szczegółowego określenia znaczenia kooperacji w działaniach przedsiębiorczych wskazane jest odniesienie jej do poszczególnych atrybutów i etapów procesu przedsiębiorczości. Oznacza to odniesienie wcześniej wskazanych aspektów kooperacji do innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności. Równocześnie kooperacja może być analizowana w kontekście poszukiwania i identyfikacji sposobności, planowania i mobilizacji zasobów, uruchamiania działalności czy też przedsiębiorczego zarządzania już funkcjonującą organizacją. Bengtsson i Johansson wskazują, że kooperacja może stanowić źródło sposobności dla

przedsiębiorstw, w szczególności małych i średnich<sup>53</sup>. Przedsiębiorstwa te z powodu specyficznych dla nich ograniczeń mają niewielkie możliwości uczestniczenia w relacjach kooperacyjnych<sup>54</sup>, jednak kooperacja jest wśród nich częstym zjawiskiem, a niekiedy stanowi element ich strategii<sup>55</sup>. Ponadto, jak wskazują Galkina i Lundgren-Henriksson, kooperacja przypomina proces przedsiębiorczy (którego elementami są: działanie w warunkach niepewności, podejmowanie ryzyka, poszukiwanie i wykorzystanie okazji, rozwój innowacji), co dodatkowo uzasadniania analizowanie jej z wykorzystaniem teorii odnoszących się do przedsiębiorczości, a w szczególności procesu przedsiębiorczości<sup>56</sup>. Kooperacja może być rozpatrywana przez pryzmat form i obszarów zastosowania, ale także i korzyści, jakich doświadcza stosujące ją przedsiębiorstwo. W tabeli 2 przedstawiono propozycje stwierdzeń odnoszących się do wskazanych powyżej kontekstów. Odpowiedzi na zaproponowane stwierdzenia mogą być wyrażone w skali Likerta (pięciolub siedmiostopniowej, w zależności m.in. od pozycji i wiedzy osoby dokonującej oceny).

**Tabela 2.** Propozycje stwierdzeń odnoszących się do wybranych aspektów przedsiębiorczości

| Aspekt przedsiębiorczości       | Przykładowe stwierdzenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innowacyjność                   | Wykorzystujemy kooperację w procesie opracowania innowacji.<br>Kooperacja umożliwia nam wprowadzanie na rynek innowacji.<br>Dzięki kooperacji jesteśmy bardziej innowacyjni od innych podmiotów w naszej branży.                                                                                                             |
| Gotowość do podejmowania ryzyka | Wykorzystujemy kooperację w przypadku przedsięwzięć obarczonych szczególnie dużym ryzykiem.<br>Kooperacja umożliwia nam ograniczenie ryzyka związanego z realizowanymi przedsięwzięciami.<br>Kooperacja umożliwia nam ograniczenie ryzyka związanego z potencjalnymi wrogimi działaniami konkurentów.                        |
| Proaktywność                    | Wykorzystujemy kooperację w poszukiwaniu przyszłych trendów.<br>Kooperacja umożliwia nam zwiększenie naszych możliwości w zakresie pozyskiwania informacji/monitorowania otoczenia.<br>Wykorzystujemy kooperację w naszych dążeniach do objęcia przywództwa rynkowego.<br>Kooperacja umożliwia nam poprawę pozycji rynkowej. |

53 M. Bengtsson, M. Johansson, *Managing coopetition to create opportunities for small firms*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, no. 4, s. 401–427.

54 M.H. Morris, A. Koçak, A. Özer, *Coopetition as a small business strategy...*

55 B. Soppe, C. Lechner, M. Dowling, *Vertical coopetition in entrepreneurial firms: theory and practice*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2014, vol. 21 no. 4, s. 548.

56 T. Galkina, E.-L. Lundgren-Henriksson, *Coopetition as an entrepreneurial process...*

Tabela 2 (cd.)

| Aspekt przedsiębiorczości                | Przykładowe stwierdzenia                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poszukiwanie i identyfikacja sposobności | Wykorzystujemy kooperację w poszukiwaniach nowych sposobności przedsiębiorczych.<br>Kooperacja umożliwia nam identyfikację nowych sposobności.<br>Dzięki kooperacji wyszukujemy okazje lepiej od innych podmiotów w naszej branży.     |
| Planowanie przedsięwzięć                 | Wykorzystujemy kooperację, planując nowe przedsiębiorcze działania.<br>Kooperacja umożliwia nam optymalizację realizowanych procesów.                                                                                                  |
| Inicjowanie działalności                 | Wykorzystujemy kooperację na etapie implementacji naszych planów.<br>Kooperacja umożliwia nam dostęp do zasobów niezbędnych do uruchomienia działalności.<br>Kooperacja umożliwia nam skrócenie czasu implementacji naszych planów.    |
| Prowadzenie działalności                 | Kooperacja umożliwia nam zwiększenie poziomu przedsiębiorczości procesu zarządzania.<br>Kooperacja umożliwia nam zwiększenie efektywności realizowanych przedsięwzięć.<br>Kooperacja jest elementem naszej przedsiębiorczej strategii. |

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 2 stwierdzenia nie wyczerpują w pełni problematyki związków pomiędzy kooperacją a przedsiębiorczością na poziomie organizacji. Jednak już to zestawienie wskazuje na wielowymiarowość i złożoność tych powiązań. W konsekwencji pogłębione badania tych powiązań wymagałyby rozbudowanego narzędzia badawczego, a stwierdzenia przedstawione w tabeli 2 stanowiłyby jedynie jego część. W przypadku badań odnoszących się do węższego zakresu problemów lub badań, które jedynie częściowo odnoszą się do problematyki kooperacji i przedsiębiorczości, przedstawione w tabeli 2 stwierdzenia mogą być wykorzystywane w zakresie pokrywającym się z celami takich badań.

W pogłębionych analizach dotyczących kooperacji wskazane jest rozróżnienie kooperacji bezpośredniej i pośredniej<sup>57</sup>, odnoszącej się do działalności podstawowej i uzupełniającej<sup>58</sup> oraz wskazanie, czy zachodzi ona w diadach, czy w sieciach<sup>59</sup>. Podobnie jak w przypadku badania innych aspektów przedsiębiorczości uwzględnić należy możliwy wpływ charakterystyki przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy oraz ekosystemu przedsiębiorczego (w tym warunków prawnych, ekonomicznych, społecznych i kulturowych).

57 Por. S. Kraus i wsp., *In search for the ideal cooperation partner...*

58 Por. P. Klimas, W. Czakon, *Organizational innovativeness...*

59 Por. W. Czakon, *Network...*

Narzędzie badawcze skonstruowane z wykorzystaniem zaproponowanych powyżej pytań umożliwi określenie roli, jaką odgrywa kooperacja w procesie przedsiębiorczości i na jego poszczególnych etapach, oraz potencjalnych korzyści, jakie oferuje. Ponadto zaproponowane powyżej stwierdzenia mogą być wykorzystane do skonstruowania wskaźników, na podstawie których dokonany zostałby pomiar zależności pomiędzy przedsiębiorczością (i jej wymiarami: innowacyjnością, gotowością do podejmowania ryzyka i proaktywnością) i kooperacją, także w odniesieniu do wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa. Wszystkie te elementy mają złożony charakter i określenie ich poziomu wymaga uwzględnienia wielu aspektów, w tym częstotliwości, intensywności, zasięgu i trwałości odpowiadających im zdarzeń.

## Podsumowanie

W poszukiwaniu i wykorzystywaniu okazji przedsiębiorcy mogą zarówno konkurować, jak i współpracować z innymi podmiotami, w tym także z konkurentami. Umiejętność odpowiedniego kształtowania relacji z innymi podmiotami, w tym ich dopasowanie do wymagań związanych z napotykanymi sposobnościami, staje się ważnym atrybutem przedsiębiorczego działania. Przetastawione w opracowaniu rezultaty badań własnych potwierdzają występowanie zależności pomiędzy intensywnością kooperacji a wymiarami orientacji przedsiębiorczej organizacji (gotowością do podejmowania ryzyka i innowacyjnością) oraz wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo. W świetle powyższego wskazane jest prowadzenie dalszych pogłębionych badań w tym zakresie, a dokonując pomiaru intensywności działań przedsiębiorczych, należy rozważyć uwzględnienie zachowań kooperacyjnych. Dalsze badania dotyczące związków pomiędzy kooperacją a przedsiębiorczością na poziomie organizacji powinny uwzględniać zachowania kooperacyjne w zakresie atrybutów przedsiębiorczości (innowacyjność, proaktywność, gotowość do podejmowania ryzyka) i poszczególnych etapów procesu przedsiębiorczości (poszukiwania sposobności, planowania działań przedsiębiorczych, inicjowania przedsięwzięć czy też zarządzania przedsiębiorczego). Ponadto projektując badania, należy uwzględnić możliwy moderujący wpływ kooperacji na relację pomiędzy wymiarami orientacji przedsiębiorczej a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa.

Prowadzenie dalszych badań dotyczących związków pomiędzy kooperacją a przedsiębiorczością wymaga opracowania narzędzi badawczych. W rozdziale zaproponowano zestaw wskaźników odnoszących się do kooperacji w zakresie wybranych atrybutów przedsiębiorczości i etapów procesu przedsiębiorczości. Przedstawione propozycje wymagają jednak dalszej empirycznej weryfikacji.



## Bibliografia

- Aluchna M., *Kooperencja w grupach kapitałowych*, [w:] M. Aluchna, J. Cygler, G. Materna, M.K. Wittek-Hajduk, E. Marciszewska, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 159–194.
- Bengtsson M., Johansson M., *Managing coopetition to create opportunities for small firms*, „International Small Business Journal” 2014, vol. 32, no. 4, s. 401–427.
- Bengtsson M., Kock S., *Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, no. 5, s. 411–426.
- Bouncken R., Fredrich V., Ritala P., Kraus S., *Coopetition in new product development alliances – advantages and tensions for incremental and radical innovation*, „British Journal of Management” 2018, vol. 29, no. 3, s. 391–410.
- Boyles T., *21st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competences: A model for undergraduate entrepreneurship education*, „Journal of Entrepreneurship Education” 2012, no. 15, s. 41–55.
- Chin K.S., Chan B.L., Ping-Kit L., *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems” 2008, vol. 108, no. 4, s. 437–454.
- Crick J.M., Crick D., *Developing and validating a multi-dimensional measure of coopetition*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2019, vol. 34, no. 4, s. 665–689.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Cygler J., Sroka W., Solesvik M., Dębkowska K., *Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships*, „Sustainability” 2018, vol. 10, no. 2688, s. 1–24.
- Czakon W., *Network coopetition*, [w:] A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, W. Czakon (red.), *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, Routledge, Abingdon 2018, s. 47–57.
- Czakon W., Klimas P., Mariani M., *Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale*, „Long Range Planning” 2020, vol. 53, no. 1, 101875, s. 1–15.
- Czernek K., *Formy i uwarunkowania kooperacji na obszarach turystycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 6, cz. II, s. 91–104.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2008.
- Franco M., Haase H., *Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship*, „Management Decision” 2013, vol. 51, no. 3, s. 680–696.
- Galkina T., Lundgren-Henriksson E.-L., *Coopetition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation*, „Industrial Marketing Management” 2017, no. 67, s. 158–173.
- Gartner W.B., „Who Is an Entrepreneur?” Is the Wrong Question, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1989, Summer, s. 47–67.
- Gnyawali D.R., Park B.J.R., *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model*, „Journal of Small Business Management” 2009, vol. 47, no. 3, s. 308–330.
- Hora W., Gast J., Kailer N., Rey-Marti A., Mas-Tur A., *David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates*, „Review of Managerial Science” 2018, no. 12, s. 411–439.
- Hughes M., Morgan R.E., *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, „Industrial Marketing Management” 2007, no. 36, s. 651–661.
- Klimas P., Czakon W., *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12, s. 469–497.



- Kraus S., Meier F., Niemand T., Bouncken R.B., Ritala P., *In search for the ideal coopetition partner: an experimental study*, „Review of Managerial Studies” 2017, no. 12, s. 1025–1053.
- Krupski R., *O okazjach raz jeszcze: trochę teorii i raportu z badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11, s. 3–5.
- Kusa R., *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 477–491.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172.
- Mierzejewska W., *Czynniki sukcesu kooperacji*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2018, t. 16, nr 1, s. 123–133.
- Miller D., *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791.
- Morris M.H., Kuratko D.F., *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson South-Western, Mason 2002.
- Morris M.H., Koçak A., Özer A., *Coopetition as a small business strategy: implications for performance*, „Journal of Small Business Strategy” 2007, vol. 18, no. 1, s. 35–55.
- Nunnally J.C., Bernstein I.H., *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Inc., New York 1967.
- Osarenkhoe A., *A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – a coopetition strategy*, „Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management” 2010, vol. 17, no. 3–4, s. 201–221.
- Ribeiro-Soriano D., Urbano D., *Overview of collaborative entrepreneurship: An integrated approach between business decisions and negotiations*, „Group Decision Negotiation” 2009, no. 18, s. 419–430.
- Ritala P., Sainio L.-M., *Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2014, vol. 26, no. 2, s. 155–169.
- Rodrigues F., Souza V., Leitão J., *Strategic coopetition of global brands: a game theory approach to ‘Nike+ iPod Sport Kit’ co-branding*, „International Journal of Entrepreneurial Venturing” 2011, vol. 3, no. 4, s. 435–455.
- Roig-Tierno N., Kraus S., Cruz S., *The relation between coopetition and innovation/entrepreneurship*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12, no. 2, s. 379–383.
- Rychłowska-Musiak E., *Value Creation in a Firm Through Coopetition: Real Options Games Approach*, [w:] K. Jajuga, L. Orlowski, K. Staehr (red.), *Contemporary Trends and Challenges in Finance. Springer Proceedings in Business and Economics*, Springer, Cham 2017, s. 285–295.
- Shane S., Venkatraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, „Academy of Management Review” 2000, no. 25, s. 217–226.
- Soppe B., Lechner C., Dowling M., *Vertical coopetition in entrepreneurial firms: theory and practice*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2014, vol. 21 no. 4, s. 548–564.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 4, s. 17–27.
- Vanyushyn V., Bengtsson M., Näsholm M.H., Boter H., *International coopetition for innovation: are the benefits worth the challenges?*, „Review of Managerial Science” 2018, no. 12, s. 535–557.
- Walley K., *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37, no. 2, s. 11–31.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Kooperacja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej: Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52, s. 135–146.

---

Streszczenie

W poszukiwaniu i wykorzystywaniu okazji przedsiębiorcy mogą zarówno konkurować, jak i współpracować z innymi podmiotami, w tym także konkurentami. Celem rozdziału jest określenie potencjalnych związków pomiędzy przedsiębiorczością organizacyjną a kooperacją. W opracowaniu zaproponowano współczynnik intensywności kooperacji. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych stwierdzono, że jest on istotnie skorelowany zarówno z wymiarami orientacji przedsiębiorczej (gotowością do podejmowania ryzyka i innowacyjnością), jak i wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Zaproponowano pytania, które mogą być wykorzystane do pogłębionej diagnozy zachowań kooperacyjnych, odnoszących się do atrybutów przedsiębiorczości (wymiarów orientacji przedsiębiorczej) i poszczególnych etapów procesu przedsiębiorczości (poszukiwania sposobności, planowania działań przedsiębiorczych, inicjowania przedsięwzięć czy też zarządzania przedsiębiorczego).

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość organizacyjna, orientacja przedsiębiorcza, kooperacja, proces przedsiębiorczości, sposobności przedsiębiorcze

---

Selected aspects of measuring coopetition in the context of entrepreneurial orientation

## Abstract

In searching and exploring entrepreneurial opportunities, entrepreneurs can both compete and cooperate, also with their competitors. The aim of the paper is to identify possible associations between organisational entrepreneurship and coopetition. In the paper, the coopetition intensity coefficient is proposed. The results of the study show that this coefficient is significantly correlated with dimensions of entrepreneurial orientation (risk-taking and innovativeness) and performance of a firm. Additionally, some research items are proposed, that can be utilized for deeper diagnosis of cooperative behaviours related to attributes of entrepreneurship (dimensions of entrepreneurial orientation) as well as stages of entrepreneurial process (opportunity identification, entrepreneurial planning, initiating and managing the resulting enterprise).

**Keywords:** organizational entrepreneurship, entrepreneurial orientation, coopetition, entrepreneurial process, entrepreneurial opportunities

# Koopetycja wewnątrzorganizacyjna w grupach kapitałowych działających w Polsce

Dr hab. Wioletta Mierzejewska, prof. SGH 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

## Wprowadzenie

W ostatnich latach spośród różnych relacji łączących przedsiębiorstwa dużą uwagę badaczy przyciąga koopetycja<sup>1</sup>. Badania powiązań koopetycyjnych pojawiły się na fali rozwoju teorii aliansów strategicznych, szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym czy też teorii kosztów transakcyjnych, teorii agencji, podejścia sieciowego<sup>2</sup>. Koopetycja intryguje badaczy, ponieważ łączy przeciwstawne dynamiki, jakimi są konkurencja i kooperacja. Wskazuje się, że nie należy ich postrzegać jako krańce jednego kontinuum, ale raczej jako współwystępujące zachowania w różnych wymiarach między tymi samymi podmiotami<sup>3</sup>. Metaforycznie tę koegzystencję dwóch dynamik przedstawia Luo<sup>4</sup>, wskazując, że celem kooperacji jest powiększenie ciastka, a konkurencja odnosi się do jego podziału.

- 1 M. Bengtsson, S. Kock, *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „The Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, issue 3.
- 2 G.B. Dagnino i wsp., *Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 3–7; A. Zakrzewska-Bielawska, *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 3–8; M. Okura, D. Carfi, *Coopetition and game theory*, „Journal of Applied Economic Sciences” 2014, vol. 9, issue 3(29); R.B. Bouncken, J. Gast, S. Kraus, M. Bogers, *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*, „Review of Managerial Science” 2015, vol. 9(3), s. 577–601.
- 3 G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 32–52; F. Becker-Ritterspach, C. Dörrenbächer, *An organizational politics perspective on intra-firm competition in multinational corporations*, „Management International Review” 2011, vol. 51(4), s. 533.
- 4 Y. Luo, *Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries*, „Journal of World Business” 2005, vol. 40(1), s. 71–90.

Koopetycja badana jest głównie jako relacja łącząca niezależne prawnie, organizacyjnie i finansowo podmioty<sup>5</sup>. Rozwój koopetycji międzyorganizacyjnej jest też intensywnie obserwowany w praktyce gospodarczej, o czym świadczą badania prowadzone w różnych sektorach gospodarki<sup>6</sup>. Jednak współwystępowanie współpracy i konkurencji można odnaleźć na różnych poziomach, nie tylko międzyorganizacyjnym. Dodatkowo wskazuje się poziom indywidualny (koopetycja pomiędzy poszczególnymi osobami lub grupami osób)<sup>7</sup>, poziom wewnątrzorganizacyjny (koopetycja pomiędzy departamentami, dywizjami, spółkami zależnymi)<sup>8</sup> oraz poziom całych sieci (koopetycja pomiędzy sieciami, klastrami)<sup>9</sup>. Koopetycję między jednostkami wchodzącymi w skład grupy kapitałowej klasyfikuje się jako koopetycję wewnątrzorganizacyjną<sup>10</sup>. Niestety, ten poziom koopetycji nie jest rozpoznany w wystarczającym stopniu<sup>11</sup>. Można wskazać pojedyncze badania poświęcone

- 5 W. Czakon, K. Czernek, *The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 57, s. 64–74; R.B. Bouncken, J. Gast, S. Kraus, M. Bogers, *Coopetition: a systematic review...*; M. Bengtsson, T. Raza-Ullah, *A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 57, s. 23–39; W. Czakon, K. Mucha-Kuś, *Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997–2010*, „Journal of Economics & Management” 2014, vol. 17, s. 122–150.
- 6 M. Okura, *Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 53–69; P. Klimas, *Multifaceted nature of coopetition inside an aviation supply chain – the case of the aviation valley*, „Journal of Economics & Management” 2014, vol. 17; P. Klimas, W. Czakon, *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12(2), s. 469–497; J. Granata, F. Lasch, F. Le Roy, L.P. Dana, *How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France*, „International Small Business Journal” 2018, vol. 36(3), s. 331–355.
- 7 Y. Baruch, C.P. Lin, *All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance*, „Technological Forecasting and Social Change” 2012, vol. 79(6), s. 1155–1168.
- 8 Y. Luo, *Toward coopetition...*
- 9 T.J.A. Peng, M. Bourne, *The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20(3), s. 377–400.
- 10 J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 88–90; W. Mierzejewska, *Koopetycja w grupach kapitałowych*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 351, s. 121–130.
- 11 W. Czakon, A.S. Fernandez, A. Minà, *Editorial – From paradox to practice: the rise of coopetition strategies*, „International Journal of Business Environment” 2014, vol. 6(1), s. 1–10; F. Becker-Ritterspach, C. Dörrenbächer, *An organizational politics perspective...*; S. Dorn, B. Schweiger, S. Albers, *Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda*, „European Management Journal” 2016, vol. 34(5), s. 484–500.

temu zagadnieniu<sup>12</sup>. Jednak w opinii badaczy zajmujących się teorią koopetycji jest to obiecujący i ważny kierunek badań<sup>13</sup>.

Celem rozdziału jest identyfikacja poziomu intensywności i charakterystyki koopetycji wewnątrzorganizacyjnej na przykładzie relacji między spółkami w grupie kapitałowej. Pozwoli to na wypełnienie luki badawczej dotyczącej relacji koopetycyjnych wewnątrzorganizacyjnych, które są nadal rozpoznane w niewystarczającym stopniu. W kolejnych częściach opracowania przedstawiono zagadnienie koopetycji wewnątrzorganizacyjnej w ujęciu teoretycznym, omówiono metodykę badań oraz wyniki badań empirycznych zrealizowanych w ujęciu ilościowym na próbie spółek holdingowych grup kapitałowych.

## Koopetycja wewnątrzorganizacyjna – perspektywa grupy kapitałowej

Koopetycja wewnątrzorganizacyjna to koopetycja między jednostkami w jednym podmiocie gospodarczym. Mogą to być departamenty w przedsiębiorstwie (nazywana jest wtedy *cross-functional coopetition*)<sup>14</sup>, ale również dywizje, oddziały czy spółki zależne wchodzące w skład grupy przedsiębiorstw<sup>15</sup>. Dagnino i Padula<sup>16</sup> koopetycję między dywizjami, jednostkami jednego podmiotu gospodarczego identyfikują jako poziom mikrokoopetycji. Luo<sup>17</sup> pisze o poziomie zagranicznych jednostek zależnych zlokalizowanych w danym kraju, które równocześnie

12 W. Tsai, *Social structure of „coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13(2), s. 179–190; Y. Luo, *Toward coopetition...*; Y. Luo, R.J. Slotegraaf, X. Pan, *Cross-functional „coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70(2), s. 67–80.

13 K. Walley, *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 11–31; F. Becker-Ritterspach, C. Dörrenbächer, *An organizational politics perspective...*

14 S. Strese, M.W. Meuer, T. C. Flatten, M. Brettel, *Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 53, s. 42–55.

15 J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler i wsp., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

16 G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling the rise of coopetition...*

17 Y. Luo, *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42(2), s. 129–144.

współpracują i konkurują. Natomiast Jankowska<sup>18</sup> odnosi się do mikroekonomicznego poziomu analizy kooperacji między działami funkcjonalnymi w przedsiębiorstwie, dywizjami czy też strategicznymi jednostkami organizacyjnymi.

Relacje kooperacyjnej w grupie kapitałowej obejmują równoczesną współpracę i konkurencję między spółkami, zarówno w układzie poziomym (między spółkami zależnymi), jak i pionowym (w relacji do spółki dominującej). Należy zauważyć, że w grupach kapitałowych dominujące znaczenie mają relacje współpracy. Wielu autorów<sup>19</sup> wskazuje, że podstawowym celem tworzenia i zarządzania grupą przedsiębiorstw połączonych więzami kapitałowymi jest współdziałanie, które oznacza nakierowanie wszystkich spółek na osiąganie nie tylko indywidualnych celów, ale przede wszystkim celów całej grupy kapitałowej. W przypadku grupy kapitałowej współpraca spółek ma generować efekt synergii i przez to przyczyniać się do osiągania lepszych wyników łącznie przez wszystkie spółki. Kooperacja w grupie kapitałowej może dotyczyć niemal wszystkich ogniw łańcucha wartości, choć sposób jej organizacji różni się w poszczególnych grupach<sup>20</sup>. Najczęściej obejmuje współdziałanie w zakresie technologii, organizacji, operacji czy finansów<sup>21</sup>, ale też działań marketingowych, kadrowych oraz działalności B&R<sup>22</sup>.

Relacje współpracy to nie jedyne relacje łączące spółki w grupie kapitałowej. Obok kooperacji często pojawia się konkurencja. Konkurencja między spółkami w grupie kapitałowej może dotyczyć zarówno rynku zewnętrznego, jak i wewnętrznej konkurencji o zasoby. Nakładanie się domen biznesowych dwóch lub więcej jednostek organizacyjnych oznacza konkurencję o rynek zewnętrzny ze względu na nakierowanie na te same grupy klientów, produkty czy technologie<sup>23</sup>. Jednostki w grupie kapitałowej konkurują nie tylko o rynek zewnętrzny i klienta zewnętrznego – czasem jest to rywalizacja o pozyskanie klienta wewnętrznego<sup>24</sup>. Jednak domi-

18 B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach kreatywnych: przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.

19 M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014; Z. Kreft, B. Nogalski, *Holding: pole walki czy symbiozy tworzących go podmiotów?*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 928 (Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja), s. 218–228.

20 W. Mierzejewska, *Współpraca międzyorganizacyjna w polskich grupach kapitałowych*, Raport z badań statutowych KZiF/S/32/16, Warszawa 2016; W. Mierzejewska, A. Sopińska, *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 357–369.

21 Y. Luo, *Toward coopetition...*

22 M. Trocki, *Grupy kapitałowe...*

23 J. Birkinshaw, M. Lingblad, *Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm*, „Organization Science” 2005, vol. 16(6), s. 674–686.

24 S. Schmid, J. Maurer, *Relationships between MNC subsidiaries – towards a classification scheme*, ESCP-EAP European School of Management 2008, Working Paper, no. 35.

nujące znaczenie ma konkurencja o zasoby finansowe, ludzkie, wiedzę, technologię czy też inne elementy majątku grupy kapitałowej. Często dotyczy walki o zasoby niezbędne do wypełnienia zadań stawianych przed spółką<sup>25</sup>. Konkurencja narasta w grupie kapitałowej w szczególności w odniesieniu do zasobów rzadkich, do których dostęp jest utrudniony i które są w dyspozycji spółki dominującej<sup>26</sup>. Konkurencja między spółkami obejmuje swoim zakresem także wsparcie centrali czy też walkę o pozycję w grupie<sup>27</sup>.

Należy zauważyć, że konkurencja pozornie jest relacją, która nie powinna występować między spółkami w grupie kapitałowej. Istota tej struktury gospodarczej zasadza się bowiem na współpracy tworzących ją podmiotów. Jednak badania pokazują, że równoczesna współpraca i konkurencja występują powszechnie i dotyczą wielu obszarów<sup>28</sup>, a szczególnie wyraźnie widoczne są w grupach kapitałowych o zasięgu międzynarodowym<sup>29</sup>. Co więcej, konkurencja i kooperacja w jednym obszarze często mocno oddziałują na konkurencję i współpracę między jednostkami w innych obszarach<sup>30</sup>. Ze względu na nikły stopień rozpoznania zjawiska równoczesnej konkurencji i współpracy w funkcjonowaniu grupy kapitałowej jest to obecnie obiecujący obszar badawczy.

## Metodyka badań

Zagadnienie koopetycji w grupach kapitałowych było przedmiotem badań realizowanych w ramach grantu NCN pt. „Koopetycja w grupach kapitałowych – skala, charakter, determinanty i wpływ na efektywność” [2017/25/B/HS4/02448]. W zaprezentowanych badaniach przyjęto ilościowe podejście badawcze. Główna metoda badawcza, jaką się posłużono, to metoda sondażu kwestionariuszowego (diagnostycznego), w ramach której zastosowano wywiad jako technikę gromadzenia

25 S. Dorn, B. Schweiger, S. Albers, *Levels, phases and themes of coopetition...*

26 F. Becker-Ritterspach, C. Dörrenbäcker, *An organizational politics perspective...*

27 J. Birkinshaw, M. Lingblad, *An evolutionary theory of intra-organisational competition*, Work in progress presented at Academy of Management meeting in Washington 2001; J. Birkinshaw, *Entrepreneurship in the Global Firm*, Sage, London 2000; D. Cerrato, *The multinational enterprise as an internal market system*, „International Business Review” 2006, vol. 15, s. 253–277; Y. Luo, *Toward coopetition...*; S. Schmid, J. Maurer, *Relationships between MNC subsidiaries...*

28 M. Aluchna, *Kooperencja w grupach kapitałowych*, [w:] J. Cygler i wsp., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

29 E. Tippmann i wsp., *Subsidiary coopetition competence: Navigating subsidiary evolution in the multinational corporation*, „Journal of World Business” 2018, vol. 53(4), s. 540–554.

30 W. Tsai, *Social structure...*



danych<sup>31</sup>. Badania przeprowadzono metodą standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganie komputerowym, tzw. metodą CATI. Jest to ugruntowane narzędzie pozwalające na systematyczną i wystandaryzowaną analizę problemu badawczego, które wymaga wyraźnie mniejszych nakładów finansowych i organizacyjnych. Do analizy uzyskanych w ten sposób danych zastosowano metody statystyczne, które pozwoliły na przeprowadzenie ilościowo-jakościowej analizy wyników.

Badania zostały zrealizowane w 2019 roku na próbie spółek dominujących w grupach kapitałowych. Próba badawcza objęła 121 podmiotów wyodrębnionych ze zbioru 277 spółek holdingowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w październiku 2018 roku. Były to podmioty o zróżnicowanej charakterystyce, reprezentujące różne branże gospodarki, o różnej wielkości i sytuacji właścicielskiej<sup>32</sup>. Najwięcej było grup kapitałowych pochodzących z następujących branż: C – przetwórstwo przemysłowe (38,8%), F – budownictwo (12,4%), G – handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (14,9%) oraz M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (10,7%). Były to duże podmioty, aż 62% zatrudniało powyżej 250 osób. Niemal trzy czwarte podmiotów działało też w skali międzynarodowej (73,6%). Główny akcjonariusz był w przeważającej mierze akcjonariuszem krajowym (81%) oraz indywidualnym (44,6%) i branżowym (32,2%).

W niniejszym rozdziale skupiono się na zaprezentowaniu intensywności i charakteru kooperacji w grupach kapitałowych, choć badania obejmowały szerszy zakres zagadnień<sup>33</sup>. Intensywność i charakter kooperacji zostały ocenione pośrednio poprzez ocenę osobno współpracy i konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych. Intensywność obu dynamik zbadano na pięciostopniowej skali (od bardzo niskiej do bardzo wysokiej intensywności). Charakter kooperacji grupy kapitałowej rozumiany był jako obszary oraz kierunek jednoczesnej współpracy i konkurencji. Kierunek kooperacji zidentyfikowano jako relacje pomiędzy spółkami zależnymi (ujęcie poziome) oraz na linii spółki zależne – spółka dominująca (ujęcie pionowe). Natomiast badanie obszarów

31 J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2003.

32 Dane charakteryzujące grupy kapitałowe zostały pozyskane z bazy danych Amadeus oraz raportów publikowanych przez badane podmioty.

33 Ze względu na brak kompleksowych badań kooperacji wewnątrzorganizacyjnej w konstrukcji pytań w kwestionariuszu wspierano się badaniami nad kooperacją międzyorganizacyjną. Por. A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech: determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.



koopetycji bazowało na koncepcji łańcucha wartości Portera<sup>34</sup>. W kwestionariuszu uwzględniono jedenaście obszarów dotyczących działań podstawowych i pomocniczych.

## Wyniki badań

Grupy kapitałowe tworzone są do realizacji wspólnego celu gospodarczego. Wymaga to często intensywniej współpracy między składowymi podmiotami. Zakładano zatem, że intensywność tej relacji powinna być stosunkowo wysoka, choć oczywiście zależy to też od charakteru grupy kapitałowej (wyższa w holdingach operacyjnych, niższa w holdingach finansowych). Wyniki analiz przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Ocena intensywności współpracy i konkurencji w grupie kapitałowej

| Ocena intensywności | Współpraca w GK<br>(odsetek wskazań) | Konkurencja w GK<br>(odsetek wskazań) |
|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Bardzo niska        | 0,0%                                 | 42,1%                                 |
| Niska               | 0,8%                                 | 31,4%                                 |
| Średnia             | 11,6%                                | 26,4%                                 |
| Wysoka              | 52,9%                                | 0,0%                                  |
| Bardzo wysoka       | 34,7%                                | 0,0%                                  |

**Źródło:** opracowanie własne.

Większość badanych grup kapitałowych można było zaklasyfikować do holdingów operacyjnych lub strategiczno-operacyjnych, w których spółka dominująca prowadziła intensywną działalność operacyjną. Konsekwencją tego była bardzo wysoko oceniana intensywność współpracy między spółkami. Aż 87,6% respondentów oceniło ją jako wysoką lub bardzo wysoką. Co ciekawe, żaden respondent nie ocenił intensywności współpracy w jego grupie kapitałowej na bardzo niskim poziomie, a jedynie jeden na niskim poziomie. Odwrotna sytuacja była w przypadku oceny intensywności konkurencji w grupie kapitałowej. Większość respondentów (73,6%) oceniła ją na bardzo niskim i niskim poziomie. I znów żaden respondent nie ocenił intensywności konkurencji między spółkami w grupie kapitałowej na wysokim i bardzo wysokim poziomie.

Powyższe zbiorcze zestawienie odsetka wskazań intensywności współpracy i konkurencji nie pokazuje, jak te dynamiki kształtowały się w poszczególnych podmiotach. Ocenę współwystępowania konkurencji i współpracy umożliwiło wygenerowanie tabeli krzyżowej dla tych zmiennych (tabela 2).

34 M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

**Tabela 2.** Łączny rozkład oceny intensywności współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych

| Ocena intensywności współpracy \ Ocena intensywności konkurencji | Bardzo niska | Niska | Średnia | Wysoka | Bardzo wysoka |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|--------|---------------|
| Bardzo niska                                                     | 0,0%         | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%          |
| Niska                                                            | 0,8%         | 0,0%  | 0,0%    | 0,0%   | 0,0%          |
| Średnia                                                          | 3,3%         | 5,0%  | 3,3%    | 0,0%   | 0,0%          |
| Wysoka                                                           | 22,3%        | 15,7% | 14,9%   | 0,0%   | 0,0%          |
| Bardzo wysoka                                                    | 15,7%        | 10,7% | 8,3%    | 0,0%   | 0,0%          |

Źródło: opracowanie własne.

Analiza łącznej oceny intensywności współpracy i konkurencji wskazuje na jednoczesną niską lub bardzo niską intensywność konkurencji przy wysokiej lub bardzo wysokiej intensywności współpracy. W sumie aż 64,5% respondentów wskazało na taką kombinację współpracy i konkurencji w swoich grupach kapitałowych. Pozwala to na stwierdzenie, że relacje łączące spółki w grupie kapitałowej, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Bengtssona i Kocka<sup>35</sup>, należy zakwalifikować jako relacje koopetycji zdominowanej przez współpracę. Jest to wniosek zgodny z przesłankami tworzenia grup kapitałowych<sup>36</sup>.

Interesującą kwestią był kierunek podejmowanej współpracy i konkurencji. Zakładano, że współpraca będzie dominować na linii spółki zależne – spółka dominująca, a konkurencja raczej będzie dotyczyła relacji między spółkami zależnymi. Wyniki analizy zawarto w tabeli 3.

**Tabela 3.** Kierunek współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych

| Kierunek relacji                                                                               | Współpraca (odsetek wskazań) | Konkurencja (odsetek wskazań) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Dominuje współpraca/konkurencja spółek zależnych ze spółką dominującą                          | 51,2%                        | 0,8%                          |
| Dominuje współpraca/konkurencja spółek zależnych między sobą                                   | 10,7%                        | 31,4%                         |
| W równym stopniu występuje współpraca/konkurencja spółek zależnych ze sobą i spółką dominującą | 38,0%                        | 67,8%                         |

Źródło: opracowanie własne.

35 M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in business Networks – to cooperate and compete simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29(5), s. 411–426.

36 T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.

W przypadku dominującego kierunku współpracy przyjęte założenia zostały potwierdzone. Większość respondentów (51,2%) wskazała, że dominuje współpraca spółek zależnych ze spółką dominującą, a dopiero na drugim miejscu pod względem liczby wskazań jest równoważna współpraca pomiędzy wszystkimi spółkami w grupie kapitałowej (38% wskazań). Jest to dość oczywisty wniosek, ze względu na rolę spółki dominującej w grupie kapitałowej.

W przypadku relacji konkurencji sytuacja była odmienna. Tylko pojedyncze wskazania dotyczyły konkurencji spółek zależnych ze spółką dominującą. Co ciekawe, najwięcej wskazań dotyczyło równoważnej konkurencji wszystkich spółek ze sobą (67,8%). Natomiast aż jedna trzecia (31,4%) respondentów wskazała, że w ich grupach kapitałowych dominuje konkurencja między spółkami zależnymi, co również potwierdziło przyjęte założenia.

Zderzenie kierunków współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych w postaci tabeli krzyżowej pozwala na pogłębienie wyciągniętych wniosków (tabela 4).

**Tabela 4.** Łączna ocena kierunku współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych

| Kierunek konkurencji<br>Kierunek współpracy                                        | Dominuje konkurencja spółek zależnych ze spółką dominującą | Dominuje konkurencja spółek zależnych między sobą | W równym stopniu występuje konkurencja spółek zależnych ze sobą i spółką dominującą |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Dominuje współpraca spółek zależnych ze spółką dominującą                          | 0,8%                                                       | 12,4%                                             | 38,0%                                                                               |
| Dominuje współpraca spółek zależnych między sobą                                   | 0,0%                                                       | 6,6%                                              | 4,1%                                                                                |
| W równym stopniu występuje współpraca spółek zależnych ze sobą i spółką dominującą | 0,0%                                                       | 12,4%                                             | 25,6%                                                                               |

Źródło: opracowanie własne.

W 38% badanych grup kapitałowych można zaobserwować współpracę głównie na linii spółki zależne – spółka dominująca i jednoczesną konkurencję pomiędzy wszystkimi spółkami w grupie. Drugą dominującą sytuacją pod względem odsetka wskazań jest równoczesna współpraca i konkurencja o charakterze sieciowym, czyli wszystkich spółek pomiędzy sobą (25,6% wskazań). Jest to o tyle ciekawe, że respondenci (reprezentanci spółek dominujących) dostrzegają nie tylko konkurencję spółek zależnych między sobą, ale także zachowania o charakterze konkurencji pojawiające się w stosunku do podmiotu dominującego.

Kolejną analizowaną kwestią w badaniach kooperacji był obszar, w jakim zachodzi równoczesna współpraca i konkurencja w grupach kapitałowych. Respondenci wskazywali, w jakich obszarach następuje współpraca, a w jakich konkurencja. Przy tym rozdzielono pytanie o obszary współpracy i konkurencję na te w relacji do podmiotu dominującego i pomiędzy spółkami zależnymi (tabela 5).

**Tabela 5.** Obszary konkurencji i współpracy w badanych grupach kapitałowych

| Obszar współpracy     | Współpraca ze spółką dominującą (odsetek wskazań) | Współpraca ze spółkami zależnymi (odsetek wskazań) | Konkurencja ze spółką dominującą (odsetek wskazań) | Konkurencja między spółkami zależnymi (odsetek wskazań) |
|-----------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Badania i rozwój      | 61,2%                                             | 38,8%                                              | 3,3%                                               | 11,6%                                                   |
| Zaopatrzenie          | 57,0%                                             | 68,6%                                              | 1,7%                                               | 38,8%                                                   |
| Produkcja/ usługi     | 66,9%                                             | 62,0%                                              | 1,7%                                               | 73,6%                                                   |
| Sprzedaż/ dystrybucja | 65,3%                                             | 71,9%                                              | 2,5%                                               | 31,4%                                                   |
| Marketing             | 81,8%                                             | 45,5%                                              | 3,3%                                               | 9,1%                                                    |
| Logistyka             | 65,3%                                             | 34,7%                                              | 2,5%                                               | 22,3%                                                   |
| Finanse               | 98,3%                                             | 62,8%                                              | 24,0%                                              | 70,2%                                                   |
| Informatyka           | 84,3%                                             | 19,8%                                              | 5,8%                                               | 40,5%                                                   |
| Zasoby ludzkie        | 48,8%                                             | 14,9%                                              | 12,4%                                              | 21,5%                                                   |
| Magazynowanie         | 41,3%                                             | 55,4%                                              | 1,7%                                               | 25,6%                                                   |
| Usługi posprzedażowe  | 81,8%                                             | 51,2%                                              | 10,7%                                              | 28,1%                                                   |

**Źródło:** opracowanie własne.

Powyższe wyniki potwierdzają, że dominujący kierunek współpracy w badanych grupach kapitałowych to współpraca na linii spółki zależne – spółka dominująca. Dodatkowo wskazują, że współpraca ze spółką dominującą obejmuje wszystkie obszary łańcucha wartości. Porównując odsetki wskazań w poszczególnych obszarach współpracy podejmowanej ze spółką dominującą i współpracy pomiędzy spółkami zależnymi, można zauważyć, że w większości obszarów przeważa współpraca ze spółką dominującą. Jedynie w trzech obszarach więcej było wskazań na współpracę między spółkami zależnymi. Były to następujące obszary: zaopatrzenie (68,6%), sprzedaż/dystrybucja (71,9%) oraz magazynowanie (55,4%). Można zakładać, że w badanych grupach kapitałowych pojawiają się na przykład centra zakupowe i dystrybucyjne obsługujące większość spółek, stąd wymóg intensywnej współpracy w tych obszarach.

Co do konkurencji, to wskazania obszarów dowodzą raczej konkurencji między spółkami zależnymi niż na linii spółki zależne – spółka dominująca. Co ciekawe,

ale również naturalne, największą konkurencję pomiędzy spółkami zależnymi odnotowano w obszarze produkcji/usług (73,6%) i finansów (70,2%). Konkurencja ze spółką dominującą również dotyczy finansów (24%), a dodatkowo zasobów ludzkich (12,4%) oraz usług posprzedażowych (10,7%).

Łączna analiza współpracy i konkurencji w poszczególnych obszarach jeszcze bardziej przybliży zjawisko koopetycji w grupach kapitałowych. W tabeli 6 przedstawiono odsetek odpowiedzi wskazujących jednoczesną współpracę i konkurencję w tym samym ogniwie łańcucha wartości.

**Tabela 6.** Łączna ocena obszarów współpracy i konkurencji w badanych grupach kapitałowych

| Obszary              | Równoczesna współpraca i konkurencja |                              |
|----------------------|--------------------------------------|------------------------------|
|                      | ze spółką dominującą                 | spółek zależnych między sobą |
| Badania i rozwój     | 3,3%                                 | 4,1%                         |
| Zaopatrzenie         | 0,8%                                 | 27,3%                        |
| Produkcja/usługi     | 1,7%                                 | 45,5%                        |
| Sprzedaż/dystrybucja | 1,7%                                 | 25,6%                        |
| Marketing            | 3,3%                                 | 5,0%                         |
| Logistyka            | 1,7%                                 | 10,7%                        |
| Finanse              | 24,0%                                | 42,1%                        |
| Informatyka          | 4,1%                                 | 7,4%                         |
| Zasoby ludzkie       | 5,8%                                 | 5,0%                         |
| Magazynowanie        | 0,0%                                 | 12,4%                        |
| Usługi posprzedażowe | 9,1%                                 | 15,7%                        |

**Źródło:** opracowanie własne.

Relacja koopetycji między spółkami zależnymi jest szczególnie widoczna w sferze zaopatrzenia (27,3%), produkcji/świadczenia usług (45,5%), sprzedaży i dystrybucji (25,6%) oraz finansów (42,1%). Koopetycja w pierwszych trzech obszarach może być efektem zachodzenia na siebie domen działania spółek. Nakładanie się domen działania czasem jest naturalną konsekwencją rozrostu grupy, ale czasem jest to celowe działanie podmiotu dominującego, aby zapewnić optymalny poziom różnorodności produktowej, godząc się na częściową kanalizację produktów<sup>37</sup>. Znaczenie ma tutaj fakt, że badane grupy kapitałowe to głównie holdingi operacyjne i strategiczno-operacyjne.

Koopetycja w obszarze finansów to z jednej strony współpraca mogąca dotyczyć finansowania, cen transferowych, zabezpieczania przed ryzykiem, wewnętrznych inicjatyw finansowych<sup>38</sup>, a z drugiej strony to „zdrowa rywalizacja” w wymiarze

37 J. Birkinshaw, M. Lingblad, *Intrafirm competition...*

38 Y. Luo, *Toward coopetition...*

wyników, jak to zostało scharakteryzowane przez Schleimer i Riege'a<sup>39</sup>. Ten obszar koopetycji jako jedyny ma również duże znaczenie w relacji ze spółką dominującą. Dużo mniejsze znaczenie niż zakładano ma natomiast koopetycja w obszarze zasobów ludzkich i działalności B&R. Potwierdza to tabela 5, w której widać wyraźnie, że w tych obszarach dominuje współpraca z podmiotem dominującym i konkurencja między spółkami zależnymi.

## Podsumowanie

Podobnie jak w przypadku relacji między niezależnymi podmiotami, tak i między spółkami związanymi więzami kapitałowymi obok relacji o charakterze kooperacyjnym pojawiają się relacje konkurencyjne. Ze względu na jedno centrum zarządzania i kontroli grupę kapitałową należy traktować jako jeden podmiot gospodarczy o skomplikowanych powiązaniach wewnętrznych. Spółki w grupie kapitałowej współpracują, ale też konkurują ze sobą w różnych obszarach. Jednak intensywność konkurencji w grupie kapitałowej jest stosunkowo niska. Wynika to z charakteru tej struktury gospodarczej. Jedną z głównych przesłanek tworzenia grup kapitałowych jest wspólna realizacja określanych przez podmiot dominujący celów gospodarczych. Kooperacja musi mieć zatem dominujące znaczenie. Co więcej, relacje kooperacyjne raczej pojawiają się w stosunku do spółki dominującej, a relacje konkurencyjne raczej pomiędzy spółkami zależnymi.

W przypadku koopetycji międzyorganizacyjnej konkurencja i współpraca zachodzące w tym samym czasie często obejmują odmienne ogniwa łańcucha wartości. Oznacza to, że przedsiębiorstwa współpracują na przykład w sferze B&R, a konkurują w obszarze sprzedaży i dystrybucji. Wyniki zrealizowanych badań potwierdzają, że równoczesną współpracę i konkurencję w grupie kapitałowej można odnotować we wszystkich ogniwach łańcucha wartości, zarówno w relacji z innymi spółkami zależnymi, jak i na linii spółki zależne – spółka dominująca. Co więcej, dominujące obszary koopetycji w grupach kapitałowych pokrywają się z tymi badanymi na przykładzie koopetycji międzyorganizacyjnej<sup>40</sup> – są to produkcja/usługi, zaopatrzenie oraz sprzedaż i dystrybucja. Dodatkowo duże znaczenie w grupie kapitałowej ma koopetycja w obszarze finansów, obejmująca relacje pomiędzy wszystkimi spółkami składowymi. Jest to zapewne związane z budowaniem silnej pozycji finansowej, wewnętrznym finansowaniem projektów i ogólnie wewnętrznym rynkiem finansowym tworzoną w grupach kapitałowych.

39 S. Schleimer, A. Riege, *Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13(1), s. 27–41.

40 A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw...*

Przedstawione wyniki badań mogą być ciekawym początkiem dalszych analiz relacji łączących spółki w grupie kapitałowej. Badacze mają świadomość ograniczeń prowadzonych badań. Uważają, że takim ograniczeniem mogła być przyjęta metoda (badania ilościowe) i konstrukcja pytań w kwestionariuszu. Być może respondenci odpowiadali zachowawczo, wskazując na wysoką ocenę współpracy przy jednoczesnej niskiej ocenie intensywności konkurencji. Być może należałoby w różny sposób interpretować oceny średnie (przy współpracy jako wyraz jej niskiej oceny, a przy konkurencji jako wyraz jej wysokiej oceny). Innym ograniczeniem może być dobór próby badawczej – obejmujący tylko spółki dominujące. Zjawisko koopetycji w grupie kapitałowej warto byłoby badać sieciowo na kilku (najlepiej na wszystkich) spółkach tworzących grupę, co jednak jest trudne do zrealizowania zarówno pod względem organizacyjnym, jak i finansowym. Jednak takie podejście dałoby pełny obraz relacji łączących spółki. Zaprojektowanie badań przewyższających wskazane ograniczenia byłoby ciekawym kierunkiem dalszych analiz relacji współpracy i konkurencji w grupach kapitałowych. Ważnym kierunkiem są także badania determinant oraz efektów koopetycji w grupach kapitałowych.

---

## Bibliografia

- Aluchna M., *Kooperencja w grupach kapitałowych*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M. Witek-Hejduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 159–194.
- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2003.
- Baruch Y., Lin C.P., *All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance*, „Technological Forecasting and Social Change” 2012, vol. 79(6), s. 1155–1168.
- Becker-Ritterspach F., Dörrenbächer C., *An organizational politics perspective on intra-firm competition in multinational corporations*, „Management International Review” 2011, vol. 51(4), s. 533–559.
- Bengtsson M., Kock S., *Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks*, „The Journal of Business & Industrial Marketing” 1999, vol. 14, issue 3, s. 179–194.
- Bengtsson M., Kock S., *„Coopetition” in business Networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29(5), s. 411–426.
- Bengtsson M., Raza-Ullah T., *A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 57, s. 23–39.
- Birkinshaw J., *Entrepreneurship in the Global Firm*, Sage, London 2000.
- Birkinshaw J., Lingblad M., *An evolutionary theory of intra-organisational competition*, Work in progress presented at Academy of Management meeting in Washington 2001.
- Birkinshaw J., Lingblad M., *Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm*, „Organization Science” 2005, vol. 16(6), s. 674–686.
- Bouncken R.B., Gast J., Kraus S., Bogers M., *Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions*, „Review of Managerial Science” 2015, vol. 9(3), s. 577–601.



- Cerrato D., *The multinational enterprise as an internal market system*, „International Business Review” 2006, vol. 15, s. 253–277.
- Cygler J., *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, G. Materna, M.K. Witek-Hajduk, E. Marciszewska, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 15–55.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Czakov W., Czernek K., *The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation: The case of tourism networks in Poland*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 57, s. 64–74.
- Czakov W., Mucha-Kuś K., *Coopetition research landscape-a systematic literature review 1997–2010*, „Journal of Economics & Management” 2014, vol. 17, s. 122–150.
- Czakov W., Fernandez A.S., Minà A., *Editorial – From paradox to practice: the rise of coopetition strategies*, „International Journal of Business Environment” 2014, vol. 6(1), s. 1–10.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakov W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 3–7.
- Dorn S., Schweiger B., Albers S., *Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda*, „European Management Journal” 2016, vol. 34(5), s. 484–500.
- Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008.
- Granata J., Lasch F., Le Roy F., Dana L.P., *How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France*, „International Small Business Journal” 2018, vol. 36(3), s. 331–355.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych: przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Klimas P., *Multifaceted nature of coopetition inside an aviation supply chain – the case of the aviation valley*, „Journal of Economics & Management” 2014, vol. 17, s. 95–119.
- Klimas P., Czakov W., *Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers*, „Review of Managerial Science” 2018, vol. 12(2), s. 469–497.
- Kreft Z., Nogalski B., *Holding: pole walki czy symbiozy tworzących go podmiotów?*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, nr 928 (Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja), s. 218–228.
- Luo X., Slotegraaf R.J., Pan X., *Cross-functional „coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms*, „Journal of Marketing” 2006, vol. 70(2), s. 67–80.
- Luo Y., *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42(2), s. 129–144.
- Luo Y., *Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries*, „Journal of World Business” 2005, vol. 40(1), s. 71–90.
- Mierzejewska W., *Kooperacja w grupach kapitałowych*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 351, s. 121–130.
- Mierzejewska W., *Współpraca międzyorganizacyjna w polskich grupach kapitałowych*, Raport z badań statutowych KZiF/S/32/16, Warszawa 2016.
- Mierzejewska W., Sopińska A., *Modele współpracy w zakresie prac badawczo-rozwojowych w grupach kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2, s. 357–369.
- Okura M., *Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 53–69.
- Okura M., Carfi D., *Coopetition and game theory*, „Journal of Applied Economic Sciences” 2014, vol. 9, issue 3(29), s. 458–167.

- Padula G., Dagnino G.B., *Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 32–52.
- Peng T.J.A., Bourne M., *The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks*, „British Journal of Management” 2009, vol. 20(3), s. 377–400.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Schleimer S., Riege A., *Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW*, „Journal of Knowledge Management” 2009, vol. 13(1), s. 27–41.
- Schmid S., Maurer J., *Relationships between MNC subsidiaries – towards a classification scheme*, ESCP-EAP European School of Management 2008, Working Paper, no. 35.
- Strese S., Meuer M.W., Flatten T. C., Brettel M., *Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition*, „Industrial Marketing Management” 2016, vol. 53, s. 42–55.
- Tippmann E., Scott P.S., Reilly M., O’Brien D., *Subsidiary coopetition competence: Navigating subsidiary evolution in the multinational corporation*, „Journal of World Business” 2018, vol. 53(4), s. 540–554.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Tsai W., *Social structure of „coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing*, „Organization Science” 2002, vol. 13(2), s. 179–190.
- Walley K., *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management & Organization” 2007, vol. 37(2), s. 11–31.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 3–8.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech: determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.

---

## Streszczenie

Koopetycja jest połączeniem dwóch przeciwstawnych dynamik: współpracy i konkurencji. Najczęściej analizowana jest na poziomie międzyorganizacyjnym, chociaż pojawia się także na poziomie wewnątrzorganizacyjnym – jako równoczesna kooperacja i konkurencja departamentów, dywizji czy spółek w jednym podmiocie gospodarczym. W rozdziale przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących koopetycji wewnątrzorganizacyjnej na przykładzie współpracy i konkurencji między spółkami w grupach kapitałowych. Celem badań była identyfikacja intensywności i charakteru koopetycji w grupach kapitałowych. Wyniki badań pokazują, że w analizowanych grupach kapitałowych przeważają relacje koopetycji zdominowanej przez współpracę, a równoczesna konkurencja i współpraca zachodzi we wszystkich ogniwach łańcucha wartości, choć w niektórych jest nieco częściej wskazywana.

**Słowa kluczowe:** koopetycja wewnątrzorganizacyjna, grupy kapitałowe, współpraca i konkurencja między spółkami zależnymi

## Intra-firm coopetition in corporate groups operating in Poland

### Abstract

Coopetition is a combination of two dynamics: cooperation and competition. Most of the studies concerns coopetition on the inter-firm level. But coopetition appears also on the intra-firm level and manifests itself in the simultaneous cooperation and competition of departments, divisions or subsidiaries in one organization or corporate group. The paper presents the results of empirical research on intra-firm coopetition on the example of cooperation and competition between subsidiaries in corporate groups. The aim was to identify the intensity and nature of coopetition in the corporate group. The results show that coopetition in analyzed corporate groups is dominated by cooperation and occurs in all activities of the value chain, although in some it is more often indicated than in others.

**Keywords:** intra-firm coopetition, corporate group, cooperation and competition between subsidiaries

# Orientacja strategiczna małych przedsiębiorstw a przynależność do grupy kapitałowej

Dr Krzysztof Ćwik 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania  
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

## Wprowadzenie

Grupa kapitałowa jest – na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości – obiektem dość specyficznym, ponieważ można ją traktować dwojako: jako jeden organizm gospodarczy, ale również przez pryzmat funkcjonowania jej poszczególnych elementów. W ujęciu teoretycznym grupa kapitałowa składa się z dwóch rodzajów podmiotów: dominującego (nadrzędnego) i zależnych. Podmiot dominujący stanowi „ośrodek dowodzenia” grupą. Poprzez odpowiednią koordynację działań poszczególnych elementów dąży do osiągnięcia założonych celów. Podmioty zależne są zaś zobligowane różnego typu relacjami do realizacji wynikających z tych celów zadań. Oczywiście badania nad grupami kapitałowymi były i są przeprowadzane, ale zwykle ich wnioski dotyczą funkcjonowania grupy jako całości (pionierzy, a zarazem czołowi badacze z zakresu tej tematyki w polskich naukach o zarządzaniu i jakości to m.in. Nogalski, Trocki, Kreft, Wawrzyniak, Romanowska). Po początkowym okresie analizy funkcjonowania grup kapitałowych na poziomie, który można nazwać ogólnym (choć rzecz jasna nadal eksplorowanym<sup>1</sup>), wykrystalizował się też pewnego rodzaju nurt „specjalizacyjny”. W jego ramach badacze koncentrują się na stosunkowo wąskim problemie ich funkcjonowania, na przykład internacjonalizacji i dywersyfikacji<sup>2</sup>, kreowaniu wartości<sup>3</sup>, sposobach rozwoju<sup>4</sup>, zarządzaniu

- 1 Na przykład B. Kaczmarek, B. Glinkowska, *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012; M. Pawlak, *Zarządzanie grupą przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2015.
- 2 M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce – strategie i struktury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- 3 J. Chadam, *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- 4 M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.

kadrami<sup>5</sup>, rozmieszczeniu funkcji organicznych<sup>6</sup>, wymiarach struktury grupy<sup>7</sup>. Interesujący i perspektywiczny wydaje się też aspekt włączania do tych analiz kryteriów innych niż kapitałowe, powiązań konstytuujących grupę<sup>8</sup>.

W odniesieniu do grupy kapitałowej jako obiektu badań nauk o zarządzaniu i jakości nasuwa się pytanie natury metodycznej: „Czy przedsiębiorstwo, będące podmiotem zależnym grupy kapitałowej, może być traktowane przez badaczy tak jak przedsiębiorstwo kapitałowo niezależne?”. Jeśli nie, to czy grupę kapitałową należy rozpatrywać tylko jako całość, czy też można poddawać badaniom również podmioty zależne grupy kapitałowej jako osobne obiekty, pod wieloma względami odmienne od jednostek kapitałowo niezależnych? Wydaje się, że właściwa jest ta druga opcja. Niepełna autonomia decyzyjna podmiotu zależnego, konieczność dostosowywania jego strategii do celów grupy, ograniczona bądź też zupełnie zamknięta „droga” do funkcjonowania na rynku zewnętrznym, narzucona rola w łańcuchu tworzenia wartości, ograniczona innowacyjność, zarówno technologiczna, jak i produktowo-rynkowa, to tylko niektóre aspekty zarządzania strategicznego i operacyjnego, które wydają się różnicować podmioty zależne od przedsiębiorstw kapitałowo niezależnych. Celem badania, którego wyniki zostały przedstawione w niniejszym opracowaniu, była próba odpowiedzi na jedno z nasuwających się w tym aspekcie pytań, które można sformułować następująco: „Czy są zauważalne różnice w zidentyfikowanej orientacji strategicznej małych przedsiębiorstw w zależności od tego, czy należą do grupy kapitałowej, czy też są właścicielsko niezależne?”.

## Przestanki wyboru problematyki badawczej

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego wśród przedsiębiorstw niefinansowych podmioty należące do jakiejś grupy kapitałowej zatrudniały w 2017 roku ponad połowę ogółu pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 10 osób. Łączny ich przychód był dwukrotnie większy niż łączny przychód

5 Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

6 D. Sobotkiewicz, *Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wieloczołonowego podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

7 W. Mierzejewska, *Metodyka pomiaru struktury grupy kapitałowej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 164, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2018, s. 137–162.

8 J. Światowiec-Szczepańska, M. Zdziarski, Ł. Małys, *Sieci korporacyjne spółek giełdowych w Polsce. Analiza zasobów relacyjnych w ujęciu strukturalnym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

przedsiębiorstw kapitałowo niezależnych tej klasy wielkości<sup>9</sup>. Jednocześnie ponad 80% podmiotów należących do grup kapitałowych to podmioty zależne, które można określić mianem parterowych, czyli spółki niebędące jednocześnie podmiotami dominującymi dla żadnego innego podmiotu grupy. Te dane statystyczne pokazują, że podmioty zależne grup kapitałowych powinny być „pod stałą obserwacją” badaczy, tym bardziej że w niektórych rozwiniętych gospodarkach ich liczba przeważa już nad przedsiębiorstwami kapitałowo niezależnymi (z wyłączeniem samozatrudnienia jako formy prowadzenia działalności gospodarczej)<sup>10</sup>.

W polskich naukach o zarządzaniu i jakości problematyka funkcjonowania podmiotów zależnych grupy kapitałowej nie jest często eksplorowana, choć stanowi istotną tematykę publikacji z zakresu prawa handlowego<sup>11</sup>. Niemniej jednak temat ten poruszany był między innymi przez Chadama<sup>12</sup>, Krefta<sup>13</sup>, a także Nogalskiego<sup>14</sup>. Duży wkład w zagadnienie funkcjonowania podmiotów zależnych wniósł również Falencikowski, badający swobodę decyzyjną, którą można zidentyfikować w zarządzaniu grupą kapitałową<sup>15</sup>. Przyczynek do badania funkcjonowania podmiotów zależnych można znaleźć również w publikacjach Broszkiewicza<sup>16</sup>, które poruszają zagadnienie wpływu zagranicznych grup kapitałowych na funkcjonowanie spółek zależnych w Polsce. Spojrzenie na podmioty zależne przez

9 Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2017 roku, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/grupy-przedsiębiorstw-w-polsce-w-2017-roku,14,10.html> (dostęp: 20.01.2019).

10 P.P.M.A.R. Heugens, C.S. Zyglidopoulos, *From social ties to embedded competencies: the case of business groups*, „Journal of Management & Governance” 2008, vol. 12, issue 4, s. 325–341; S. Belenzon, T. Berkovitz, *Innovation in business groups*, „Management Science” 2010, vol. 56, issue 3, s. 519–535.

11 Na przykład M. Romanowski, *W sprawie potrzeby nowej regulacji prawa grup kapitałowych w Polsce*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2008, nr 7, s. 4–6; P. Błaszczuk, *Pojęcie grupy spółek na tle stosunku dominacji i zależności w kodeksie spółek handlowych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2013, nr 7, s. 8–14; M. Topór, *Problem regulacji przepływu informacji w holdingu*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2019, nr 3, s. 40–52.

12 J. Chadam, *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2, s. 65–76.

13 Z. Kreft, *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5, s. 16–17.

14 B. Nogalski, *Problemy tworzenia, funkcjonowania i zarządzania w polskich grupach kapitałowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni” 2002, nr 4, s. 64–83.

15 T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.

16 A. Broszkiewicz, *Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 4, s. 26–29.

pryzmat analizy funkcjonowania spółek zakładanych i niejako zarządzanych przez zagraniczne grupy kapitałowe jest dość powszechne, zwłaszcza w publikacjach anglojęzycznych, i zaowocowało wieloma opracowaniami z tego zakresu. Co więcej, problematyka ta, choć nie nowa<sup>17</sup>, zdaje się zyskiwać na znaczeniu w obliczu wciąż postępującej globalizacji gospodarki światowej i daleko posuniętej internacjonalizacji działalności organizacji gospodarczych<sup>18</sup>. Ograniczanie badań nad funkcjonowaniem podmiotów zależnych wyłącznie do zagadnienia problematyki spółek zagranicznych wydaje się jednak nieuzasadnione. Biorąc pod uwagę powszechność występowania organizacji tego typu i ich rolę we współczesnej gospodarce, należy stopniowo wypełniać tę lukę, zarówno w sferze konceptualnej, jak i empirycznej.

## Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa

Typologia zachowań strategicznych sformułowana przez Milesa i Snowa wydaje się kompletnym podziałem zachowań organizacji. Wyodrębnienie to zostało sporządzone na podstawie założenia, że każda organizacja uzależnia swoje zachowanie od znalezienia sposobów (wzorców) rozwiązywania trzech problemów: tzw. przedsiębiorczego (*the entrepreneurial problem* – decyzje dotyczące domeny działalności w układzie produkt – rynek), tzw. inżynierskiego (*the engineering problem* – decyzje dotyczące technologicznych aspektów prowadzonej działalności) i tzw. administracyjnego (*the administrative problem* – decyzje dotyczące przede wszystkim sposobu planowania działań w przedsiębiorstwie, stosowanych rozwiązań strukturalnych, procesów kontroli). Sposoby rozwiązywania tych problemów (wiązki decyzji podejmowanych we wskazanych obszarach) przez przedsiębiorstwa

- 17 R.E. White, T.A. Poynter, *Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada*, „Business Quarterly” 1984, vol. 49, no. 2, s. 56–69; J.M. Putti, F.H.T. Chong, *American and Japanese management practices in their Singapore subsidiaries*, „Asia Pacific Journal of Management” 1985, vol. 2, no. 2, s. 106–114; J. Legewie, *Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problem of an expatriate-based management system*, „International Journal of Human Resource Management” 2002, vol. 13, no. 6, s. 901–919; A.-W. Harzig, N. Noorderhaven, *Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down-under*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, vol. 23, issue 2, s. 167–185; S. Eckert, F. Rossmeissl, T.E. Gołkowski, *Dynamika rozwoju roli spółek zależnych niemieckich przedsiębiorstw w Europie Środkowej – badania empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1, s. 7–27.
- 18 H.-M. Lin, P.-J. Lin, I.-F. Yen, Y.-T. Shih, *Knowledge transfer among MNE's subsidiaries: A conceptual framework for knowledge management*, „The International Journal of Organizational Innovation” 2013, vol. 6, no. 1, s. 6–13; A. Pisoni, L. Fratocchi, A. Onetti, *Subsidiary autonomy in transition economies: Italian SMEs in Central and Eastern Europe countries*, „Journal for East European Management Studies” 2013, vol. 18, no. 3, s. 336–370; S. Belenzon, N. Has-hai, A. Pataconi, *The architecture of attention: Group structure and subsidiary autonomy*, „Strategic Management Journal” 2019, vol. 40, issue 10, s. 1610–1643.



wyznaczają kierunki podejmowanych przez nie działań, które można podzielić na cztery strategiczne typy: *defender*, *prospector*, *analyser* i *reactor*<sup>19</sup>.

Orientacja typu *defender* polega w głównej mierze na koncentracji na wąskiej domenie. Przedsiębiorstwo oferuje ograniczony zestaw produktów i kieruje je do wąskiego segmentu rynku. Jednocześnie dąży do obrony swojej pozycji w tym właśnie sektorze. Powstrzymywanie konkurentów obejmuje takie zachowania jak oferowanie produktów wysokiej jakości bądź o specyficznych cechach, konkutowanie ceną, związaniem z klientem. Jednocześnie zakłada rezygnację z wchodzenia na nowe rynki i oferowania nowych produktów. Takiej postawie jest też podporządkowane podejmowanie decyzji w pozostałych obszarach.

Orientacja typu *prospector* jest właściwie przeciwna do tej typu *defender*. Siłą przedsiębiorstw realizujących działania właściwe dla *prospectora* jest ciągle poszukiwanie nowych okazji rynkowych. Swojej szansy upatrują one w odkrywaniu nowych segmentów rynku i wprowadzaniu na nie nowych produktów. Domena przedsiębiorstwa jest zazwyczaj szeroka i w stanie ciągłego rozwoju. Sukces realizacji działań właściwych dla *prospectora* zależy od rozwijania i utrzymywania zdolności przeglądu w szerokim zakresie zmian w uwarunkowaniach otoczenia, co determinuje też takie „poszukiwawcze” podejście do kwestii technologicznych i organizacyjno-zarządczych. Trzecim typem orientacji strategicznej jest *analyser*. Przedsiębiorstwa decydujące się na przyjęcie tej orientacji próbują minimalizować swoje ryzyko i maksymalizować korzyści poprzez wprowadzanie nowych produktów bądź wchodzenie na nowe rynki, ale tylko wówczas, gdy mają dowody na wysokie prawdopodobieństwo sukcesu. Osiągają to poprzez imitację zachowań konkurentów, również w sferze technologii i rozwiązań zarządczych. Akceptację uzyskują te rozwiązania, które zostały już „sprawdzone” przez inne organizacje i rokują duże szanse na sukces. Ostatnim typem orientacji strategicznej jest *reactor*. Polega ona głównie na wychwytywaniu okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu. Jej cechą jest brak możliwości znalezienia konkretnego sposobu działania – takiego, który opisywałby któryś z poprzednio przedstawionych typów. W tym przypadku brakuje aktywnej postawy wobec otoczenia. Funkcjonowanie organizacji realizującej działania właściwe dla tej orientacji można scharakteryzować jako „dryfowanie” od jednej okazji (rynkowej, technologicznej, organizacyjnej) do drugiej.

19 R.E. Miles, C.C. Snow, A.D. Meyer, H.J. Coleman Jr., *Organizational Strategy, Structure and Process*. „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1978, vol. 3, issue 3, s. 546–562.

## Podmiot zależny jako obiekt badań nad orientacją strategiczną przedsiębiorstwa

Podmioty zależne grupy kapitałowej można różnicować ze względu na kilka kryteriów. Można odnosić do nich zarówno kryteria stosowane dla całej populacji przedsiębiorstw (np. wielkość, branża, wiek), jak i typowe dla tej kategorii podmiotów, takie jak na przykład zajmowany „szczebel” w strukturze grupy, miejsce w łańcuchu tworzenia wartości grupy, sposób ukonstytuowania się podmiotu w grupie, cel, którego realizację wyznaczono danemu podmiotowi zależnemu, rozkład kompetencji decyzyjnych w organach nadzorczych. Listę tę można by znacznie wydłużyć. Powstaje więc wiele różnych kombinacji. Zwiększają one liczbę możliwych do wystąpienia typów podmiotów zależnych tak dalece, że niewykonalne wydaje się przeprowadzenie badań, szczególnie o charakterze ilościowym, które mogłyby objąć wszystkie możliwe do wystąpienia typy podmiotów. Osobną kwestią jest sens (wątpliwy) wyodrębniania klas obiektów badawczych na podstawie tak wielu kryteriów, jak również fakt, że ze względu na tematykę badań nie wszystkie kryteria wydają się istotne. Na potrzeby celu badawczego niniejszego opracowania autor postanowił więc oprzeć się na dwóch wyróżnikach. Pierwszym z nich była wielkość przedsiębiorstwa, ponieważ można założyć, że przyjmowana orientacja strategiczna zależy w pewnym stopniu od liczby zatrudnionych. Tak więc żeby dokonać porównania przyjmowanych orientacji strategicznych przez podmioty niezależne i te należące do grupy kapitałowej, autor zdecydował się włączyć do badania tylko przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników.

Drugim wyróżnikiem był swego rodzaju zakres swobody działań na tzw. rynku zewnętrznym, czyli działań podejmowanych w ramach operacji gospodarczych z podmiotami spoza macierzystej grupy kapitałowej. Podmioty zależne grupy kapitałowej można bowiem zróżnicować pod względem celu, który danemu podmiotowi przypisała jednostka nadrzędna, zwykle podmiot dominujący. Opierając się na typologii grup kapitałowych zaproponowanej przez Trockiego<sup>20</sup>, podmiotom zależnym można przypisać cztery zakresy działania: działalność nakierowana wyłącznie na wspomaganie funkcjonowania podmiotu nadrzędnego, działalność nakierowana wyłącznie na współpracę z innymi podmiotami macierzystej grupy, realizacja operacji gospodarczych wyłącznie na rynku zewnętrznym oraz działalność „mieszana” – częściowo skierowana „do wewnątrz”, a częściowo „na zewnątrz”.

W tym ostatnim przypadku pojawia się jednak problem natury metodycznej, dotyczący tego, w jaki sposób mierzyć zaangażowanie podmiotu w daną działalność.

20 M. Trocki, *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Obiektywnym miernikiem mogłaby być na przykład wielkość przychodów uzyskana z działalności określonego typu, jednak – po pierwsze – wielkość obrotu nie zawsze oddaje rzeczywisty poziom zaangażowania przedsiębiorstwa, a po drugie w przypadku grupy kapitałowej wartości te mogą nie odpowiadać rzeczywistości z uwagi na stosowanie cen transferowych dla transakcji wewnątrz grupy.

W związku z tym, że intencją autora było zidentyfikowanie ewentualnych różnic w orientacjach strategicznych pomiędzy podmiotami zależnymi a przedsiębiorstwami nienależącymi do grupy kapitałowej i ponieważ te ostatnie – siłą rzeczy – funkcjonują wyłącznie na rynku zewnętrznym, autor w odniesieniu do podmiotów z grup kapitałowych zdecydował się na zastosowanie pewnego subiektywnego miernika „zaangażowania”. Do badania wybrano więc te podmioty zależne, których zakres zaangażowania w działalność związaną z operacjami gospodarczymi nakierowanymi na rynek zewnętrzny był, na podstawie opinii zarządzających nimi, zidentyfikowany jako wystarczający, aby taką orientację strategiczną móc określić według tych samych kryteriów co w przypadku przedsiębiorstw niezależnych.

## Metodyka i wyniki badania empirycznego

Tematyka strategii polskich małych przedsiębiorstw była szeroko poruszana w pierwszej dekadzie XXI wieku, ale obecnie, z uwagi na duże znaczenie dla gospodarki przedsiębiorstw tej klasy wielkości, również nie jest pomijana<sup>21</sup>. Badania te pokazały, że małe firmy zazwyczaj realizują jakąś strategię działalności, jednak nie zawsze w sposób świadomy<sup>22</sup>. Dlatego też można uznać, że stosowanie jakiejś orientacji strategicznej przez małe przedsiębiorstwo nie musi jednocześnie oznaczać, że będzie ono stosowało formalnie określoną strategię.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety, będącego adaptacją narzędzia badawczego<sup>23</sup> opracowanego na podstawie procedury

21 Na przykład P. Wołczek, *Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 422–434; E. Mieszajkina, *Kontekst strategiczny rozwoju małych firm Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie – Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, z. 108, s. 275–284.

22 J. Koziński, *Strategie firm rodzinnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 187–194.

23 A. Cassol i wsp., *Strategic behaviour measurement in micro and small business: An analysis supported by the Miles and Snow typology (1978)*, „Revista ADM.MADE” 2019, vol. 23, no. 1, s. 105–125.

autorstwa Conanta, Mokwy i Varadarajana<sup>24</sup>. Procedura ta zakłada identyfikację orientacji strategicznej przedsiębiorstwa w zależności od częstości wskazań zarządzających na działania właściwe jednemu z jej czterech typów (*prospector, defender, analyser, reactor*), w podziale na trzy wskazane wcześniej „problemowe” wymiary: przedsiębiorczy, inżynierski, administracyjny, które z kolei składają się z jedenastu czynników: czterech przedsiębiorczych, trzech inżynierskich i czterech administracyjnych. Respondenci, którzy zarządzali podmiotem zależnym grupy kapitałowej, byli pytani dodatkowo o zakres działań rynkowych (zgodnie z intencją przedstawioną wcześniej) oraz specyfikę funkcjonowania w grupie kapitałowej. Kwestionariusz był wysyłany pocztą elektroniczną po uprzednim umówieniu z respondentem. W pierwszym okresie prowadzenia badania był on również dostarczany osobiście przez autora, aby na bieżąco odpowiadać na pytania respondentów i wyjaśniać ich wątpliwości. Doświadczenie to posłużyło również do modyfikacji i korekt kwestionariusza w kierunku większej „przejrzystości” dla respondentów badanych w późniejszym okresie.

Próba badawcza objęła ogółem 68 małych przedsiębiorstw, z czego 36 było podmiotami zależnymi różnych grup kapitałowych, a 32 przedsiębiorstwa były kapitałowo niezależne. Podmioty zależne grupy kapitałowej miały charakter „parterowy”, czyli nie odgrywały jednocześnie roli podmiotu dominującego wobec innych spółek grupy. Dodatkowym kryterium zaangażowania podmiotu do badania był warunek co najmniej sześcioletniego okresu funkcjonowania, a w przypadku podmiotu zależnego fakt, że nie był on przeznaczony do wyłączenia z grupy (sprzedaż lub likwidacja). Liczebność i sposób doboru próby badawczej nie spełniają rzecz jasna kryterium reprezentatywności w kontekście badań o charakterze ilościowym oraz rygoru wnioskowania statystycznego. Wyniki te mogą jednak mieć charakter przyczynkowy dla dalszych, bardziej kompleksowych badań, a także wydają się pewnego rodzaju inspiracją do dyskusji na gruncie teoretycznym.

Tabele 1–3 pokazują wyniki wskazań respondentów w trzech zidentyfikowanych przez Milesa i Snowa problemach (obszarach). Orientacja strategiczna była przypisywana w zależności od tego, na działania właściwe której orientacji najczęściej wskazywali respondenci w każdym wymiarze.

24 J.S. Conant, M.P. Mokwa, P.R. Varadarajan, *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational multiple measures-based study*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 365–383.

**Tabela 1.** Orientacje strategiczne w podziale na trzy obszary w całej próbie ( $n = 68$ )

| Problem/obszar  | Prospector     |                 | Analyser       |                 | Defender       |                 | Reactor        |                 |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                 | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań |
| Przedsiębiorczy | 15             | 22,06           | 11             | 16,18           | 24             | 35,29           | 18             | 26,47           |
| Inżynierski     | 12             | 17,65           | 27             | 39,71           | 17             | 25,00           | 12             | 17,65           |
| Administracyjny | 18             | 26,47           | 17             | 25,00           | 25             | 36,76           | 8              | 11,76           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

**Tabela 2.** Orientacje strategiczne w podziale na trzy obszary wśród przedsiębiorstw niezależnych ( $n = 32$ )

| Problem/obszar  | Prospector     |                 | Analyser       |                 | Defender       |                 | Reactor        |                 |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                 | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań |
| Przedsiębiorczy | 10             | 31,25           | 5              | 15,63           | 7              | 21,88           | 10             | 31,25           |
| Inżynierski     | 6              | 18,75           | 18             | 56,25           | 3              | 9,38            | 5              | 15,63           |
| Administracyjny | 9              | 28,13           | 7              | 21,88           | 12             | 37,50           | 4              | 12,50           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

**Tabela 3.** Orientacje strategiczne w podziale na trzy obszary wśród podmiotów zależnych ( $n = 36$ )

| Problem/obszar  | Prospector     |                 | Analyser       |                 | Defender       |                 | Reactor        |                 |
|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                 | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań | Liczba wskazań | Procent wskazań |
| Przedsiębiorczy | 5              | 13,89           | 6              | 16,67           | 17             | 47,22           | 8              | 22,22           |
| Inżynierski     | 6              | 16,67           | 9              | 25,00           | 14             | 38,89           | 7              | 19,44           |
| Administracyjny | 9              | 25,00           | 10             | 27,78           | 13             | 36,11           | 4              | 11,11           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Porównanie wyników z tabel pozwala na zauważenie pewnych symptomatycznych różnic. Analizując całą próbę badawczą, można stwierdzić, że rozwiązywaniu problemów z obszaru przedsiębiorczego towarzyszy w większości przypadków orientacja właściwa typowi defendera (ok. 35% wskazań). Jednak widać też, że odsetek ten znacząco zawyżają podmioty zależne grup kapitałowych, które

tę orientację stosują w tym obszarze dużo częściej niż podmioty niezależne (ok. 47% wskazań do ok. 22% wskazań). O ile wśród podmiotów zależnych jest to orientacja dominująca, to wśród podmiotów niezależnych panuje w tym obszarze podział, równy w badanej grupie, na przedsiębiorstwa o zachowaniach typu *prospect* i zachowaniach typu *reactor*. Decyzje w obszarze technologii wytwarzania czy świadczenia usług (tzw. inżynieryjne) są w badanych małych przedsiębiorstwach podejmowane według założeń orientacji typu *analyser*, ale analiza po „rozbiciu” próby na dwie kategorie znów ujawnia pewne różnice. Tym razem na taki wynik największy wpływ mają przedsiębiorstwa niezależne, wśród których ta orientacja w tym obszarze znacząco przeważa (ok. 56% wskazań), podczas gdy wśród małych przedsiębiorstw – podmiotów zależnych orientacja ta jest dopiero na drugim miejscu i osiągała przewagę w dużo mniejszym stopniu (25% wskazań), a najczęściej przejawiane jest tu znów zachowanie typu *defender* (ok. 39% wskazań). Pewna „zgodność” występuje w przypadku obszaru organizacyjno-zarządczego, czyli na poziomie tzw. problemów administracyjnych. Tutaj zarówno na poziomie całej próby, jak i w podziale na przedsiębiorstwa zależne i niezależne najwięcej wskazań uzyskało zachowanie strategiczne typu *defender*, a częstość wskazań nie różni się praktycznie w obu analizowanych grupach (ok. 37% wśród przedsiębiorstw niezależnych i ok. 36% wśród podmiotów zależnych).

Tabela 4 pokazuje uśrednienie dominujących wskazań na poszczególne typy zachowań strategicznych w całej badanej próbie i w poszczególnych podgrupach.

**Tabela 4.** Średnia dominujących wskazań na poszczególne typy orientacji strategicznych

| Typ orientacji strategicznej | Średnia dominujących wskazań w procentach |                                      |                           |
|------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
|                              | Cała próba (n = 68)                       | Przedsiębiorstwa niezależne (n = 32) | Podmioty zależne (n = 36) |
| <i>Prospector</i>            | 22,06                                     | 26,04                                | 18,52                     |
| <i>Analyser</i>              | 26,96                                     | 31,25                                | 23,15                     |
| <i>Defender</i>              | 32,35                                     | 22,92                                | 40,74                     |
| <i>Reactor</i>               | 18,63                                     | 19,79                                | 17,59                     |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie badania.

Porównanie danych z tabeli 4 pokazuje również, że o ile wśród badanych małych przedsiębiorstw najwięcej wskazań (średnio ok. 32%) uzyskiwały działania właściwe zachowaniu strategicznemu typu *defender*, to stało się tak dlatego, że w przeważającej mierze tego typu orientację wybierają w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które są elementami grup kapitałowych (średnio ok. 41% wskazań). Gdyby wyeliminować z próby te podmioty, to średnia dominujących wskazań kazałaby przyjąć założenie o przewadze wśród polskich małych przedsiębiorstw zachowań właściwych orientacji typu *analyser*.

## Podsumowanie

Przedstawione wyniki badania mają charakter częściowy, odnoszący się wyłącznie do celu rozdziału. Głównym zamierzeniem nie była w tym przypadku identyfikacja i wyjaśnianie zjawisk dotyczących zachowań strategicznych przejawianych przez małe przedsiębiorstwa. Intencją autora było zwrócenie uwagi na różnice, które ujawniają się w zależności od tego, czy badane małe przedsiębiorstwa są podmiotami kapitałowo niezależnymi, czy też należą do jakiejś grupy kapitałowej. Z uwagi na założone ramy niniejszego opracowania autor nie przedstawił wyników badania w podziale na kryterium rodzaju działalności, ale nie pokazało ono takich różnic jak te, które ujawniły się w podziale na przedsiębiorstwa niezależne i należące do grup kapitałowych.

Pewnym wyjaśnieniem tych różnic, które autor chciałby tu jedynie zasygnalizować, może być analiza przyczyn przyjmowania przez podmioty zależne grup kapitałowych takich, a nie innych orientacji strategicznych. Respondenci z przedsiębiorstw będących podmiotami zależnymi grup kapitałowych przyznawali w 26 przypadkach (ok. 72%), że przejawiane zachowania strategiczne wynikają w znacznej mierze z „woli” podmiotu dominującego – formułowanych przez niego celów, sposobów kontroli ich realizacji, swoistego dopasowania do strategii grupy itd. Wyrazicielami tej woli i jej egzekutorami były zazwyczaj organy nadzoru właścicielskiego.

Zebrana próba badawcza nie uprawnia do stawiania definitywnych sądów i autor ma tego pełną świadomość. Niemniej jednak ma nadzieję, że przedstawione wyniki będą stanowić bodziec do rozważań na temat stosowania kryterium zależności kapitałowej w badaniach nie tylko małych przedsiębiorstw. Oczywiście nie wszystkie aspekty poruszane w naukach o zarządzaniu i jakości będą „podatne” na wpływ tej cechy różnicującej przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że badacze nie powinni pomijać jej oddziaływania, zwłaszcza w badaniach poruszających kwestie motywów podejmowania decyzji menedżerskich, które mogą być w dużej mierze warunkowane faktem należenia do grupy kapitałowej i realizacji, obok własnych celów, również celów grupy.



## Bibliografia

- Aluchna M., *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych: perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Belenzon S., Berkovitz T., *Innovation in business groups*, „Management Science” 2010, vol. 56, issue 3, s. 519–535.
- Belenzon S., Hashai N., Patacconi A., *The architecture of attention: Group structure and subsidiary autonomy*, „Strategic Management Journal” 2019, vol. 40, issue 10, s. 1610–1643.
- Błaszczak P., *Pojęcie grupy spółek na tle stosunku dominacji i zależności w kodeksie spółek handlowych*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2013, nr 7, s. 8–14.
- Broszkiewicz A., *Wpływ zagranicznych grup przemysłowych na funkcjonowanie nowo utworzonych spółek zależnych w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 4, s. 26–29.
- Cassol A., Lorandi B., Oliveira de Carvalho A., Cintra R.F., Ribeiro I., *Strategic behaviour measurement in micro and small business: An analysis supported by the Miles and Snow typology* (1978), „Revista ADM.MADE” 2019, vol. 23, no. 1, s. 105–125.
- Chadam J., *Spółki zależne w polskich grupach kapitałowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2, s. 65–76.
- Chadam J., *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych – identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Conant J.S., Mokwa M.P., Varadarajan P.R., *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational multiple measures-based study*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, no. 5, s. 365–383.
- Eckert S., Rossmessl F., Gołkowski T.E., *Dynamika rozwoju roli spółek zależnych niemieckich przedsiębiorstw w Europie Środkowej – badania empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1, s. 7–27.
- Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2017 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/grupy-przedsiębiorstw-w-polsce-w-2017-roku,14,10.html> (dostęp: 20.01.2019).
- Harzig A.-W., Noorderhaven N., *Geographical distance and the role and management of subsidiaries: The case of subsidiaries down-under*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, vol. 23, issue 2, s. 167–185.
- Heugens P.P.M.A.R., Zyglidopoulos C.S., *From social ties to embedded competencies: the case of business groups*, „Journal of Management & Governance” 2008, vol. 12, issue 4, s. 325–341.
- Kaczmarek B., Glinkowska B., *Tworzenie grup kapitałowych i aliansów strategicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Koziński J., *Strategie firm rodzinnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Badania i koncepcje*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 187–194.
- Kreft Z., *Synergia i symetria potencjałów i uprawnień podmiotów struktury holdingowej*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 5, s. 16–17.
- Legewie J., *Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problem of an expatriate-based management system*, „International Journal of Human Resource Management” 2002, vol. 13, no. 6, s. 901–919.
- Lin H.-M., Lin P.-J., Yen I.-F., Shih Y.-T., *Knowledge transfer among MNE's subsidiaries: A conceptual framework for knowledge management*, „The International Journal of Organizational Innovation” 2013, vol. 6, no. 1, s. 6–13.

- Mierzejewska W., *Metodyka pomiaru struktury grupy kapitałowej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 164, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2018, s. 137–162.
- Mieszajkina E., *Kontekst strategiczny rozwoju małych firm Lubelszczyzny*, „Organizacja i Zarządzanie – Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 108, s. 275–284.
- Miles R.E., Snow C.C., Meyer A.D., Coleman H.J. Jr., *Organizational Strategy, Structure and Process*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1978, vol. 3, issue 3, s. 546–562.
- Nogalski B., *Problemy tworzenia, funkcjonowania i zarządzania w polskich grupach kapitałowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni” 2002, nr 4, s. 64–83.
- Pawlak M., *Zarządzanie grupą przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2015.
- Pisoni A., Fratocchi L., Onetti A., *Subsidiary autonomy in transition economies: Italian SMEs in Central and Eastern Europe countries*, „Journal for East European Management Studies” 2013, vol. 18, no. 3, s. 336–370.
- Putti J.M., Chong F.H.T., *American and Japanese management practices in their Singapore subsidiaries*, „Asia Pacific Journal of Management” 1985, vol. 2, no. 2, s. 106–114.
- Romanowska M. (red.), *Grupy kapitałowe w Polsce – strategię i struktury*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Romanowski M., *W sprawie potrzeby nowej regulacji prawa grup kapitałowych w Polsce*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2008, nr 7, s. 4–6.
- Sobotkiewicz D., *Rozmieszczenie funkcji organicznych w strukturze wieloczołowego podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- Światowiec-Szczepańska J., Zdziarski M., Małys Ł., *Sieci korporacyjne spółek giełdowych w Polsce. Analiza zasobów relacyjnych w ujęciu strukturalnym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Topór M., *Problem regulacji przepływu informacji w holdingu*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2019, nr 3, s. 40–52.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe – tworzenie i funkcjonowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- White R.E., Poynter T.A., *Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada*, „Business Quarterly” 1984, vol. 49, no. 2, s. 56–69.
- Wótczek P., *Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 422–434.
- Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

## Streszczenie

Jednym z kryteriów różnicujących małe przedsiębiorstwa jest fakt przynależności bądź nie do jakiegś grupy kapitałowej. Wyróżnik ten zdaje się mieć dosyć duże znaczenie w kontekście badań nad podmiotami z tej klasy wielkości przedsiębiorstw. W rozdziale przedstawiono wyniki badania dotyczącego orientacji strategicznej firm tej klasy wielkości. Wyniki pokazały dość istotne różnice w zależności od tego, czy obiekty badania były podmiotami zależnymi grupy kapitałowej, czy też były kapitałowo niezależne od innych przedsiębiorstw. Różnice te powinny stać się impulsem do rozważań na temat stosowania kryterium niezależności przedsiębiorstwa przy doborze próby badawczej w empirycznej weryfikacji hipotez stawianych w naukach o zarządzaniu i jakości.

**Słowa kluczowe:** małe przedsiębiorstwo, orientacja strategiczna, podmiot zależny, grupa kapitałowa

---

## Strategic behavior of small firms and business group affiliation

### Abstract

One of the criteria differentiating small firms is the fact of being the part of a business group. This feature seems to be quite significant in the context of research on entities from this size class of enterprises. The article presents the results of the study on the strategic behavior of companies of this size class. The results showed quite significant differences depending on whether the study objects were subsidiaries or were capital-independent. These differences should become a reason to consider the application of the criterion of enterprise independence in the selection of a research sample in the empirical verification of hypotheses posed in management and quality sciences.

**Keywords:** small-sized enterprise, strategic behavior, subsidiary, business group

# Wiążący i pomostowy kapitał społeczny we współpracy przedsiębiorców sektora turystycznego<sup>1</sup>

Dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek, prof. UE 

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Kolegium Zarządzania, Katedra Teorii Zarządzania

## Wprowadzenie

W ostatnich latach wzrasta zainteresowanie problematyką kapitału społecznego. Ma on kluczowe znaczenie w działalności gospodarczej przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy wiąże się ona z koniecznością nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych, w tym współpracy. W literaturze istnieje wiele sposobów klasyfikacji kapitału społecznego<sup>2</sup>. Zgodnie z jednym z nich wyróżnić można kapitał wiążący (*bonding*) oraz pomostowy (*bridging*)<sup>3</sup>. Pierwszy dotyczy więzi pomiędzy podmiotami należącymi do tej samej grupy społecznej, a drugi relacji między osobami należącymi do różnych grup, połączonych przez tzw. mosty (*bridges*).

O ile kapitał wiążący i pomostowy coraz częściej są przedmiotem zainteresowania badaczy różnych dyscyplin naukowych, o tyle stosunkowo rzadko rozważania prowadzone przez autorów poparte są wynikami badań empirycznych – w dużym stopniu mają one bowiem charakter teoretyczny czy koncepcyjny. Ponadto rzadko analizuje się znaczenie obu typów kapitału, a w szczególności relacji między nimi dla podejmowania i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej. Wreszcie analiz takich brakuje w odniesieniu do sektora turystycznego, w którym kooperacja międzyorganizacyjna ma kluczowe znaczenie – choćby ze względu na złożony

- 1 Praca sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki, projekt pt. „Relacje społeczne jako stymulanta innowacyjności organizacyjnej – kontekst współpracy międzyorganizacyjnej w wybranych sektorach kreatywnych”, nr UMO-2017/27/B/HS4/01051.
- 2 Por. M. Rostila, *The facets of social capital*, „Journal for the Theory of Social Behaviour” 2011, vol. 41(3), s. 308–326.
- 3 F. Nonino, *The network dimensions of intra-organizational social capital*, „Journal of Management & Organization” 2013, vol. 19(4), s. 454–477.

charakter produktu turystycznego obszaru, składającego się z wielu elementów, dostarczanych przez wiele różnych podmiotów.

Celem opracowania jest zatem przedstawienie znaczenia obu typów kapitału społecznego – wiążącego i pomostowego – oraz relacji między nimi dla podejmowania i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze turystycznym. Wykorzystano badania przeprowadzone na terenie Wisły z 48 przedsiębiorcami należącymi do Wiślańskiej Organizacji Turystycznej. Jako narzędzie zastosowano kwestionariusz wywiadu półstrukturyzowanego. Zgromadzony materiał miał charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. W przypadku danych ilościowych zastosowano analizę sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA), która pozwoliła dokonać wizualizacji kooperacji międzyorganizacyjnej. Z kolei analiza jakościowa dostarczyła odpowiedzi na pytanie o to, dlaczego dany aktor zajmuje w sieci współpracy określoną pozycję. Jak pokazały wyniki badań, jednym z czynników, który okazał się wpływać na pozycję podmiotu w sieci, był posiadany przez niego kapitał społeczny, zarówno wiążący, jak i pomostowy.

## Wiążący i pomostowy kapitał społeczny i ich znaczenie w działalności gospodarczej przedsiębiorstw

Wśród licznych klasyfikacji kapitału społecznego dostępnych w literaturze na uwagę zasługuje między innymi klasyfikacja autorstwa Putnama<sup>4</sup>, dokonana z punktu widzenia rodzaju podmiotów połączonych relacjami. Putnam wyróżnił kapitał wiążący i pomostowy. Pierwszy oznacza relacje między podmiotami z tej samej grupy, połączonymi na przykład wspólnymi normami, wartościami, zaufaniem itp.<sup>5</sup> Można utożsamiać je z tzw. silnymi więziami (*strong ties*) w koncepcji Granovettera<sup>6</sup>. Ten typ relacji ma służyć budowaniu wspólnej tożsamości grupy i wzmacnianiu jej spójności. Podmioty połączone kapitałem wiążącym mają zatem

4 R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Warszawa – Kraków 1995. Por. także: J. Bartkowski, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 54–97.

5 M. Woolcock, D. Narayan, *Social capital: Implications for development theory, research, and policy*, „The World Bank Research Observer” 2000, vol. 15(2), s. 225–249; D.W. Taylor, O. Jones, K. Boles, *Building social capital through action learning: an insight into the entrepreneur*, „Education + Training” 2004, vol. 46(5), s. 226–235.

6 M.S. Granovetter, *The strength of weak ties*, [w:] S. Leinhardt (red.), *Social networks*, Academic Press, New York 1977, s. 347–367.

podobną wiedzę i podobną sieć relacji. Są to przykładowo relacje między członkami rodziny, przyjaciółmi, bliskimi kolegami, członkami grup etnicznych, sąsiadzkich itp. Z kolei kapitał pomostowy oznacza mniej gęste (luźniejsze) relacje między podmiotami należącymi do innych grup, których nie łączą silne więzi wspólnej tożsamości, wartości czy norm. Mogą to być na przykład znajomi, członkowie stowarzyszeń czy podmioty pochodzące z różnych regionów, a także podmioty zupełnie do tej pory obce względem siebie. Kapitał ten można utożsamiać z tzw. słabymi więziami (*weak ties*) w koncepcji Granovettera<sup>7</sup>. Ze względu na przynależność do różnych grup podmioty połączone kapitałem pomostowym mają nieco inną sieć relacji, stąd dysponują innymi zasobami, w tym innym spojrzeniem na rzeczywistość gospodarczą, inną wiedzę czy doświadczeniem<sup>8</sup>. To właśnie kapitał pomostowy umożliwia tzw. ekspansję sieci – jej poszerzenie o krąg innych, nowych podmiotów.

W literaturze podkreśla się korzyści istnienia obu typów kapitału, a przy tym wskazuje, iż optymalne decyzje i działania rynkowe wymagają możliwie najlepszej ich kombinacji ilościowej i jakościowej (tzw. portfolio relacji). Przykładowo: Uzzi twierdzi, że ważne jest, w jaki sposób przedsiębiorstwo powiązane jest ze swoją siecią kontaktów (czy są to silne, czy słabe więzi), a następnie jaka jest architektura/struktura szerszej sieci, w której ten podmiot funkcjonuje, oraz sieci, w których funkcjonują jego bezpośredni partnerzy<sup>9</sup>. Uzzi stwierdza, że najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy jest się powiązaniem ze swoimi bezpośrednimi partnerami kapitałem wiążącym i jednocześnie, gdy oni połączeni są ze swoją siecią kooperantów zarówno kapitałem wiążącym, jak i pomostowym<sup>10</sup>. Podmiot, który łączy z partnerami silne więzi, może za ich pośrednictwem dotrzeć do aktorów spoza własnej sieci, a dzięki temu generować korzyści z tego płynące, takie jak dostęp do nowej wiedzy, wzrost innowacyjności itp.<sup>11</sup>

Do podobnych konkluzji dochodzi w swoich badaniach Jack. Autorka przytacza wypowiedzi rozmówców, według których kluczową rolę w otwieraniu i rozwijaniu ich przedsiębiorstw odgrywał kapitał wiążący – tj. rodzina, приятели

7 Tamże.

8 R.S. Burt, *The Social Capital of Structural Holes*, [w:] M.F. Guillen i wsp. (red.), *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, Russell Sage Foundation New York 2002, s. 148–190; J. Onyx, P. Bullen, *Measuring social capital in five communities*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2000, vol. 36(1), s. 23–42; J. Macke, E.K. Dilly, *Social capital dimensions in collaborative networks: The role of linking social capital*, „International Journal of Social Inquiry” 2010, vol. 3(2), s. 121–136.

9 B. Uzzi, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, s. 35–67.

10 Tamże.

11 Tamże.

itp. Kapitał pomostowy był wykorzystywany rzadziej i za pośrednictwem kapitału wiążącego<sup>12</sup>. Zdaniem autorki oba typy kapitału się uzupełniają, bo mimo że zdobywanie nowych zasobów, na przykład wiedzy, możliwe jest dzięki istnieniu kapitału pomostowego, to dostęp do niego często nie byłby możliwy lub byłby znacznie utrudniony w przypadku braku kapitału wiążącego. Podmiot łączący niepowiązanych ze sobą aktorów, zgodnie z założeniami analizy sieciowej, odgrywa rolę tzw. mostu (*bridge*), wypełniając tzw. lukę strukturalną w sieci<sup>13</sup>. Badania Jack, Dodd i Andersona pokazały, że budowanie obu typów więzi jest naprzemienne i się nie wyklucza. Jednak równowaga między nimi może się różnić, na przykład w zależności od regionu czy sektora<sup>14</sup>.

Ponadto w literaturze oba typy kapitału analizuje się nie tylko w odniesieniu do ich struktury w danym momencie i w danym sektorze czy regionie, lecz także w ujęciu dynamicznym. Kapitał pomostowy może bowiem z czasem przekształcić się w kapitał wiążący<sup>15</sup>.

Jack, Dodd i Anderson twierdzą, że kapitał wiążący może powstawać w efekcie celowych zabiegów danego podmiotu (kalkulacji, iż będzie to ekonomicznie opłacalne), jednak jeśli z czasem nie będzie się on opierał na solidnych fundamentach – wspólnej tożsamości, czyli wartościach, zaufaniu, normach itp. – nie przyniesie pożądanych rezultatów<sup>16</sup>. Instrumentalne budowanie kapitału wiążącego nie jest zatem właściwe.

Jak więc wynika z dotychczasowych badań, oba typy kapitału potrzebne są przedsiębiorstwu na różnych etapach jego rozwoju, a także w odniesieniu do różnych sfer działalności, wymagających podejmowania określonych decyzji, na przykład dotyczących tego, czy przystąpić do współpracy międzyorganizacyjnej. Współpraca międzyorganizacyjna jest w ostatnich latach przedmiotem analiz prowadzonych w odniesieniu do różnych sektorów gospodarki. Jednym z nich jest sektor turystyczny, w którym kooperacja podmiotów kreujących tzw. regionalny produkt turystyczny (na który składa się wiązka różnego rodzaju dóbr i usług nabywanych w miejscu docelowym przez turystę i dostarczanych przez różne podmioty) jest niezbędna. Wynika to z faktu, iż żaden z nich nie jest w stanie samodzielnie zaspokoić wszystkich potrzeb zgłaszanych w związku z wyjazdem turystycznym.

12 S.L. Jack, *The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42(6), s. 1233–1259.

13 R.S. Burt, *The social capital...*

14 S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 20 March 2008, s. 125–159.

15 Tamże; B. Uzzi, *Social structure...*

16 S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*



Ważne jest połączenie sił różnych podmiotów (w szczególności władz samorządowych i przedsiębiorców), by zachęcić turystę do przyjazdu do danego miejsca i – gdy już do niego przyjedzie – by stworzyć mu jak najlepszą ofertę w danej gminie czy regionie.

Zarówno nawiązanie, jak i rozwój takiej współpracy, a także jej efekty, zależą od wielu czynników. Jak pokazują dotychczasowe studia literaturowe, jednym z nich jest kapitał społeczny, w tym omówione wcześniej dwa jego rodzaje – tj. kapitał wiązący i pomostowy. To, jakie jest znaczenie każdego z nich dla kooperacji w sektorze turystyki, zostało przedstawione na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród podmiotów z terenu Wisły.

## Metodyka badań

Zaprezentowane badania prowadzone były w Wiśle wśród dobranych w doborze celowym 48 podmiotów zrzeszonych w Wiślańskiej Organizacji Turystycznej (WOT), zajmującej się promocją Wisły jako gminy atrakcyjnej turystycznie. Z wyjątkiem jednego rozmówcy – przedstawiciela władz samorządowych miasta Wisła – pozostali reprezentowali sektor prywatny, tj. przedsiębiorców nastawionych na zysk, prowadzących działalność gospodarczą pośrednio lub bezpośrednio związaną z turystyką.

Z rozmówcami przeprowadzono wywiady półstrukturyzowane, w trakcie których pytano ich o współpracę gospodarczą z każdym innym podmiotem należącym do WOT. Na podstawie uzyskanych informacji – zarówno ilościowych, jak i jakościowych – wykorzystując analizę sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA) i stosując pytania otwarte, mające na celu pogłębić informacje uzyskane w odpowiedziach na pytania zamknięte, odwzorowano sieć relacji w postaci współpracy gospodarczej między badanymi podmiotami. W ten sposób ustalono nie tylko, jak wygląda sieć kooperacji między członkami WOT, w szczególności: które podmioty współpracują z którymi i czego dotyczy ta współpraca, ale także – dzięki pytaniom otwartym – udało się pozyskać informację, jaką rolę w zakresie nawiązywania, a następnie rozwoju współpracy odegrał wiązący i pomostowy kapitał społeczny.

Po przeprowadzeniu wywiadów dokonano transkrypcji ich treści, a następnie zakodowano i przeprowadzono ich analizę. Do prezentacji wyników badań wykorzystano wybrane cytaty rozmówców. Z kolei dane o charakterze ilościowym zgromadzono w postaci macierzy zero-jedynkowej (binarnej), co następnie pozwoliło wyrysować tzw. grafy, prezentujące sieć badanych relacji (współpracy gospodarczej między respondentami). Wykorzystano w tym celu program UCINET.

## Rezultaty badawcze

Badania pozwoliły stwierdzić, że w kooperacji międzyorganizacyjnej przedsiębiorców turystycznych znaczenie miały oba typy kapitału. Jednak – co ważne – przedsiębiorcy, zwłaszcza tzw. silnie zakorzenieni (osadzeni) społecznie w gminie, w szczególności rodowici wiślanie, bazowali głównie na kapitale wiążącym, z biegiem czasu natomiast, jak twierdzili, przestawał on im wystarczać w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Właścicielka jednego z gospodarstw agroturystycznych w Wiśle, należącego do WOT, była jednocześnie przewodniczącą koła gospodarstw agroturystycznych (także licznie zrzeszonych w WOT) o nazwie „Agrogościna”. Opowiadała o tym, że w ramach swojej działalności członkowie koła zdecydowali się na udzielanie klientom rabatów na usługi noclegowe, w efekcie czego powstał katalog podmiotów oferujących zniżki turystom korzystającym z gospodarstw agroturystycznych. Początkowo w katalogu znalazły się osoby, z którymi przewodnicząca koła utrzymywała bliskie relacje (kapitał wiążący). Jednak w miarę rozwoju działalności koła i członków w nim zrzeszonych pojawiła się potrzeba uwzględnienia w katalogu także innych podmiotów. W tym przypadku krąg najbliższych znajomych okazał się niewystarczający. Przewodnicząca koła wraz z zastępczynią „uruchomiły” zatem swoje bliskie znajomości (kapitał wiążący) w celu dotarcia do osób świadczących usługi, które wzbogaciłyby ofertę katalogu (kapitał pomostowy). Tak tę sytuację opisywała przewodnicząca „Agrogościny”:

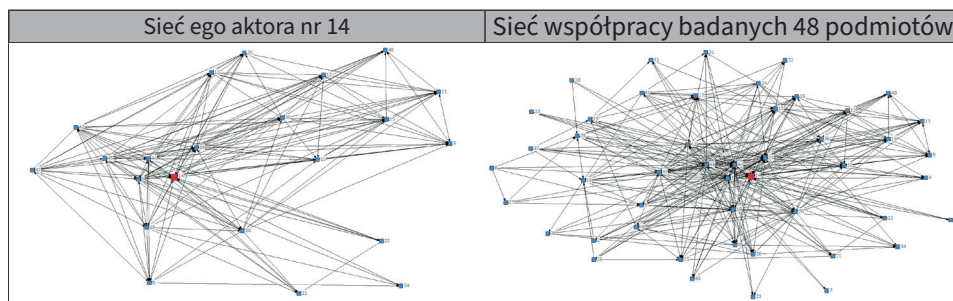
Podpisywałyśmy wszystkie umowy, dokładnie i to są generalnie wszystkie takie obiekty, które my znamy, to są nasi znajomi [...]. I to się stworzyło od tego, że oni jakby byli w naszym katalogu w pierwszej opcji [...]. Natomiast potem wynikały jakieś tam rzeczy, że czegoś, jakiejś branży nam brakowało, czy uważałyśmy, że to jest fajne, żeby na przykład z nami [to – przyp. aut.] było. Dana firma czy dana branża typu Leśny Park Niespodzianek – to jest atrakcja dla naszych gości, dla naszych dzieci, które... i dla gości, którzy przyjeżdżają, bo to jest fajny park. Więc po prostu żeśmy wtedy już przez znajomych czy przez jakieś inne znajomości próbowały dostać się do [...]. Właściwie przez znajomego żeśmy się umówiły, żeby ten pan już wiedział, jak to działa i tak żeśmy to swoimi kroczkami próbowały [rozwinąć – przyp. aut.]. [P14]

Podkreślano jednak, że w przypadku kapitału wiążącego – gdy podmioty łączyły bliskie relacje, oparte na zaufaniu, osobistej zażyłości i wiedzy o sobie nawzajem, a tak było na przykład w przypadku członków „Agorogościny” – zdecydowanie łatwiej było nawiązać i rozwijać współpracę. Przede wszystkim przedsiębiorcy czynili to częściej i chętniej, będąc bardziej otwartymi na różne formy kooperacji:

To budzi zaufanie większe, bo to jest to samo, że na przykład jeżeli ja kogoś polecam i znam i ktoś przychodzi i mi na przykład mówi: wiesz Natasza, tam potrzebuję kogoś do pomocy, kogoś do pracy i w tym momencie, jeżeli ja wiem, że ta osoba jest godna polecenia, ja ją polecam, tak... bo zdaję sobie sprawę, że jest... czy miejsce, czy rzeczy, czy cokolwiek... Wie pani, inaczej jak ktoś do mnie dzwoni i chce reklamę, i mówi... bo pięć tysięcy jest takich telefonów [...]. Także te relacje, te znajomości na pewno są [ważne – przyp. aut.]. [P14]

Kapitał wiążący, jaki w dużym zakresie posiadała cytowana rozmówczyni (aktor nr 14 w sieci badanych relacji), przekładał się na gęstą sieć współpracy gospodarczej, jaką udało się jej zbudować z innymi badanymi podmiotami. Widoczne jest to na grafach zamieszczonych w tabeli 1. Prezentują one relacje współpracy biznesowej cytowanej rozmówczyni (aktor nr 14) – jej dość gęstą sieć relacji – tzw. sieć ego (po lewej stronie) na tle całej sieci współpracy między wszystkimi objętymi badaniami członkami WOT (po prawej). Jak widać na grafie z prawej strony, aktor nr 14 jest jednym z podmiotów centralnych w sieci, tj. najbardziej aktywnych w zakresie współpracy biznesowej, o czym świadczy jego względnie centralne położenie (środkowe umiejscowienie) w sieci.

**Tabela 1.** Sieć ego aktora centralnego na tle całej sieci współpracy badanych rozmówców



■ Aktor 14

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

Istnienie kapitału wiążącego stwarzało swego rodzaju zobowiązanie do wywiązania się z obietnic i słowa danego partnerowi. Służyło to także stabilności współpracy, a ponadto ułatwiało jej nawiązanie i przebieg (czyniąc ją mniej kosztową – niższe koszty transakcyjne).

Zawsze bardziej sytuacja jest klarowna, jeżeli wiem o tym, że osoba, z którą przyjdzie mi współpracować, jest stela [stąd – przyp. aut.] [...]. To się wiąże z bardzo starym, a mądrym powiedzeniem: mianowicie, że „słowo jest ważniejsze od pieniędzy”.

I proszę pani, u nas, relacje między nami tu stela są rzeczywiście na tym poziomie, że jeżeli się powie, to to jest wykonywane, to jest odpowiedzialność. Ja nie muszę mieć, proszę pani, sterty papierów, umowy, pieczętek, podpisów itd. i proszę pani doskonale wiem, że na telefon w tej chwili, bo to jest podstawowa forma łączności, załatwia się, praktycznie rzecz biorąc, wszystko. [P42]

Inaczej sytuacja wyglądała w przypadku braku kapitału wiążącego i nawiązywania współpracy z podmiotami obcymi/zewnętrznymi. Te, jak wskazywała rozmówczyni, najczęściej oczekiwały pisemnych umów, gdyż nie miały poczucia, że ustne porozumienie zapewni im właściwe wywiązanie się z umowy. To wydłużało i utrudniało proces nawiązywania kooperacji:

Natomiast niestety z podmiotami zewnętrznymi, wie pani... to nie my się domagamy, to oni się domagają od nas [pisemnych umów – przyp. aut.], czym my niejednokrotnie jesteśmy bardzo zdziwieni, bo u nas szkoda nam czasu na tego rodzaju rozwiązania. U nas się dzwoni i jest. No może się zdarzyć, że tam coś zapomnę, ale to wie pani, pięć minut i ja jestem tam, gdzie trzeba. Natomiast, proszę pani, podmioty zewnętrzne właśnie niestety cechuje to, że im się wydaje, że jak nie jest na papierze, no to nie wiadomo, to oni nas oszukają, to oni nie wiadomo co z nami itd. [P42]

Badania pokazały, że z powodu dominującego znaczenia kapitału wiążącego kapitał pomostowy był jednak w Wiśle bardzo potrzebny, zwłaszcza w kontekście zapewnienia innego sposobu myślenia, napływu nowej wiedzy oraz innowacyjności, niezbędnych do rozwoju oferty turystycznej miasta. Tak na ten temat opowiadała właścicielka jednego z pensjonatów:

Na pewno bardziej aktywne są osoby, które nie są stąd, są to osoby bardziej otwarte, które gdzieś tam właśnie w innych miastach kończyły szkoły. Które gdzieś więcej wyjeżdżają, podróżują, więcej w życiu widzą, wiedzą. Natomiast z tymi osobami, które są stąd, jakoś trudniej czasami nawiązać kontakt, bo mają takie trochę węższe horyzonty, mam wrażenie. [...] Natomiast tak widzę, że to, co w mieście się pozytywnego dzieje, te nowe atrakcje, które powstają, te nowe ciekawe obiekty, to zwykle uruchamiane są przez osoby, które stąd nie pochodzą. [P40]

Tymczasem, jak wynika z przytoczonych słów przedsiębiorcy, budowanie kapitału społecznego (pomostowego), a następnie podjęcie współpracy z przedsiębiorcami z terenu Wisły nierzadko było utrudnione dla przedsiębiorców pochodzących z zewnątrz. Jak twierdziła rozmówczyni, wynikało to po części ze specyfiki Wisły:

Natomiast są takie osoby też nie zawsze dobrze postrzegane tutaj i nie zawsze mile widziane. Na pewno to, że otwierają się kolejne obiekty, nie zawsze jest... buduje jakieś dobre relacje. Bo tak jak mówię – jak my powstaliśmy, to właśnie nas zdziwiło tutaj, że wyciągnęliśmy rękę do naszych sąsiadów i myśleliśmy, że fajnie nam się będzie współpracowało, a gdzieś tam nas przegoniono. Więc, no nie zawsze to... i to troszkę też zniechęca, bo nigdy się nie wie, jaki będzie skutek tego, że wyciągniemy pierwszy rękę. Czasami nas ktoś uściśnie, a czasami zamknie przed nami drzwi. [P40]

Badania pozwoliły pokazać, że przewaga jednego typu kapitału nad innym może prowadzić do różnego rodzaju problemów czy kosztów. Przykładem tego jest wynikające z przywołanej wcześniej specyfiki Wisły, tzw. splątanie wiślańskich przedsiębiorców – poczucie, że nie mogą podejmować optymalnych (z ekonomicznego punktu widzenia) decyzji, z uwagi na łączący ich kapitał wiązający:

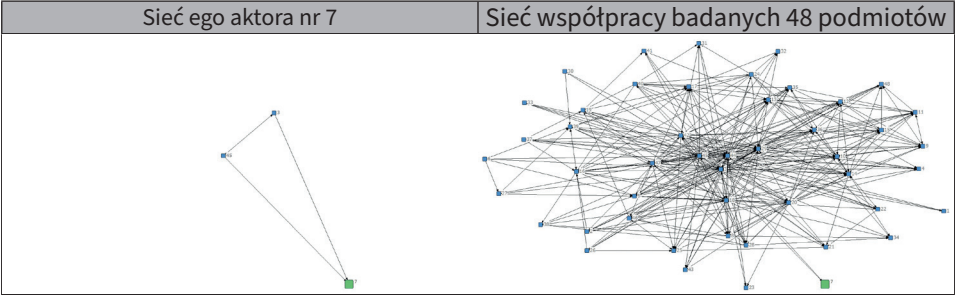
Chyba są trochę splątani w te relacje, bo już ze szkoły się tutaj znają... Tutaj się ci wiślanie wszyscy ze sobą znają, więc to jest później tak, że ktoś tam o coś prosi. A przyjmij do pracy, a tu, a załatw coś tam. No i potem się robi taki kociołek i to wszystko się tam kłębi. [P40]

Jednocześnie podkreślano, że wiślańscy przedsiębiorcy często boją się budowania kapitału pomostowego z przedsiębiorcami z zewnątrz z uwagi na wiążącą się z tym niepewność wynikającą z konieczności zmiany dotychczasowego *status quo* panującego w gminie:

Generalnie mam wrażenie, że wiślanom zależy na tym, żeby zmian było jak najmniej, bo oni się wszyscy cieszą z tego, co mają [...]. Generalnie ktoś, kto by przyszedł, mógłby zburzyć to wszystko, więc myślę, że tutaj o to chodzi głównie. [P40]

Badania pokazały, że także w przypadku przedsiębiorców, nie tylko gminy jako całości, bazowanie głównie na jednym typie kapitału może utrudniać prowadzenie działalności gospodarczej. Dobrym przykładem jest choćby restauracja w Wiśle, której właścicielka, pochodząca i na co dzień mieszkająca w innym mieście, przez parę lat działalności właściwie z nikim nie zdążyła nawiązać współpracy (jedynie 2 na 47 podmiotów wskazały ją jako partnerkę we współpracy biznesowej). Jak twierdziła, utrudniało jej to prowadzenie restauracji. W tabeli 2 (z lewej strony) przedstawiono sieć ego przywołanej właścicielki restauracji (aktor nr 7). Składa się na nią, obok niej samej, jedynie 2 kooperantów, natomiast obok (po prawej) dla porównania pokazano sieć współpracy między wszystkimi badanymi podmiotami, wśród nich jest także rozmówczyni. Jak widać, zajmuje ona w sieci kooperacji podmiotów w Wiśle pozycję peryferyjną – graficznie odzwierciedla to jej oddalenie względem centrum sieci.

Tabela 2. Sieć ego aktora peryferyjnego na tle całej sieci współpracy badanych rozmówców



■ Aktor nr 7

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

Sama restauratorka przyznała, że to właśnie brak kapitału społecznego utrudnia jej współpracę biznesową:

**Badacz:** Uważa Pani, że ma to [pochodzenie z Wisły – przyp. aut.] znaczenie [dla prowadzenia działalności gospodarczej – przyp. aut.]?

**Rozmówca:** Ma, jak wszędzie.

**Badacz:** Trudno jest osobom, które są spoza?

**Rozmówca:** To znaczy, wie pani co, jakby jeszcze człowiek był taki, że garnie się tam, bo ja zaś nie jestem taka, żeby gdzieś się tam pchać, kogoś poznawać czy coś, bo górale są góralami [śmiej – przyp. aut.] i oni... wiadomo, że nie dopuszczą cię do złoza, po co ja się tam mam garnąć? Ja tu na tym swoim grajdole jestem i... ale ma to wpływ, na pewno.

**Badacz:** Czyli tym osobom, które są stąd, to jest po prostu...

**Rozmówca:** Na pewno łatwiej. Bo się znają. [P7]

Z drugiej strony podkreślano, że utrzymywanie relacji współpracy z podmiotami, z którymi łączy przedsiębiorcę kapitał wiążący, może być trudniejsze ze względu na pewne konflikty z przeszłości czy różnego rodzaju uprzedzenia. W takim przypadku podkreślano zalety budowania kapitału pomostowego i współpracy z obcymi przedsiębiorcami:

**Rozmówca:** Czasem nawet lepiej się współpracuje z osobami spoza... No, bo czasem, jak się za dobrze kogoś zna, tak w to, to, to, to... czasem może to utrudniać coś, jakies animozje w stosunku do kogoś, czy coś. A tak, jak się...

**Badacz:** Czysta karta?

**Rozmówca:** *Carte blanche*. [śmiej – przyp. aut.] [P24]

Badania pokazały także, że kapitał pomostowy z czasem przekształcał się w kapitał wiązący. Przykładem tego może być wypowiedź przedstawiciela władz samorządowych, będącego członkiem WOT, który tak mówił o tym, jak w trakcie wspólnej pracy z członkami zarządu WOT (z którymi początkowo nie utrzymywał bliższych relacji) nawiązał relacje przyjacielskie:

Bo wie pani, to nie jest tak na tych zebraniach, że my jesteśmy taką formalną grupą, a te spotkania są takie oficjalne. Nawet bym powiedziała, że my się trochę przyjaźnimy dzięki temu. I to jest często tak, że prezes nas musi tutaj strofować: „nie rozmawiamy teraz o dzieciach, ciuchach i w ogóle zakupach” [śmiech – przyp. aut.], tylko idziemy do przodu [śmiech – przyp. aut.]. [P47]

Wreszcie badania pozwoliły stwierdzić, że dla współpracy ważne było, by kapitał wiązący opierał na solidnych fundamentach – wspólnej tożsamości, czyli wartościach, zaufaniu, normach itp. Jeśli budowany był z pominięciem tych elementów, nie przynosił pożądanych rezultatów. Przykładem tego były słowa rodowitej wiślanki, właścicielki jednego z pensjonatów, która opowiadała o tym, że nowi przedsiębiorcy przyjeżdżający do Wisły, niejednokrotnie z powodu braku wiedzy o lokalnej kulturze czy zwyczajach, mimo że chcą budować z wiślańskimi przedsiębiorcami współpracę biznesową opartą na zaufaniu (kapitale wiążącym), swoim postępowaniem naruszają lokalną tożsamość, zrażając do siebie miejscowych przedsiębiorców:

No ja już ostatnio słyszałam, że pani z [nazwa restauracji – przyp. aut.] powiedziała, że wiślanie jej robią pod górkę, nie? [śmiech – przyp. aut.]. Ona jest spoza Wisły, ona kupiła ten lokal i ona teraz tą Gesslerową miała. Wiślanie nie robią jej pod górkę, tylko że wiślanie po prostu, jak zobaczyli, że ona zareklamowała Koniaków i koniakowskie koronki i ubrała kelnerki w Wiśle w stroje regionalne z Istebnej, no to zrobiła trochę *faux pas* [...]. Nawet burmistrz nie przyszedł tam na to [uroczysta kolacja nagrywana dla ogólnopolskiego programu telewizyjnego – przyp. aut.], bo jak się dowiedział, to się obraził [...]. Także ja myślę, że każdy rejon sobie pilnuje swojej kultury i swojej tradycji. I jak taka pani właśnie, która przyszła nie z Wisły, nie jest w Wiśle i ona nie zwróciła na to uwagi, jej to pewnie nie dotknie nigdy, bo ona tego nie rozumie, prawda. [P36]



## Podsumowanie

Badania pozwoliły stwierdzić, że do budowania i rozwijania współpracy biznesowej na obszarze turystycznym potrzebne są oba typy kapitału: wiążący i pomostowy<sup>17</sup>. Oba mają charakter uzupełniający, ze względu na korzyści, które generują. W przypadku istnienia kapitału wiążącego możliwe jest szybkie i obciążone mniejszym ryzykiem nawiązywanie kooperacji ze znanymi sobie partnerami. Współpraca taka nie tylko jest stabilniejsza, ale generuje niższe koszty transakcyjne, choćby ze względu na łatwość i szybkość dostępu do partnera lub brak konieczności zabezpieczenia się na wypadek jego nieuczciwości, co jest możliwe dzięki wzajemnemu zaufaniu. Z kolei istnienie kapitału pomostowego umożliwia dostęp do nowych, nieznanych lub mniej znanych partnerów, mających inną wiedzę i spojrzenie na działalność gospodarczą, co prowadzi do większej innowacyjności w działalności gospodarczej. Wnioski te, odnoszące się do sektora turystycznego, są zgodne z wynikami badań dotyczącymi korzyści obu typów kapitału w innych sektorach gospodarki<sup>18</sup>.

Zaprezentowane badania wyraźnie pokazały, że bazowanie tylko na jednym typie kapitału w prowadzeniu działalności gospodarczej może mieć negatywne skutki. Zbyt mocna dominacja kapitału wiążącego może prowadzić do nieefektywności ekonomicznej wywołanej konfliktami z bliskimi, znanymi sobie partnerami lub do braku innowacyjności. Z kolei odwrotna sytuacja sprawia, że koszty nawiązania na przykład współpracy międzyorganizacyjnej mogą być dużo wyższe, bo może ona wymagać dłuższego procesu poszukiwania odpowiedniego partnera czy spisywania formalnych umów o współpracy.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają wnioski Uzziego z badań sektora odzieżowego, z których wynika, że z punktu widzenia prowadzenia własnej działalności gospodarczej najkorzystniejsze jest powiązanie z bezpośrednimi partnerami kapitałem wiążącym, gdy ci partnerzy z kolei połączeni są ze swoją siecią zarówno kapitałem wiążącym, jak i pomostowym. Wówczas dany podmiot, za pośrednictwem kapitału wiążącego, może bez większego problemu czy kosztów dotrzeć do aktorów spoza własnej sieci, a dzięki temu generować korzyści z tego płynące, takie jak na przykład dostęp do nowej wiedzy i rozwój innowacyjności<sup>19</sup>. W taki sposób właśnie do kolejnych, nieznanych wcześniej podmiotów uwzględnionych w katalogu promocyjnym „Agrogościny” docierała przedstawicielka tej organizacji. Dla podmiotów gospodarczych cenne jest zatem budowanie przede

17 S.L. Jack, *The role, use and activation...*; S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

18 B. Uzzi, *Social structure...*

19 Tamże.

wszystkim kapitału wiążącego, a następnie wykorzystywanie go do poszerzania sieci swoich kontaktów (kapitał pomostowy).

Jak już wspomniano, budowanie obu typów kapitału jest naprzemienne i się nie wyklucza, jednak – jak stwierdzili Jack, Dodd i Anderson – proporcje między nimi mogą różnić się na przykład w zależności od regionu/miasta<sup>20</sup>. Specyfika Wisły (gminy małej, o silnej tożsamości kulturowej, wielowyznaniowej) sprawiła, że większość przedsiębiorców, zwłaszcza tych o pochodzeniu wiślańskim, dość dobrze się znała – ze szkoły, poprzednich miejsc pracy, była połączona więziami rodzinnymi, religijnymi itp. W przypadku tych podmiotów kapitał wiążący dominował nad kapitałem pomostowym. Często zresztą prowadziło to do swego rodzaju poczucia bycia „splątanych”, a także sprzyjało stagnacji i ograniczaniu innowacyjności działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Zdaniem badanych korzyści kapitału wiążącego manifestowały się głównie w pierwszych fazach działalności ich przedsiębiorstw, potem jednak kapitał ten przestawał być dla nich wystarczający i pojawiała się potrzeba poszerzenia sieci kontaktów. Potwierdza to wnioski z badań Jack<sup>21</sup>. Przykład przywoływanej już przedstawicielki koła „Agrogościna” pokazuje dobitnie potrzebę poszerzenia kręgu współpracujących z nią przedsiębiorców, w miarę jak członkinie koła rozwijały działalność agroturystyczną. Ważne jest zatem, by na kapitale wiążącym skupić się głównie w pierwszych fazach działalności gospodarczej, a następnie ukierunkować decyzje i działania gospodarcze na budowanie kapitału pomostowego.

Kapitał wiążący i pomostowy miały charakter elastyczny, gdyż badania pokazały, że z czasem ten drugi mógł przekształcić się w kapitał wiążący<sup>22</sup>. Przykładem tego było podkreślane przez wielu badanych wykształcanie się relacji koleżeńskich czy wręcz przyjacielskich na podstawie wyjściowego kapitału pomostowego (relacje np. czysto biznesowe z mało znanym lub nieznanym wcześniej partnerem).

Wreszcie badania pozwoliły potwierdzić, że jeśli budowanie kapitału wiążącego nie będzie opierało się na solidnych fundamentach – w szczególności wspólnej tożsamości lub przynajmniej poszanowaniu wartości lub norm wyznawanych przez partnera/ów – nie przyniesie ono pożądanych rezultatów<sup>23</sup>. Instrumentalne budowanie kapitału wiążącego nie jest zatem skuteczne, a wręcz może powodować konflikty między podmiotami. Jest to ważny – zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia – wniosek płynący z badań.

20 S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

21 S.L. Jack, *The role, use and activation...*

22 B. Uzzi, *Social structure...*; S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

23 S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

Na zakończenie należy podkreślić, że w opracowaniu, na przykładzie relacji przedsiębiorców w jednej gminie, przedstawiono jedynie najważniejsze korzyści, a także potencjalne problemy związane z podejmowaniem i rozwijaniem współpracy gospodarczej na podstawie dwóch typów kapitału społecznego – wiążącego i pomostowego. Pokazano także, w jaki sposób relacje między nimi mogą oddziaływać na współpracę międzyorganizacyjną. Zagadnienie to jest jednak na tyle złożone, że wymaga dalszych, bardziej pogłębionych badań. Niniejszy tekst stanowić może element szerszej dyskusji na temat tego ważnego zagadnienia.

---

## Bibliografia

- Bartkowski J., *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, „Wydawnictwo Naukowe Scholar Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 54–97.
- Burt R.S., *The Social Capital of Structural Holes*, [w:] M.F. Guillen, R. Collins, P. England, M. Meyer (red.), *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, Russell Sage Foundation New York 2002, s. 148–190.
- Granovetter M.S., *The strength of weak ties*, [w:] S. Leinhardt (red.), *Social networks*, Academic Press, New York 1977, s. 347–367.
- Jack S.L., *The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42(6), s. 1233–1259.
- Jack S., Dodd S. D., Anderson A.R., *Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 20 March 2008, s. 125–159.
- Macke J., Dilly E.K., *Social capital dimensions in collaborative networks: The role of linking social capital*, „International Journal of Social Inquiry” 2010, vol. 3(2), s. 121–136.
- Nonino F., *The network dimensions of intra-organizational social capital*, „Journal of Management & Organization” 2013, vol. 19(4), s. 454–477.
- Onyx J., Bullen P., *Measuring social capital in five communities*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2000, vol. 36(1), s. 23–42.
- Putnam R.D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Warszawa – Kraków 1995.
- Rostila M., *The facets of social capital*, „Journal for the Theory of Social Behaviour” 2011, vol. 41(3), s. 308–326.
- Taylor D.W., Jones O., Boles K., *Building social capital through action learning: an insight into the entrepreneur*, „Education + Training” 2004, vol. 46(5), s. 226–235.
- Uzzi B., *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, s. 35–67.
- Woolcock M., Narayan D., *Social capital: Implications for development theory, research, and policy*, „The World Bank Research Observer” 2000, vol. 15(2), s. 225–249.

---

## Streszczenie

W relacjach międzyorganizacyjnych, w szczególności we współpracy, kluczowe znaczenie odgrywa kapitał społeczny. Jest to zarówno tzw. kapitał wiążący – oparty na bliższych relacjach z podmiotami należącymi do jednej grupy społecznej, jak i tzw. pomostowy – budowany między osobami należącymi do różnych grup. Celem opracowania jest przedstawienie znaczenia obu typów kapitału społecznego – wiążącego i pomostowego – oraz relacji między nimi dla podejmowania i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze turystycznym. W rozdziale przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w formie wywiadów z przedsiębiorcami turystycznymi. Ustalono, iż kooperacja między nimi wymaga wykorzystania obu typów kapitału i mają one względem siebie charakter komplementarny. Ważne są też relacje (proporcje) między nimi, zmieniające się w zależności od uwarunkowań współpracy.

**Słowa kluczowe:** kapitał społeczny, kapitał wiążący, kapitał pomostowy, współpraca międzyorganizacyjna, sektor turystyki

---

## Binding and bridging social capital in the cooperation of tourism sector entrepreneurs

### Abstract

In inter-organizational relations, in particular in cooperation, social capital plays a key role. This is both so-called bonding capital – based on closer relationships with entities belonging to one social group and bridging capital – built between entities belonging to different groups. The purpose aim of the chapter is to present the importance of both types of social capital – bonding and bridging – and the relationship between them for undertaking and developing inter-organizational cooperation in the tourism sector. The research carried out with tourist entrepreneurs was used. It was found that in the cooperation of tourism enterprises, the use of both types of capital is needed and they are complementary to each other. The right relations (proportions) between them are also important and they change depending on the conditions of cooperation.

**Keywords:** social capital, bonding capital, bridging capital, inter-organizational cooperation, tourism sector



# Studium przypadku sieci międzyorganizacyjnej w sektorze dóbr i usług środowiskowych

Dr inż. Adam Sulich 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

## Wprowadzenie

Problemy związane z ochroną środowiska naturalnego już wiele lat temu przestały być wyłączną domeną nauk ekologicznych, o czym świadczy sformułowana w latach osiemdziesiątych XX wieku interdyscyplinarna koncepcja zrównoważonego rozwoju<sup>1</sup>. Idea ta pozwoliła na podjęcie szeroko zakrojonych badań, a także na poszukiwanie specyficznych rozwiązań problemów przedstawionych na konferencji w Rio de Janeiro w 1992 roku i na następnych „Szczycach Ziemi”<sup>2</sup>. W ciągu kolejnych lat pojawiły się nowe wyzwania, a pewne niekorzystne zjawiska się pogłębiły<sup>3</sup>. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują między innymi: różnice w dystrybucji dóbr między grupami społecznymi oraz krajami, spadek bioróżnorodności, malejące zasoby obszarów rolniczych, kurczące się zasoby słodkiej wody, wzrost poziomu wód oceanicznych oraz postępujące zanieczyszczenie mórz i oceanów. Należy przy tym zauważyć, że w latach osiemdziesiątych istotne problemy zrównoważonego rozwoju dotyczyły głównie środowiska naturalnego, a następnie stały się również problemami ekonomicznymi i społecznymi<sup>4</sup>.

- 1 G. Brundlandt, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Oslo 1987, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (dostęp: 3.06.2020).
- 2 J. Murphy, D. Drexhage, *Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012*, United Nations Headquarters, New York 2010.
- 3 A. Merino-Saum i wsp., *Articulating natural resources and sustainable development goals through green economy indicators: A systematic analysis*, „Resources, Conservation and Recycling” 2018, no. 139.
- 4 A. Merino-Saum i wsp., *Unpacking the Green Economy concept: A quantitative analysis of 140 definitions*, „Journal of Cleaner Production” 2020, no. 242, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118339> (dostęp: 3.06.2020).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w naukach społecznych, szczególnie zaś w naukach ekonomicznych i naukach o zarządzaniu, zaowocowała wytyczeniem teoretycznych założeń i definicji dla tzw. zielonej gospodarki<sup>5</sup> i zielonych miejsc pracy<sup>6</sup>. Ponadto doszło do ekologizacji wielu dziedzin nauki, tj. przeniesienia akademickiej dyskusji na grunt wdrażanych rozwiązań w praktyce technologicznej i gospodarczej<sup>7</sup>, a także do opracowania strategii i wsparcia działań administracji publicznej<sup>8</sup>. Na podstawie zasad zrównoważonego rozwoju powstały również nowe definicje i klasyfikacje działalności gospodarczej, które wyodrębniły sektor dóbr i usług środowiskowych<sup>9</sup>. Ekologizacja zarządzania to również koncentracja działań na rozwiązywaniu w sposób pośredni lub bezpośredni problemów środowiska naturalnego i wyzwań ekologicznych (np. zarządzanie ograniczonymi zasobami lub wdrożenie dedykowanych patentów). Pomimo tak licznych, a nawet spektakularnych działań praktycznych, stosunkowo niedawno zrozumiano, jak znaczące dla ich powodzenia są zarządzanie i ich organizacja. Pozwalają one przenosić idee związane ze zrównoważonym rozwojem z wymiaru teoretycznego i skali globalnej do praktyki i skali bliższej<sup>10</sup>. W tym kontekście wymagane jest rozwinięcie opisu zależności występujących w zbiorowości gospodarczej dotychczas opisywanymi terminami ekologicznymi<sup>11</sup>. Nauki o zarządzaniu i organizacji, podejmując problematykę zrównoważonego rozwoju, stawiają sobie za cel zbadanie relacji występujących między organizacjami<sup>12</sup>. Ekologia organizacji to nauka, która ma na celu wzbogacanie wiedzy o oddziaływaniach i podstawowych więzach, jakie organizacje utrzymują ze środowiskiem, mogącym stanowić dla nich zarówno źródło wsparcia, jak i trudności<sup>13</sup>.

5 B. Ryszawska, *Zielona gospodarka – teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

6 B. Kryk, *Czas na zielone kołnierzyki*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, t. 3(50), s. 10–20.

7 A. Sulich, *Rola zielonego zarządzania w równoważeniu rynku pracy*, praca doktorska, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2019.

8 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju rynku dóbr i usług ekologicznych w gminach województwa śląskiego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 232, s. 225–236, <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171396763> (dostęp: 3.06.2020).

9 E. Lorek (red.), *Rozwój rynku dóbr i usług ekologicznych w regionie śląskim*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

10 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...* s. 225.

11 S. Stańczyk, *Tożsamość ekosystemu biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018.

12 J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Cooperative and competitive relationships in high education sector in Poland*, „Journal of Economics Management” 2014, no. 17, s. 5–23.

13 G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.



Celem opracowania jest przedstawianie przypadku sieci międzyorganizacyjnej funkcjonującej w sektorze dóbr i usług środowiskowych (*Environmental Goods and Services Sector* – EGSS) w kontekście teorii ekosystemu biznesu<sup>14</sup>. Tak przedstawionemu celowi podporządkowano strukturę pracy, która obejmuje kolejno: przedstawienie problemu relacji w sieci międzyorganizacyjnej biznesu przez metafory i analogie z naukami biologicznymi, charakterystykę sektora dóbr i usług środowiskowych, znaczenie zarządzania i organizacji dla procesów prowadzonych w opisanym sektorze, istotę sieci międzyorganizacyjnej, ilustracyjne studium przypadku sieci, której celem jest koordynacja działań w zakresie recyklingu, odzysku i utylizacji opon.

Szerokie badania populacji organizacji w zakresie ich relacji o charakterze eksploracyjnym mogą pomóc w przyszłości w ujawnieniu przyczyn ich złożoności, leżących w cechach ekosystemów, takich jak emergencja, samoregulacja, koewolucja i koadaptacja<sup>15</sup>. Dlatego praca ma charakter założeń teoretycznych i operacjonalizacji pojęć dla badania empirycznego, które będzie kontynuacją prowadzonego projektu. Przyjętą w pracy metodą jest abdukcyjne rozumowanie wyjaśniające<sup>16</sup>.

## Przedstawienie problemu

Dowodem na ekologizację nauk o zarządzaniu jest teoria ekosystemu biznesu, która jest metaforą bezpośrednio zaczerpniętą z teorii ekologii<sup>17</sup>. Dlatego ekosystemu biznesu definiuje się przez dynamiczny układ organizacji (biocenoza) połączonych ze sobą relacjami wraz ze środowiskiem gospodarczym (biotop), które zajmuje<sup>18</sup>. W środowisku naturalnym relacje między organizmami mają charakter pokarmowy (troficzny), a zależności neutralne nie występują między nimi (oznacza brak relacji). Relacje troficzne definiują różne sieci pokarmowe w obrębie ekosystemu. Analogicznie jest w przypadku ekosystemu biznesu. Otoczenie organizacji, „z racji swej ambiwalentnej istoty, stanowi zarówno zagrożenie dla przetrwania, jak i okazję do rozwoju”<sup>19</sup>. Istnienie organizacji jest możliwe jedynie w ekosystemie, „w związku ekologicznym, czyli przez swoje otoczenie oraz

14 S. Stańczyk, *Tożsamość ekosystemu...*

15 Tamże.

16 U. Wirth, *Abductive reasoning in Peirce's and Davidson's account of interpretation*, „Semiotica” 2005, vol. 153, no. 1/4, s. 199–208, <https://doi.org/10.1515/semi.2005.2005.153-1-4.199> (dostęp: 2.06.2020).

17 S. Stańczyk, *Tożsamość ekosystemu...*, s. 64.

18 Tamże.

19 G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa...*, s. 7.

w uzależnieniu od niego”<sup>20</sup>. Otoczenie jest czynnikiem zasilającym o wielkim stopniu zróżnicowania i wielorakich kombinacjach powiązań, dającym organizacjom niezbędną przestrzeń życiową. W przeciwieństwie do zasad panujących w ekosystemach naturalnych we współczesnej gospodarce organizacje często wybierają współpracę, czyli „działanie z innymi, w sytuacji, gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele”<sup>21</sup>. Zdaniem wielu autorów pozytywne oddziaływania i współdziałanie są podstawą relacji podmiotów przede wszystkim w sieciach międzyorganizacyjnych<sup>22</sup>. Ponadto powodzenie realizacji tak ambitnych i długofalowych przedsięwzięć związanych z koncepcją zrównoważonego rozwoju zależy, jak się wydaje, od pozytywnych relacji między podmiotami, współpracy i efektu synergii<sup>23</sup>. Współdziałanie jest zatem podstawą formowania sieci międzyorganizacyjnej, w której również może dochodzić do wielu różnych i nie do końca zdefiniowanych relacji<sup>24</sup>.

O ile można [...] dostrzec duży wkład badaczy nauk o zarządzaniu w zrozumienie istoty i natury sieci biznesowych, o tyle wciąż dostrzega się niedostatek teoretycznych i empirycznych opracowań, które pozwoliłyby na zrozumienie ich sieciowej struktury oraz relacji, jakie je współtworzą<sup>25</sup>.

Problematyka relacji między sieciami w tak zróżnicowanym sektorze, jakim jest sektor dóbr i usług środowiskowych, jest tematem nowym, dotychczas niepodjętym w literaturze nauk o zarządzaniu. Co więcej, podmioty skoncentrowane wokół wymiany jednego dobra lub usługi ekologicznej mogą mieć różne relacje (pozytywne lub negatywne) z podmiotami odrębnej sieci, na przykład

20 Tamże, s. 7.

21 B. Jasiński, *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk i wsp. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101.

22 J. Niemczyk, B. Jasiński, *Wstęp*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 12.

23 H. Häkansson, J. Johanson, *The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies*, [w:] G. Grabher (red.), *The Embedded Firm. The Socio-Economics of Industrial Networks*, Routledge, London 1993, s. 35; A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*

24 E. Stańczyk-Hugiet, *Charakterystyka relacji*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 32; T. Zema, A. Sulich, *Relations in The Interorganizational Networks*, vol. 6, 4th International Business Administrative Sciences Student Conference – IBASSC 2019, Erbil, Irak 2019.

25 S. Stańczyk, *Tożsamość ekosystemu...*, s. 9.

administracji publicznej, która również swoimi kompetencjami przynależy do sektora dóbr i usług ekologicznych. Pewne złożone relacje między sieciami międzyorganizacyjnymi „wiążą ze sobą to, co pozornie wydaje się odległe od siebie”<sup>26</sup>. Dlatego podejście ekologiczne stara się zawsze wyjaśnić związki między organizacjami a ich otoczeniem, w myśl zasad: pojęcia współzależności, odwracalności przyczyn i skutków oraz ewolucji sprzężonych ze sobą zjawisk. Organizacja, która tworzy z innymi sieć międzyorganizacyjną, podobnie jak żywy organizm, czerpie z otoczenia i podlega jego wpływom, ale również oddziałuje sama na to środowisko, co widać szczególnie w sektorze dóbr i usług środowiskowych.

Transformacja gospodarki w kierunku zrównoważonej, zielonej gospodarki<sup>27</sup> wymaga działań w zakresie zielonego zarządzania<sup>28</sup>, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania środowiskiem<sup>29</sup>. Działania te prowadzą nie tylko do zmniejszenia antropopresji, ale również do tworzenia zielonych miejsc pracy<sup>30</sup>, co jest również przejawem ekologizacji zarządzania. Wymaga to od kierownictwa kompleksowej diagnozy zmiennych, zjawisk i procesów zachodzących w wielowymiarowym układzie gospodarka – społeczeństwo – środowisko<sup>31</sup>. Tym działaniom mogą towarzyszyć takie zachowania wobec innych podmiotów gospodarczych, które obejmują działania antagonistyczne, neutralne i nieantagonistyczne<sup>32</sup>. Nie jest jednak jednoznaczne, że działania antagonistyczne wobec pewnych zbiorowości podmiotów gospodarczych nie pociągają za sobą działań pozytywnych lub co najmniej nieantagonistycznych wobec innych członków ekosystemu biznesowego w obrębie sektora.

26 G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa...*, s. 8.

27 B. Ryszawska, *Zielona gospodarka...*

28 H. Lorek, M. Sonnenschein, *Modelling and simulation software to support individual-based ecological modelling*, „Ecological Modelling” 1999, no 115, s. 199–216; A. Sulich, *Rola zielonego zarządzania...*

29 A. Sulich, *Rola zielonego zarządzania...*

30 A. Sulich, T. Zema, *Green jobs, a new measure of public management and sustainable development*, „European Journal of Environmental Sciences” 2018, vol. 8(1), s. 69–75.

31 A. Kasztelan, *Green Competitiveness of the EU Countries*, [w:] E. Kovářová, L. Melecký, M. Staníčková (red.), *Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016*, VŠB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2016, s. 415–424; A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 226.

32 S. Stańczyk, *Tożsamość ekosystemu...*

## Sektor dóbr i usług środowiskowych

Pojęciem sektora dóbr i usług środowiskowych (*Environmental Goods and Services Sector* – EGSS) posługują się w swoich dokumentach Komisja Europejska i Eurostat. Definiują one ten sektor jako obejmujący różnorodnych producentów dóbr i usług, których celem jest ochrona środowiska naturalnego i zarządzanie jego zasobami<sup>33</sup>. Co więcej, oprócz samej definicji sektora Eurostat podaje definicję usług i dóbr środowiskowych, którymi są produkty wytwarzane lub usługi świadczone w celu<sup>34</sup>:

- ograniczenia lub zapobiegania zanieczyszczeniom, degradacji lub wyczerpywaniu zasobów naturalnych;
- przywracania pierwotnego stanu powietrza, wody, różnorodności biologicznej i krajobrazom, redukcji odpadów i hałasu;
- ograniczania, eliminowania, naprawy i zarządzania zanieczyszczeniami, degradacją i wyczerpywaniem zasobów naturalnych;
- prowadzenia innych działań, takich jak pomiary i monitorowanie, kontrola, badania i rozwój, edukacja, szkolenia, informacja i komunikacja związana z ochroną środowiska lub zarządzaniem zasobami.

Przedstawiona definicja dóbr i usług ekologicznych jest szeroka i uznaje za ekologiczne te dobra i usługi (z puli wszystkich dostępnych na rynku dóbr i usług), których:

[...] sposoby produkcji, dystrybucji, konsumpcji mają lub mogą mieć istotny, pozytywny lub obojętny wpływ na funkcjonowanie ekosystemów oraz zdrowie populacji ludzkich, jak również na wartości estetyczne krajobrazu i elementy unikatowe przyrody<sup>35</sup>.

Całkowite wyeliminowanie wytwarzania zanieczyszczeń i odpadów produkcyjnych i konsumpcji powodujących antropopresję jest niemożliwe, co sprawia, że nie istnieją wyłącznie produkty lub usługi całkowicie obojętne lub pozytywnie oddziałujące na środowisko naturalne<sup>36</sup>. Czasem od skali ich zastosowania zależy to, czy będą miały one charakter antyekologiczny<sup>37</sup>, co warto rozważyć w przypadku

33 Eurostat, *Glossary: Environmental goods and services sector (EGSS)*, Eurostat Statistics Explained, 2018, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Environmental\\_goods\\_and\\_services\\_sector\\_\(EGSS\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Environmental_goods_and_services_sector_(EGSS)) (dostęp: 4.01.2020).

34 Tamże.

35 E. Lorek (red.), *Rozwój rynku dóbr i usług...*, s. 14.

36 B. Ryszawska, *Zielona gospodarka...*

37 S. Khall Khalid, *Create Shared Value, as a New Competitive Advantage, and its Impact on Sustainable Strategy Analytical Study Applied on a Sample of Hotels in Erbil City*, [w:] *Proceedings*

materiałów eksploatacyjnych między innymi dla przemysłu samochodowego, które będą powstawać niezależnie od tego, czy samochody będą elektryczne, czy zasilane kopalinami. Dlatego ze względu na techniki produkcji, użytkowania lub końcowej utylizacji można wyróżnić produkty i usługi<sup>38</sup>:

- proekologiczne – związane z nowymi technikami pozwalającymi na zmniejszenie presji środowiskowej;
- ekologicznie obojętne – związane z technikami, które przy aktualnej skali zastosowania powodują antropopresję mieszczącą się w ramach zdolności środowiska do ich asymilacji<sup>39</sup>;
- antyekologiczne – związane głównie ze starymi technikami, charakterystycznymi dla brązowej gospodarki<sup>40</sup>, powodującymi duże presje środowiskowe, a które można usprawniać, zazieleniając gospodarkę<sup>41</sup>, lub modyfikować, tworząc ekoinnowacje<sup>42</sup>.

Sektor dóbr i usług środowiskowych w Polsce rozwija się głównie w zakresie usług publicznych i gospodarki komunalnej. Co więcej, „gospodarka komunalna jest tą sferą życia społeczno-gospodarczego, w której w ostatnich latach dokonuje się w Polsce radykalna transformacja”<sup>43</sup>. Sektor publiczny tworzą organy państwowe i samorządu terytorialnego, dla których najważniejszym celem jest zaspokojenie potrzeb osób mieszkających na terenie danego państwa lub regionu przez dostarczanie publicznych dóbr czystych (np. ład prawno-instytucjonalny) i dóbr mieszanych (np. ochrona środowiska, której celem jest zapewnienie ład u środowiskowego i ochrony zasobów naturalnych, zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju).

---

*Book of International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics, ICABEP 2019, Tishk International University in Erbil, Erbil, Kurdistan Region of Iraq 2019, s. 402–413.*

38 A. Lorek, E. Lorek, *Problemy rynku dóbr i usług ekologicznych*, [w:] E. Lorek (red.), *Rozwój rynku dóbr i usług ekologicznych w regionie śląskim*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 119.

39 Z. Dokurno, *Równowaga ekologiczna w agregatowych modelach wzrostu gospodarczego jako fundamentalny czynnik realizacji strategii ekorozwoju*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006, nr 5(1115), s. 95–106.

40 A. Sulich, T. Zema, *Green jobs...*

41 A. Grudziński, *Wybrane narzędzia usprawniające proces zazieleniania gospodarki*, „Rynek, Społeczeństwo, Kultura” 2018, nr 4, s. 39–43, <http://www.kwartalniki.rsk.pl/assets/rsk-4-2018-grudzinski-wybrane-narzedzia-usprawniajace-proces-zazielenienia-gospodarki.pdf> (dostęp: 2.01.2020).

42 M. Rutkowska, *Zielone miejsca pracy jako ekoinnowacja*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2016, nr 39, s. 151–161, <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171433926> (dostęp: 2.06.2020).

43 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 226.

O sukcesie w transformacji w stronę zielonej gospodarki decydują połączone wysiłki polityków (samorządowców), mieszkańców (konsumentów) oraz szeroko rozumianego sektora podmiotów i instytucji ochrony środowiska. Dzieje się tak dlatego, że w Polsce głównym kierunkiem procesu przemian są działania na rzecz ochrony środowiska, czemu służy większość prowadzonych inwestycji i zmian organizacyjnych<sup>44</sup>. Co więcej, w praktyce gospodarczej omawia się bardzo konkretnie zapisane typy powiązań sieciowych. Chrisidu-Budnik wymienia przykłady tego typu umów:

- holding, który stanowi formę integracji gospodarczej polegającą na funkcjonowaniu w ramach jednej struktury gospodarczej wielu niezależnych prawnie podmiotów, powiązanych relacjami dominacji i zależności,
- alianse strategiczne/umowy o wspólne przedsięwzięcie (joint-ventures) – umowa konsorcjum, umowa joint-venture, umowa o współpracę gospodarczą, które są formą kooperacji odrębnych podmiotów, pozostającą bez wpływu na ich byt prawny lub skład wspólników/akcjonariuszy,
- partnerstwo publiczno-prywatne, w Polsce realizowane w oparciu o spółkę komandytową, komandytowo-akcyjną i spółki kapitałowe,
- pozostałe umowy nazwane i nienazwane (umowa o dzieło, agencyjna, franchisingowa, itp.), jak i formy współdziałania przewidziane przez prawo administracyjne<sup>45</sup>.

Koncepcja zielonej gospodarki<sup>46</sup> prowadzi do tworzenia zielonego rynku pracy, który jest następstwem rynku dóbr i usług środowiskowych. Rynek ten funkcjonuje w obrębie procesów gospodarowania, obejmujących sferę realną i regulacyjną. Natomiast podstawowymi podmiotami tego rynku są:

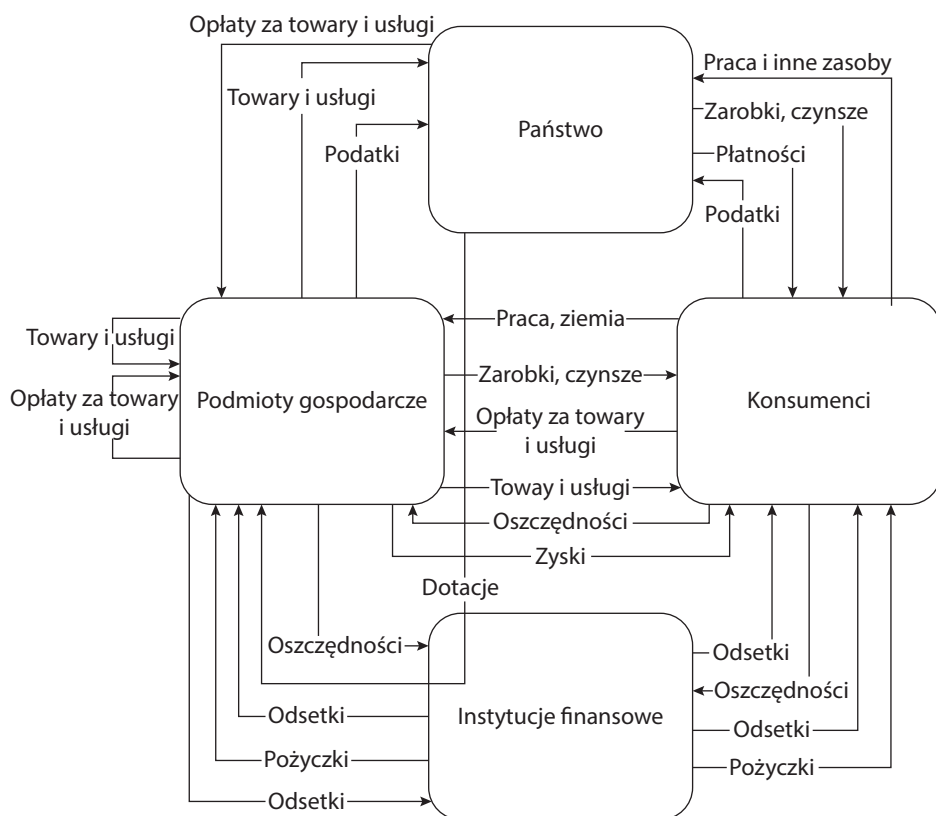
- środowisko naturalne – źródło surowców i energii;
- konsumenci (gospodarstwa domowe);
- podmioty gospodarcze;
- producenci (przedsiębiorstwa przemysłowe, gospodarstwa rolne, warsztaty rzemieślnicze);
- przedsiębiorstwa usługowe, przedsiębiorstwa handlowe;
- instytucje finansowe;
- państwo.

44 Tamże.

45 A. Chrisidu-Budnik, *Elementy sieci – aspekty prawne*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 45.

46 B. Ryszawska, *Zielona gospodarka...*; A. Sulich, *Rola zielonego zarządzania...*

Państwo i jego administracja to składniki sfery regulującej przebieg procesów materialno-rzeczowych. Państwo – przez systemy przepisów prawnych – ma istotny wpływ na procesy gospodarcze. Szczegółowe relacje między podmiotami rynku dóbr i usług przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Schemat funkcjonowania rynku dóbr i usług środowiskowych

**Źródło:** A. Lorek, E. Lorek, *Problemy rynku dóbr i usług ekologicznych*, [w:] E. Lorek (red.), *Rozwój rynku dóbr i usług ekologicznych w regionie śląskim*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 120.

Wydawanie aktów normatywnych (zarządzanie środowiskiem), rola moderatora rynku i reprezentacja środowiska przyrodniczego artykułującego na rynku preferencje środowiska (zarządzanie środowiskowe) są ważnymi zadaniami państwa<sup>47</sup>.

47 T. Ponomarenko i wsp., *Formation of the investment environment in Ukraine in the context of European integration: An example of Poland*, „Investment Management and Financial Innovations” 2018, vol. 15(1), s. 361–373.



Jednak aktualna polityka państwa oraz związane z nią regulacje prawne stanowią transpozycję przepisów wspólnotowych Unii Europejskiej<sup>48</sup>.

Warunkiem włączenia zasobów środowiska przyrodniczego w gospodarcze mechanizmy rynkowe jest zaprzestanie postrzegania ich jako dóbr wolnych oraz ustanowienie podmiotu o kompetencjach właścicielskich. „Takim podmiotem powinien być organ władzy regionalnej, państwowej lub instytucja międzynarodowa”<sup>49</sup>.

## Rola zarządzania i organizacji

Administracja publiczna w Polsce odpowiada za realizację większości usług realizowanych na rzecz społeczeństwa i środowiska. Państwo jest zatem nie tylko uczestnikiem (inwestorem, wykonawcą), ale również koordynatorem rynku dóbr i usług środowiskowych, zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju (który jest zasadą konstytucyjną) zapewnia bezpieczeństwo środowisku, gospodarce i obywatelom. Ważną składową realizacji działań z zakresu zrównoważonego rozwoju jest planowanie przestrzenne i gospodarka komunalna<sup>50</sup>. W ten sposób część administracji publicznej na szczeblu samorządowym (gminnym) ma charakter obsługowy wobec mieszkańców<sup>51</sup>. Jakość obsługi mieszkańców poprawia się wskutek presji sektora prywatnego, dlatego zmiany w sektorze publicznym są widoczne głównie w obszarze gospodarki komunalnej<sup>52</sup>. Ponadto wiele spośród ustawowo określonych zadań gminy dotyczy usług związanych z rynkiem dóbr i usług ekologicznych<sup>53</sup>. Są nimi:

- zbiorowe dostarczanie wody;
- zbiorowe odprowadzanie i oczyszczanie ścieków komunalnych;
- gospodarka odpadami;
- ochrona powietrza;
- transport, utrzymanie dróg gminnych;
- ochrona i utrzymanie terenów zieleni;
- budownictwo ekologiczne;
- ochrona gleb, rekultywacja i rewitalizacja terenów przemysłowych;
- zabezpieczenie przeciwpowodziowe;
- edukacja ekologiczna;

48 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 226.

49 A. Lorek, E. Lorek, *Problemy rynku dóbr i usług...*, s. 121.

50 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 225.

51 D. Pawliszczy, *Ewolucja i rola samorządu terytorialnego w Polsce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu” 2016, nr 38(2), s. 117–128.

52 Tamże; A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*

53 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 230.

- alternatywne źródła energii, poprawa efektywności energetycznej;
- ochrona przyrody i bioróżnorodności;
- ochrona przed hałasem;
- rolnictwo ekologiczne.

„Ekologizacja gospodarki komunalnej jest również wyrazem rosnącej świadomości ekologicznej mieszkańców”<sup>54</sup>. Na podstawie Ustawy z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. z 1997 r. Nr 9, poz. 43) gminy mogą tworzyć własne jednostki organizacyjne lub angażować podmioty zewnętrzne, które należą do sektora dóbr i usług środowiskowych.

Jednym z przejawów nowoczesnego podejścia do zarządzania jest orientacja na innowacje i ochronę środowiska. Szczególną rolę na rynku dóbr i usług ekologicznych pełnią ekoinnowacje, czyli „każda innowacja redukująca negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne w całym cyklu życia produktu oraz zmniejszająca szkody w tym środowisku”<sup>55</sup>. Na znaczeniu zyskują w tym przypadku zielone miejsca pracy, które również traktowane są jako ekoinnowacja, ponieważ „to rozwiązania problemów ekologicznych i gospodarczych, które stają się problemami zarówno społecznymi, jak też zarządczymi”<sup>56</sup>. Zielone miejsca pracy przenoszą na grunt praktyki gospodarczej teoretyczne założenia zrównoważonego rozwoju<sup>57</sup>. Komisja Europejska zielone miejsca pracy definiuje jako:

[...] wszelkie miejsca pracy zależne od środowiska naturalnego bądź stworzone, zamienione lub przekształcone (pod względem ekologizacji kwalifikacji, metod pracy, profilu stanowiska) w procesie przechodzenia w kierunku bardziej ekologicznej [zielonej] gospodarki<sup>58</sup>.

Dla wielu organizacji jednym z oczekiwanych rezultatów ekoinnowacji jest zwiększenie skuteczności ekologicznej – bezpośrednio przez poprawę wyników i parametrów środowiskowych, a pośrednio przez zwiększenie konkurencyjności<sup>59</sup>. Coraz szybsze tempo zmian technologicznych oraz skracanie cyklu życia

54 Tamże, s. 226.

55 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 229.

56 A. Sulich, *Rola zielonego zarządzania...*, s. 4.

57 A. Grudziński, *Wybrane narzędzia...*; Ł. Kozar, „Zielone” miejsca pracy jako efekt dążeń do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2015, nr 3, s. 5–11.

58 A. Cox, B. Foley, *Public Employment Services and Green Jobs*, European Commission, Brussels 2013, s. 14, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14107&langId=en> (dostęp: 1.01.2020).

59 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 229.

produktów i technologii wymagają jednak ponoszenia coraz większych nakładów na badania<sup>60</sup>, rozwój i oczywiście wprowadzenia nowych produktów, ze zwiększonymi wymaganiami dotyczącymi ochrony środowiska i obsługi konsumenta.

## Sieć międzyorganizacyjna

Rosnąca popularność sieci wśród badaczy z obszaru zarządzania jest spowodowana głównie dynamicznym rozwojem współdziałania sieciowego. Jest ono przede wszystkim „zorientowane na innowacyjność, czyli współdziałanie w sieci innowacji”<sup>61</sup>. Współdziałanie jest oddziaływaniem pozytywnym. Sieci oparte są głównie na wymianie materialnej i wzajemnie świadczonych usługach, uzupełnianych wymianą zasobów niematerialnych, „stanowiących siłę napędową procesu strategicznego mającego naturę procesu holistycznego”<sup>62</sup>. Czasem sieci te są odrębnymi strukturami, w których tworzona jest wartość dostarczana interesariuszom<sup>63</sup>. Oddziaływanie pozytywne występuje zatem wewnątrz sieci, natomiast między sieciami występuje pewna odrębność. Oddzielność ta oznacza, że różne sieci międzyorganizacyjne, skupione na zdefiniowanych własnych celach, mają w określonym sektorze nieantagonistyczne, neutralne oddziaływania (pozbawione relacji). W takim ujęciu sieci międzyorganizacyjne są traktowane jako źródło informacji, wiedzy oraz miejsce kreowania i wdrażania innowacji, na przykład zielonych miejsc pracy<sup>64</sup>. Zbiór wszystkich sieci i oddziaływań między sieciami tworzy ekosystem biznesowy sektora dóbr i usług środowiskowych.

Sieć międzyorganizacyjna to układ przynajmniej dwóch niezależnych i samodzielnych organizacji (diada), powiązanych ze sobą zbiorem więzi służących współdziałaniu. Sieć międzyorganizacyjna jest „układem złożonym z długookresowych, nieincydentalnych powiązań podmiotów zorientowanych na relację zbieżnych celów”<sup>65</sup>. W opisie sieci międzyorganizacyjnej, opartym na teorii grafów, organizacje tworzące sieć nazywane są węzłami lub wierzchołkami sieci (*nodes*). Natomiast „zorientowane na osiągnięcie wspólnych celów – długookresowe więzi”<sup>66</sup> między nimi (więzi międzyorganizacyjne, powiązania) nazywane są krawędziami (*edges*). Zastosowanie teorii grafów pozwala prześledzić procesy zachodzące

60 B. Jasiński, *Klasyfikacje sieci...*, s. 103.

61 P. Klimas, *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 7.

62 Tamże, s. 27.

63 Tamże.

64 M. Rutkowska, *Zielone miejsca...*

65 P. Klimas, *Sieci innowacji...*, s. 31.

66 Tamże.

w sieci, włącznie z ustaleniem kierunku oddziaływań<sup>67</sup>. Co więcej, procesy związane z cyklem życia produktu mogą ujawnić istnienie sieci międzyorganizacyjnej lub jej elementy<sup>68</sup>. W przypadku sieci międzyorganizacyjnej w obrębie sektora dóbr i usług środowiskowych takim procesem jest postępowanie z odpadami, na przykład zużytymi oponami.

## Studium przypadku

Wzrost liczby pojazdów pociąga za sobą nie tylko zanieczyszczenia powietrza, ale również wzrost liczby opon wprowadzanych na rynek. Opony, które zostają wycofane z eksploatacji, stanowią kłopotliwy w utylizacji odpad. Dlatego tak ważne jest wprowadzenie mechanizmów pozwalających je ponownie wykorzystać. Dotychczas opracowane technologie recyklingu odpadów pozwalają na coraz lepsze wykorzystanie zużytych opon, dzięki czemu stają się one cennym surowcem wtórnym. „Wciąż jednak pozostaje wiele problemów związanych z utylizacją ogumienia, nad którymi pracują zespoły naukowców z całego świata”<sup>69</sup>. Od 2012 roku w Polsce ustawowo zabrania się składowania opon i ich części na wysypiskach oraz składowiskach. Co więcej, na składowiskach opon dochodzi coraz częściej do groźnych pożarów. U podstaw procesów technologicznych utylizacji opon leżą procesy zarządzania, a w szczególności te dotyczące logistyki odbioru tych odpadów z punktów usługowych (m.in. zakładów naprawy samochodów, zakładów wulkanizacyjnych) lub punktów zbiorczych zorganizowanych przez lokalny samorząd.

Rozpatrywanym przykładem sieci międzyorganizacyjnej w sektorze dóbr i usług środowiskowych jest sieć utworzona przez Centrum Utylizacji Opon Organizacja Odzysku S.A. (w skrócie CUO) wspólnie z producentami i przetwórcami opon, między innymi spółkami z Grupy Recykl S.A. i cementowaniami. Podmioty te tworzą sieć dedykowaną recyklingowi, przetwarzaniu i gospodarowaniu poużytkowymi odpadami, jakimi są opony. CUO jest spółką założoną przez największe podmioty produkujące opony na polskim rynku: Bridgestone, Continental, Dębica, GoodYear, Michelin i Pirelli, które jednocześnie pełnią funkcję udziałowców spółki. Celem działalności jest wykonywanie założeń Ustawy z dnia 11 maja 2001 r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1932).

67 T. Zema, A. Sulich, *Relations...*

68 E. Stańczyk-Hugiet, J.M. Lichtarski, K. Piórkowska, *The Dynamics of Inter-firm Relationships along the Industry Life Cycle: Theoretical Background and Conceptual Framework*, „Transformations in Business Economics” 2019, no. 18(2B (47B)), s. 767–782.

69 Oponeo.pl, *Recykling i drugie życie opon*, 2019, <https://www.oponeo.pl/arttykul/recykling-opon> (dostęp: 27.04.2020).

Ustawa nakłada na producentów i importerów opon między innymi konieczność zebrania na terenie kraju i poddania odzyskowi masy odpadów po oponach nie mniejszej niż 75% tonażu opon wprowadzonych przez nich na rynek w poprzednim roku kalendarzowym, z czego minimum 15% musi zostać poddane procesom recyklingu materiałowego<sup>70</sup>. W przeciwnym wypadku naliczana jest tzw. opłata produktowa, która zasila budżet właściwego urzędu marszałkowskiego<sup>71</sup>.

CUO zajmuje się kompleksowo całym procesem logistycznym, poczynając od nieodpłatnego odbioru zużytych opon od wszystkich podmiotów wskazanych przez klientów CUO jako uprawnione, poprzez segregowanie według typów, po transport do punktów, które poddają je odzyskowi (np. energetycznemu) lub recyklingowi materiałowemu. Jednocześnie spółka ułatwia wypełnianie przez przedsiębiorców z branży motoryzacyjnej obowiązków wynikających z przepisów o ochronie środowiska. Między innymi dzięki działalności CUO w ciągu kilku lat praktycznie zlikwidowany został problem dzikich wysypisk zużytych opon oraz ich nielegalnych składowisk. Centrum Utylizacji Opon Organizacja Odzysku S.A. jest również członkiem Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Opon i Wyrobów Gumowych (ETRMA)<sup>72</sup>.

Tak więc oprócz wymiaru operacyjnego sieci, opierającego się na procesach recyklingu opon, sieć ma charakter koordynacyjno-nadzorczy, wspierany procesami i narzędziami informatycznymi, które pozwalają na zbieranie i opracowywanie danych z podległych podmiotów. Wykorzystanie infrastruktury informatycznej umożliwia koordynację węzłów sieci międzyorganizacyjnej oraz utrzymywanie relacji operacyjnych niezbędnych do realizacji celów sieci tworzonej przez CUO. Monitorowanie procesów operacyjnych w przedstawionej sieci to jeden z podstawowych mechanizmów towarzyszących procesom sektora dóbr i usług środowiskowych (rysunek 2).

Nadrzędnym zadaniem sieci tworzonej przez CUO jest rozwiązywanie problemu zużytych opon poprzez organizowanie ich odbioru od punktów wymiany opon i warsztatów samochodowych oraz poddanie ich procesom odzysku i recyklingu<sup>73</sup>. CUO prowadzi niektóre z procesów możliwych do realizacji w sektorze dóbr i usług środowiskowych (rysunek 2), są nimi przede wszystkim regeneracja i recykling. U podstaw tych procesów leży odbiór zużytych opon. Zbiórkę opon od mieszkańców może zorganizować samorząd gminny, który – jako podmiot administracji państwowej – powierzy CUO ich odbiór. W tym przypadku sieć międzyorganizacyjna

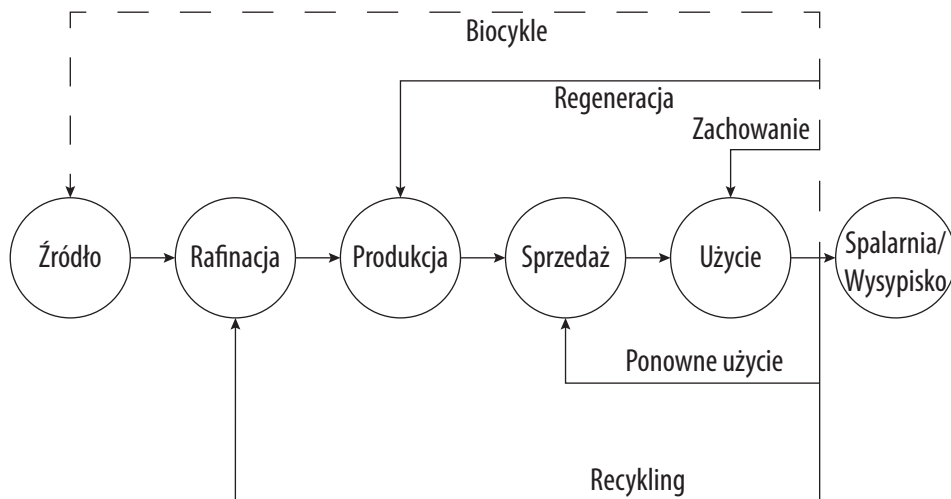
70 Tamże.

71 Tamże.

72 Centrum Utylizacji Opon Organizacja Odzysku, *O nas. Centrum Utylizacji Opon*, 2019, <http://utilizacjaopon.pl/CentrumUtylizacjiOpon> (dostęp: 5.01.2020).

73 Tamże.

współpracuje z podmiotami administracji publicznej różnego szczebla o charakterze kontrolnym i wykonawczym w celach sprawozdawczych, natomiast wzajemne świadczenie usług zachodzi na najniższym szczeblu samorządowym.



**Rysunek 2.** Procesy sektora dóbr i usług środowiskowych na tle cyklu życia produktu

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie H. Friedl, „Circular Economy” – *hacking a broken system while building a new future*, TEDx Talks, 2018, [https://www.youtube.com/watch?v=\\_PKbUFJ3lu4](https://www.youtube.com/watch?v=_PKbUFJ3lu4) (dostęp: 4.04.2020).

Klienci indywidualni mogą zostawić opony w serwisie, w którym dokonują wymiany opon lub zawieźć je do zakładu wulkanizacyjnego. Brakuje jednak przepisów, które regulują kwestię opłat lub ich braku za przekazanie zużytych opon. Natomiast usługa odbioru opon w ilościach przemysłowych z tych punktów serwisowych i zakładów samochodowych, realizowana w kooperacji z Centrum Utylizacji Opon, jest bezpłatna, a cały dalszy proces jest odpowiednio udokumentowany na Kartach Przekazania Odpadów (KPO).

Grupa Recykl S.A. jest partnerem strategicznym CUO. W wyniku działania całej sieci międzyorganizacyjnej zużyte opony są przetwarzane, na przykład w mechanicznym procesie rozdrabniania (rafinacja), w wyniku czego uzyskuje się takie produkty jak:

- granulát gumowy – wykorzystywany głównie do wytwarzania powierzchni gumowych (nawierzchnie placów zabaw i obiektów sportowych, progi zwalniające);
- chips – stosowany do współspalania z miałem węglowym oraz paliwami alternatywnymi w przemyśle cementowym;
- złom stalowy – wykorzystywany jako wsad w przemyśle hutniczym.

Inne przedsiębiorstwa produkują ponadto gumową mączkę, która jest tańszym substytutem kauczuku i stanowi cenny surowiec wtórny dla przemysłu oponiarskiego<sup>74</sup>. Zakłady oponiarskie tworzące CUO uczestniczą zatem w procesie recyklingu. Sieć pozwala na koordynację działań logistycznych i procesowych, których indywidualne przedsiębiorstwa nie mogłyby samodzielnie zrealizować.

W przedstawionej sieci nie dochodzi do przypadków konkurencji, ponieważ odpady przemysłu oponiarskiego nie są rzadkim surowcem wtórnym. Współpraca między podmiotami odzwierciedla proces recyklingu. Przetwarzanie odpadów w rozpatrywanej sieci to przede wszystkim spełnienie wymogu formalnego narzuconego przez administrację państwową (scentralizowana sieć hierarchiczna). Jednak przynależność do sieci to element prestiżu i budowania marki odpowiedzialnej (producenci opon). Odpady użytkowe przemysłu samochodowego są najtrudniejszymi w recyklingu i będą powstawać niezależnie od źródła zasilania pojazdów samochodowych, dlatego tak istotne jest skuteczne funkcjonowanie sieci. Dzięki sieci, której działaniem koordynuje CUO, z każdym rokiem w Polsce recyklingowi poddawanych jest więcej opon, niż przewiduje to ustawa – na przykład w 2017 roku poziom odzyskiwanych zużytych opon wynosił 80,7%, z czego do recyklingu materiałowego trafiło 35,4%<sup>75</sup>.

## Podsumowanie

Sieci międzyorganizacyjne są specyficzną formą wielopodmiotowego współdziałania, w której powiązania między podmiotami mają charakter więzi międzyorganizacyjnych<sup>76</sup>. Wewnątrz sektora dóbr i usług środowiskowych w przypadku dóbr i usług o charakterze informacji mają one znamiona „konstelacji wartości” (walor edukacyjny), natomiast w przypadku sieci opartych na działalności operacyjnej tworzą również „sieci wartości” (walor użyteczny). Działania poszczególnych podmiotów sieci mają charakter procesowy, służą poprawie stanu środowiska naturalnego. Rolą Centrum Utylizacji Opon Organizacja Odzysk S.A. jest koordynacja i nadzór nad procesami utrzymania, ponownego wykorzystania, powtórnej produkcji (*remanufacturing*) i wreszcie recyklingu oraz utylizacji opon w obrębie przedstawionej sieci. Oddziaływania między sieciami kontrolowane są przez administrację państwową, która „zgodnie z założeniami zrównoważonego

74 D. Majka, *Biznes na tysiącach oponach*, „Gazeta Wyborcza” 2011, [http://wyborcza.biz/biznes/1,147584,10048960,Biznes\\_na\\_tysiacach\\_oponach.html?disableRedirects=true](http://wyborcza.biz/biznes/1,147584,10048960,Biznes_na_tysiacach_oponach.html?disableRedirects=true) (dostęp: 2.02.2020).

75 Oponeo.pl, *Recykling...*

76 E. Stańczyk-Hugiet i wsp., *Evolutionary Selection Processes. Towards Intra-Organizational Facets*, Emerald Publishing, Bingley 2019.



rozwoju dba o synergiczność aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, a także zapewnia bezpieczeństwo zarówno człowiekowi, środowisku, jak i gospodarce”<sup>77</sup>.

Między zwierzchnią (nadrzędną) siecią administracji państwowej a analizowaną siecią recyklingu opon dochodzi do nieantagonistycznych (pozytywnych) relacji. W ich wyniku mogą powstać na przykład zielone miejsca pracy, to jest miejsca pracy pozytywnie oddziałujące na środowisko w wymiarze produktowym (usługowym) i procesowym. Co więcej, w obrębie sieci, której centrum (jest to zatem sieć scentralizowana) tworzy CUO, istnieje grupa przedsiębiorstw zaangażowanych w ciągle rozbudowywanie sieci organizacyjnej, którą współtworzą. Ich zachowanie jest oparte nie tylko na relacjach niematerialnych (budowanie reputacji i marki), ale przede wszystkim na wymianie materialnych dóbr i towarzyszącym im usług oraz determinowane jest przez chęć własnego rozwoju (poszukiwanie nowych technik recyklingu opon). Pozytywnym aspektem działania sieci jest ponowne użycie znacznej ilości surowców wtórnych w produkcji opon oraz ograniczenie negatywnych skutków działania przemysłu oponiarskiego. Doświadczenia zdobyte we współdziałaniu w sieci międzyorganizacyjnej tworzonej przez CUO mogą zostać wykorzystane w innych sektorach gospodarki, w których regulacje prawno-administracyjne mogą stanowić wyzwanie dla indywidualnych przedsiębiorstw.

Projekt finansowany w ramach programu Narodowego Centrum Nauki pod nazwą „Ekosystem Biznesu Sektora Dóbr i Usług Środowiskowych w Polsce”, realizowanego w latach 2020–2022 projektu nr 2019/33/N/HS4/02957, kwota finansowania 120 900,00 PLN.

---

## Bibliografia

- Brundlandt G., *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Oslo 1987, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (dostęp: 3.06.2020).
- Centrum Utylizacji Opon Organizacja Odzysku, *O nas. Centrum Utylizacji Opon*, 2019, <http://utyliczacjaopon.pl/CentrumUtylizacjiOpon> (dostęp: 5.01.2020).
- Chrisidu-Budnik A., *Elementy sieci – aspekty prawne*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 43–65.
- Cox A., Foley B., *Public Employment Services and Green Jobs*, European Commission, Brussels 2013, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14107&langId=en> (dostęp: 1.01.2020).
- Dokurno Z., *Równowaga ekologiczna w agregatowych modelach wzrostu gospodarczego jako fundamentalny czynnik realizacji strategii ekorozwoju*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006, nr 5(1115), s. 95–106.

---

77 A. Sobol, *Uwarunkowania rozwoju...*, s. 225.

- Eurostat, *Glossary: Environmental goods and services sector (EGSS)*, Eurostat Statistics Explained, 2018, z [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary: Environmental\\_goods\\_and\\_services\\_sector\\_\(EGSS\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Environmental_goods_and_services_sector_(EGSS)) (dostęp: 4.01.2020).
- Friedl H., „Circular Economy” – *hacking a broken system while building a new future*, TEDx Talks, 2018, [https://www.youtube.com/watch?v=\\_PKbUFJ3lu4](https://www.youtube.com/watch?v=_PKbUFJ3lu4) (dostęp: 4.04.2020).
- Grudziński A., *Wybrane narzędzia usprawniające proces zazieleniania gospodarki*, „Rynek, Społeczeństwo, Kultura” 2018, nr 4, s. 39–43, <http://www.kwartalnikrsk.pl/assets/rsk-4-2018-grudzinski-wybrane-narzedzia-usprawniajace-proces-zazielenienia-gospodarki.pdf> (dostęp: 2.01.2020).
- Håkansson H., Johanson J., *The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies*, [w:] G. Grabher (red.), *The Embedded Firm. The Socio-Economics of Industrial Networks*, Routledge, London 1993, s. 35–51.
- Jasiński B., *Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101–109.
- Kasztelan A., *Green Competitiveness of the EU Countries*, [w:] E. Kovářová, L. Melecký, M. Staníková (red.), *Proceedings of the 3rd International Conference on European Integration 2016*, VŠB – Technical University of Ostrava, Ostrava 2016, s. 415–424.
- Khall Khalid S., *Create Shared Value, as a New Competitive Advantage, and its Impact on Sustainable Strategy Analytical Study Applied on a Sample of Hotels in Erbil City*, [w:] *Proceedings Book of International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics, ICABEP 2019*, Tishk International University in Erbil, Erbil, Kurdistan Region of Iraq 2019, s. 402–413.
- Klimas P., *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Kozar Ł., „Zielone” miejsca pracy jako efekt dążeń do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2015, nr 3, s. 5–11.
- Kryk B., *Czas na zielone kotłowniki*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, t. 3(50), s. 10–20.
- Lorek A., Lorek E., *Problemy rynku dóbr i usług ekologicznych*, [w:] E. Lorek (red.), *Rozwój rynku dóbr i usług ekologicznych w regionie śląskim*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 117–121.
- Lorek H., Sonnenschein M., *Modelling and simulation software to support individual-based ecological modelling*, „Ecological Modelling” 1999, no 115, s. 199–216.
- Lorek E. (red.), *Rozwój rynku dóbr i usług ekologicznych w regionie śląskim*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Majka D., *Biznes na tysiącach oponach*, „Gazeta Wyborcza” 2011, [http://wyborcza.biz/biznes/1,147584,10048960,Biznes\\_na\\_tysiacach\\_oponach.html?disableRedirects=true](http://wyborcza.biz/biznes/1,147584,10048960,Biznes_na_tysiacach_oponach.html?disableRedirects=true) (dostęp: 2.02.2020).
- Merino-Saum A., Baldi M.G., Gunderson I., Oberle B., *Articulating natural resources and sustainable development goals through green economy indicators: A systematic analysis*, „Resources, Conservation and Recycling” 2018, no. 139, s. 90–103.
- Merino-Saum A., Clement J., Wyss R., Baldi M.G., *Unpacking the Green Economy concept: A quantitative analysis of 140 definitions*, „Journal of Cleaner Production” 2020, no. 242, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118339> (dostęp: 3.06.2020).
- Murphy J., Drexhage D., *Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012*, United Nations Headquarters, New York 2010.
- Niemczyk J., Jasiński B., *Wstęp*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 9–15.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Cooperative and competitive relationships in high education sector in Poland*, „Journal of Economics and Management” 2014, no. 17, s. 5–23.

- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Oponeo.pl, *Recykling i drugie życie opon*, 2019, <https://www.oponeo.pl/arttykul/recykling-opon> (dostęp: 27.04.2020).
- Pawliszczy D., *Ewolucja i rola samorządu terytorialnego w Polsce*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu” 2016, nr 38(2), s. 117–128.
- Ponomarenko T., Zinchenko O., Khudoliei V., Prokopenko O., Pawliszczy D., *Formation of the investment environment in Ukraine in the context of European integration: An example of Poland*, „Investment Management and Financial Innovations” 2018, vol. 15(1), s. 361–373.
- Rutkowska M., *Zielone miejsca pracy jako ecoinnowacja*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2016, nr 39, s. 151–161, <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171433926> (dostęp: 2.06.2020).
- Ryszawska B., *Zielona gospodarka – teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Sobol A., *Uwarunkowania rozwoju rynku dóbr i usług ekologicznych w gminach województwa śląskiego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 232, s. 225–236, <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171396763> (dostęp: 3.06.2020).
- Stańczyk-Hugiet E., *Charakterystyka relacji*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 25–34.
- Stańczyk-Hugiet E., Lichtarski J.M., Piórkowska K., *The Dynamics of Inter-firm Relationships along the Industry Life Cycle: Theoretical Background and Conceptual Framework*, „Transformations in Business Economics” 2019, no. 18(2B (47B)), s. 767–782.
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., Strużyna J., *Evolutionary Selection Processes. Towards Intra-Organizational Facets*, Emerald Publishing, Bingley 2019.
- Stańczyk S., *Tożsamość ekosystemu biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018.
- Sulich A., *Rola zielonego zarządzania w równoważeniu rynku pracy*, praca doktorska, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2019.
- Sulich A., Zema T., *Green jobs, a new measure of public management and sustainable development*, „European Journal of Environmental Sciences” 2018, vol. 8(1), s. 69–75.
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej (Dz.U. z 1997 r. Nr 9, poz. 43).
- Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1932).
- Wirth U., *Abductive reasoning in Peirce's and Davidson's account of interpretation*, „Semiotica” 2005, vol. 153, no. 1/4, s. 199–208, <https://doi.org/10.1515/semi.2005.2005.153-1-4.199> (dostęp: 2.06.2020).
- Zema T., Sulich A., *Relations in The Interorganizational Networks*, vol. 6, 4th International Business Administrative Sciences Student Conference – IBASSC 2019, Erbil, Irak 2019.

## Streszczenie

Problemy dotyczące równowagi stosunków między działalnością człowieka a środowiskiem są szczególnie widoczne w sektorze dóbr i usług środowiskowych. Istnieją w nim sieci międzyorganizacyjne, oparte na procesach recyklingu, oczyszczania, rekultywacji oraz na świadczeniu usług komunalnych. Sieci te mogą mieć charakter operacyjny lub nadzorczo-kontrolny. W opracowaniu przedstawiono studium przypadku sieci operacyjnej dedykowanej recyklingowi, przetwarzaniu i gospodarowaniu poużytkowymi odpadami, jakimi są opony. Praca ma charakter założeń teoretycznych i operacjonalizacji pojęć dla badania empirycznego, które będzie kontynuacją prowadzonego projektu analizy relacji w wybranym sektorze.

**Słowa kluczowe:** ekosystem biznesu, sieć międzyorganizacyjna, zielone miejsca pracy

---

Inter-organizational network case study in the environmental goods and services sector

## Abstract

Problems related to the balance of relations between human activities and the natural environment are particularly visible in the environmental goods and services sector. There are inter-organizational networks in this sector based on recycling, treatment, reclamation processes and the provision of municipal services. These networks can be operational or supervisory-control. The paper presents a case study of a network dedicated to recycling, processing and management of post-consumer waste, such as tires. The work has the character of theoretical assumptions and operationalization of concepts for empirical research, which will be a continuation of the ongoing project of relationships analysis in a selected sector.

**Keywords:** green jobs, inter-organizational network

### **III. Kierunki ewolucji cyfrowych modeli biznesowych**



# Klasyfikacja modeli biznesowych w Industry 4.0

Prof. dr hab. Jerzy Niemczyk 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania

Dr Rafał Trzaska 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Strategii i Metod Zarządzania

## Industry 4.0 z perspektywy ekonomii i nauk o zarządzaniu

W kontekście systemów gospodarowania nauka ekonomii zajmowała się dotychczas przede wszystkim zdefiniowaniem celu gospodarowania, a nauki o zarządzaniu wyborem sposobów osiągania tych celów. Wokół tych pytań w ekonomii i zarządzaniu toczy się dyskusja.

Dotychczas obowiązującym optymalnym sposobem rozwiązania tych problemów było przedsiębiorstwo zorientowane na maksymalizację zysku. Ten model organizacji procesu gospodarowania jest modelem przyjętym w ekonomii klasycznej i neoklasycznej. Przedsiębiorstwo z tej perspektywy jest rozumiane jako zbiór zasobów poddawanych procesom optymalizacji. W naukach o zarządzaniu ten nurt badawczy określany jest mianem podejścia zasobowego.

Jeśli przyjmimy takie rozumienie przedsiębiorstwa, to technologie Industry 4.0 przede wszystkim poszerzają zbiór zasobów materialnych i niematerialnych stanowiących firmę i zmieniają hierarchię ich wartości. Mogą zatem poszerzyć możliwości optymalizacji.

O takich możliwościach piszą między innymi Hecklaui, Galeitzkei, Flachsi i Kohlb. Stwierdzili oni, że:

[...] firmy muszą radzić sobie ze skróconym czasem wprowadzania produktów na rynek, krótszymi cyklami życia produktów oraz potrzebą obniżenia kosztów, aby pozostać konkurencyjnym [...]. Klasyczne modele biznesowe stają się łatwo podatne



na substytuty, firmy muszą usprawnić swoje procesy innowacyjne i przekształcić swój model biznesowy na bardziej zorientowany na usługi [...]¹.

W tym samym artykule autorzy ci sugerują, że „firmy będą potrzebować nowych pracowników, do bardziej strategicznych, wymagających większej koordynacji i bardziej odpowiedzialnych zadań”². Podobne spostrzeżenia można odnaleźć w pracy *Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an Industry 4.0*. Jej autorzy zauważają, że technologie 4.0 w zasadzie nie wskazują na nowe możliwości działania, a jedynie są narzędziami pozwalającymi rozwiązać problemy zarządzania w nowych warunkach działania globalnych i międzybranżowych sieci – problemy, których nie można rozwiązać klasycznymi narzędziami ekonomii i zarządzania³. Te obserwacje wskazują na wciąż tradycyjny sposób postrzegania firmy i jej zagadnień optymalizacyjnych. Technologie Industry 4.0 w tej perspektywie mogą jedynie oddziaływać na tradycyjne nośniki wartości, takie jak ekonomia skali czy ekonomia zakresu.

Większy potencjał wykorzystania technologii z rodziny Industry 4.0 otrzymamy, gdy do opisu firmy przyjmiemy logikę teorii agencji, ekonomii kosztów transakcyjnych, bliskie teoriom neoinstytucjonalnym. Jeśli uznamy, że przedsiębiorstwo jest zbiorem kontraktów z interesariuszami przedsiębiorstwa, to otrzymamy inny przedmiot działań optymalizacyjnych. A gdy dodatkowo przyjmiemy, że technologie 4.0 pozwolą na zrezygnowanie z koncepcji projektowania przedsiębiorstwa w układzie hierarchicznym i umożliwią skuteczne zarządzanie na bazie jednorazowych kontraktów, to otrzymamy zupełnie nową jakościowo organizację.

Jeszcze inne możliwości analizy otrzymamy, jeśli uznamy za podstawowe w definiowaniu przedsiębiorstwa poglądy ekonomistów austriackich. Z perspektywy ekonomii austriackiej może okazać się, że prakseologiczne ujęcie ludzkiego działania jako działania celowego, przy użyciu technologii 4.0, może doprowadzić nas do zupełnie innej logiki komponowania całości organizacyjnego działania, niż ta sformułowana przez Smitha i Ricardo. A wtedy już blisko do rozwiązań rodem z teorii złożoności.

W podobnym układzie jak w tabeli 1 można przedstawić nurty badawcze nauk o zarządzaniu. Do analizy wybrano nurt zasobowy, nurt sieciowy i nurt teorii złożoności.

1 F. Hecklau i wsp., *Holistic approach for human resource management in Industry 4.0*, „Procedia Cirp” 2016, no. 54, s. 1–6.

2 Tamże.

3 W. Bauer i wsp., *Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an „Industry 4.0”*, „Procedia Manufacturing” 2015, no. 3, s. 417–424.

**Tabela 1.** Industry 4.0 a możliwości rozwiązywania problemów firmy z perspektywy wybranych nurtów ekonomii

| Perspektywa badawcza               | Możliwości rozwiązania problemów firmy z użyciem technologii 4.0                                                                         |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ekonomia klasyczna                 | Klasyczne problemy firmy rozwiązywane przy użyciu nowych technologii lub nowe problemy firmy rozwiązywane przy użyciu nowych technologii |
| Neoinstytucjonalne teorie ekonomii | Nowe problemy rozwiązywane przy użyciu nowych technologii                                                                                |
| Ekonomia austriacka                | Nowe problemy rozwiązywane przy użyciu nowych technologii                                                                                |

Źródło: opracowanie własne.

Logika nurtu zasobowego jest zbliżona interpretacyjnie do klasycznej i neoinstytucjonalnej koncepcji przedsiębiorstwa. Tutaj również ujmujemy przedsiębiorstwo jako zbiór zasobów albo zbiór kontraktów i oczekujemy od kierujących zarządzania zmierzającego do optymalnego wykorzystania zasobów z uwagi na cel rozumiany jako maksymalizacja zysku lub maksymalizacja wartości. W tym kontekście możemy jednoznacznie stwierdzić, że Industry 4.0 umożliwia lepsze, optymalne wykorzystanie zasobów.

Logika nurtu sieciowego pozwala na szersze spojrzenie na możliwości Industry 4.0. Wynika to chociażby z faktu, że niektóre renty ekonomiczne nurtu sieciowego nie mogą być osiągnięte bez nowych technologii. Dotyczy to nadwyżki wynikającej z efektu sieciowego, nadwyżki wynikającej z efektu „długiego ogona”, a szczególnie nadwyżki uzyskiwanej z efektu chmury wartości, o której pisze Falencikowski<sup>4</sup>.

Największe możliwości wykorzystania Industry 4.0 związane są z nurtem badawczym wskazującym na użycie w budowaniu systemów zorganizowanego działania rozwiązań z zakresu teorii złożoności. Badania w tym zakresie dotyczą przede wszystkim teorii systemów samoorganizujących się, teorii chaosu, ścieżki zależności (*path dependence*), złożonych systemów adaptacyjnych czy modelowania opartego na koncepcjach agentów. Badania te szeroko recenzują Rokita i Dziubińska w pracy *Systemy złożone w zarządzaniu*<sup>5</sup>. Możliwości wykorzystania teorii złożoności w zarządzaniu sygnalizowane były już na początku XX wieku. Jednak podjęte wtedy próby sprowadzały się do wnioskowania na podstawie analogii niż właściwego dla teorii złożoności wnioskowania dedukcyjnego na bazie logiki matematycznej, matematyki i statystyki. Ciekawą propozycją w tym zakresie są rozważania odwołujące się do koncepcji ewolucyjnych i teorii gier, zawarte w pracy

4 T. Falencikowski, *Istota chmury wartości – założenia podstawowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32, s. 121–129.

5 J. Rokita, A. Dziubińska, *Systemy złożone w zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2016.

*Model DNA firmy*<sup>6</sup>. Odszukiwanie zachowań opisywanych językiem dedukcji, a nie empirii może rzeczywiście służyć bardziej precyzyjnemu poznaniu świata organizacji. Warunkiem jest posiadanie praktycznie pełnego zbioru danych. Pojawienie się wraz z Industrią 4.0 możliwości gromadzenia i przetwarzania ogromnych zbiorów danych sprawiło, że możliwe, ale i konieczne stało się modelowanie zachowań organizacji na podstawie równań nieliniowych. Według Bosserta i Desmeta w sytuacji, którą dają nam wybrane technologie 4.0, możliwe jest, zamiast budowania zhierarchizowanych i procesowo ustawionych organizacji, projektowanie organizacji modułowych, opartych na platformach IT, integrujących działania niezależnie od hierarchii. Te rozwiązania szybciej się uczą, lepiej skalują, są nie tyle elastyczne, ile samokonfigurujące się<sup>7</sup>.

**Tabela 2.** Indusry 4.0 a możliwości rozwiązywania problemów firmy z perspektywy wybranych nurtów nauk o zarządzaniu

| Perspektywa badawcza | Możliwości rozwiązania problemów firmy z użyciem technologii 4.0                                                                         |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podjęcie zasobowe    | Klasyczne problemy firmy rozwiązywane przy użyciu nowych technologii lub nowe problemy firmy rozwiązywane przy użyciu nowych technologii |
| Podjęcie sieciowe    | Nowe problemy rozwiązywane przy użyciu nowych technologii                                                                                |
| Teorie złożoności    | Nowe, przyszłe problemy rozwiązywane przy użyciu nowych technologii                                                                      |

**Źródło:** opracowanie własne.

Wskazane perspektywy badawcze ekonomii i nauk o zarządzaniu dają szerokie możliwości skorzystania z efektów wdrożenia rozwiązań Indusry 4.0 w procesach zarządzania na wszystkich jego poziomach. Te nowe rozwiązania pozwalają na wdrożenia zmian o charakterze ilościowym (szybciej, taniej i elastycznej), ale przede wszystkim na wdrożenie zmian radykalnie przekształcających organizacje oraz na realny rozwój organizacji. Autorzy wspomnianego raportu firmy McKinsey zadają sobie pytanie, które można potraktować jako wniosek wynikający z przedstawionych w tej części analiz – „pytanie nie brzmi, jak szybko firmy technologiczne staną się firmami samochodowymi, ale jak szybko staniemy się firmą technologiczną”<sup>8</sup>.

6 L. Czarnecki, *Model DNA firmy*, „Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 252.

7 D. Barton, D. Court, *Three keys to building a data-driven strategy*, [www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/three-keys-to-building-a-data-driven-strategy](http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/three-keys-to-building-a-data-driven-strategy) (dostęp: 22.12.2019).

8 Tamże.

W tym kontekście warto chyba dostrzec niewykorzystane możliwości historycznego nurtu zarządzania wiedzą. Rozwijany na przełomie wieków, szczególnie w zarządzaniu, sygnalizował możliwości uczenia się organizacji. Niestety, teoria wyprzedziła tutaj praktykę. Dopiero teraz, wraz z pojawieniem się możliwości technologicznych, jest w pełni możliwe budowanie wartości w wyniku połączeń, odrzucenie hierarchii na rzecz mobilności, a umowy o pracę na rzecz kontraktu, budowanie innowacji w wyniku współpracy, a nie procesowo – wewnątrz hierarchii, działania proaktywne zamiast reaktywnych czy wykorzystanie wprost systemów Business Intelligence w działaniu systemów zorganizowanych<sup>9</sup>.

Celem przedstawionych w tej części analiz było wprowadzenie pewnych ram do rozważań nad generalnym problemem modelu biznesowego (rodzajów i typów) dla Industry 4.0. Przedstawione propozycje będą wykorzystane w dalszej części do klasyfikowania modeli biznesowych w nurcie 4.0.

## **Ogólna definicja modelu biznesowego w kontekście Industry 4.0**

Model biznesowy jest kategorią nauki i praktyki biznesu, do której roszczą pretensje naukowcy prowadzący zarówno badania w dyscyplinie ekonomii, jak i w naukach o zarządzaniu. Dlatego, żeby dokładniej podać jego wyznaczniki w warunkach Industry 4.0, należało wcześniej określić ramy Industry 4.0 z perspektywy ekonomii i zarządzania, co uczyniono w części pierwszej.

W większości prac dotyczących Industry 4.0 przyjęto, że jest to termin określający czwartą rewolucję, sprowadzającą się nie tyle do zmian związanych z cyfryzacją, bo takie zmiany już generowała trzecia rewolucja, ile do zmian związanych z pełną sieciową możliwością wykorzystania cyfryzacji. Jest to zatem rewolucja wprowadzająca myślenie perspektywą logiki cyfrowej do wszystkich kontekstów działania wszystkich typów organizacji, w tym organizacji przemysłowej. Na pewno przyczyni się to zatem do powstania nowych rodzajów i typów modeli biznesowych. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, że ten podstawowy zbiór technologii 4.0 tworzyć będą:

1. Inteligentne czujniki to technologia i urządzenia, które odbierają dane ze środowiska fizycznego i, dzięki wbudowanej logice, przetwarzają dane lokalnie.
2. Cloud Computing to technologia, która pozwala na szybki i elastyczny dostęp do dużych zasobów obliczeniowych przez Internet, bez konieczności budowania infrastruktury informatycznej i zarządzania nią.

---

9 E. Mercier-Laurent, *Innovation ecosystems*, John Wiley & Sons, New York 2013.

3. Digitalizacja to technologia, która w swej istocie odnosi się do przechwytywania danych analogowych i kodowania ich do formatu, który może być przechowywany, przetworzony i przesłany przez komputery.
4. Cyberbezpieczeństwo i ochrona to technologie ochrony systemów komputerowych przed kradzieżą lub uszkodzeniem sprzętu, ochrony przed hakowaniem oprogramowania lub danych elektronicznych, a także ochrony przed zakłóceniem lub niewłaściwym kierowaniem świadczonych przez nich usług.
5. Urządzenia mobilne to technologie i urządzenia przenośne zdolne do przetwarzania informacji.
6. Blockchain to technologia bezpiecznego cyfrowego rejestru transakcji, pierwotnie używana do rejestrowania transakcji dokonywanych za pomocą kryptowalut, takich jak Bitcoin [...].
7. Internet rzeczy (IoT) to technologia, która składa się z czujników, sterowników i inteligentnych urządzeń komercyjnych lub przemysłowych, które przesyłają dane przez Internet. Niektóre z tych urządzeń mogą akceptować polecenia i wykonywać funkcje zdalnie [...].
8. Pojazdy autonomiczne [...].
9. Rzeczywistość wirtualna i rozszerzona to technologie interaktywnego doświadczenia rzeczywistego lub wirtualnego środowiska, w którym obiekty są ulepszone przez generowane komputerowo informacje percepcyjne, czasem w wielu modalnościach sensorycznych, w tym wizualnych, słuchowych, dotykowych, somatosensorycznych i węchowych.
10. Rozpoznawanie obrazu to systemy kamer o wysokiej rozdzielczości i często wysokiej trwałości wyposażone w funkcję rozpoznawania obrazów oparte na algorytmach uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji.
11. Robotyzacja i automatyzacja to technologie i urządzenia obejmujące stopniowe wdrażanie maszyn w celu wykonywania żmudnych i powtarzalnych operacji, zarówno w biurze, jak i na miejscu produkcji<sup>10</sup>.

W literaturze przedmiotu te wymienione technologie najczęściej wypełniają zakres pojęciowy sformułowania *rewolucja cyfrowa*. Spotkamy też termin *digitalizacja*, który ujmuje inteligentny proces biznesowy tworzący wartość, wykorzystujący technologie informacyjne i komunikacyjne, takie jak duże zbiory danych, przetwarzanie w chmurze i urządzenia mobilne, Internet przedmiotów i oprogramowanie sieci społecznościowych. W rezultacie digitalizacja oznacza nie tylko dostarczanie informacji, ale także reprezentację procesów tworzenia wartości w formie elektronicznej<sup>11</sup>.

10 J. Niemczyk i wsp., *Scalability 4.0 as Economic Rent in Industry 4.0*, „Transformations in Business & Economics” 2019, no. 18.

11 R. Schmidt i wsp., *Industry 4.0 – potentials for creating smart products: empirical research results*, [w:] *International Conference on Business Information Systems*, Springer, Cham 2015, s. 16–27.

W publikacjach nie odnajdziemy zbyt wielu definicji modeli biznesowych dedykowanych Industry 4.0. Większość definicji modelu biznesowego z prac badawczych z lat 2000–2019 ujmuje model biznesowy z perspektywy podejścia zasobowego. Nawet najpopularniejszy model biznesowy – Osterwaldera i Pigneura – odwołuje się do kluczowych zasobów, kluczowych działań i kluczowych partnerów organizowanych ze względu na kryterium wartości oczekiwanej, generowanej dla klienta, czyli do elementów wyróżnionych w podejściu zasobowym. Wśród koncepcji modeli biznesowych, które moglibyśmy zakwalifikować jako bliższe współczesnym trendom w ekonomii i naukach o zarządzaniu, spotkamy na przykład stwierdzenia, że modele biznesowe dla Industry 4.0 będą koncentrować się na usprawnianiu klasycznego łańcucha wartości poprzez poprawienie automatyzacji i zwiększenie efektywności operacyjnej, umożliwiające zoptymalizowanie struktury<sup>12</sup>. Takiemu rozumieniu modelu bliżej jest zatem do strategii wzrostu niż rozwoju<sup>13</sup>.

Inne definicje modelu biznesowego wskazują na tworzenie wartości z wygenerowanych danych<sup>14</sup>, a jeszcze inne na konkretne wykorzystanie w budowaniu wartości danego, wybranego rodzaju technologii 4.0.

Kolejne definicje modeli biznesowych, bliskie rozwiązaniom 4.0, koncentrują się na tworzeniu wartości dodanej z sieci wartości, rozumianej przeważnie jako kontraktowanie określonych wartości. W tych ujęciach bardzo często inaczej ujmowany jest cel gospodarowania. Często nie jest to już prosto zdefiniowany cel w postaci oczekiwanego poziomu zysku lub oczekiwanej wartości dla akcjonariuszy, ale trudna do zdefiniowania wartość ekosystemu, rozumianego jako dostosowanie pomiędzy firmą a interesariuszami (aktorami) ekosystemu<sup>15</sup> oraz tworzenie wartości w ekosystemie i jej przechwytywanie<sup>16</sup>. W znacznym zakresie modele biznesowe odwołujące się do sieci różnią się od klasycznych ujęć zasobowych tym,

12 C. Burmeister, D. Lüttgens, F.T. Piller, *Business model innovation for Industrie 4.0: why the „Industrial Internet” mandates a new perspective on innovation*, „Die Unternehmung” 2016, vol. 70(2), s. 124–152; H. Kagermann i wsp., *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the future of German manufacturing industry*, final report of the Industrie 4.0 Working Group, Forschungsunion, 2013.

13 Porównaj rozważania: M. Czarnecki, *Rozwój organizacyjny a problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.

14 H. Kagermann i wsp., *Recommendations...*; M.E. Porter, J.E. Heppelmann, *How smart, connected products are transforming competition*, „Harvard Business Review” 2014, vol. 92(11), s. 64–88.

15 M.G. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer, *Towards a theory of ecosystems*, „Strategic Management Journal” 2018, vol. 39(8), s. 2255–2276.

16 K. Möller, A. Halinen, *Managing business and innovation networks – From strategic nets to business fields and ecosystems*, „Industrial Marketing Management” 2017, no. 67, s. 5–22.

że dotyczą również innych zasad konstruowania zorganizowanego działania. Tutaj odniesieniem nie jest już klasyczny zbiór zasobów w mniejszym lub większym stopniu zdematerializowanych, w większym lub mniejszym stopniu obciążonych prawem własności, ale zbiór działań bazujących na transakcjach opisanych językiem ekonomii współdzielenia, koncepcją chmury wartości, ideą komponowania biznesu wokół platformy informatyczno-informacyjnej lub schematami mentalnymi z teorii złożoności.

Ten przegląd propozycji ujęć modelu biznesowego pokazuje, że to, co może zaproponować rewolucja cyfrowa, to wykorzystanie cyfrowego modelu biznesowego odniesionego przede wszystkim do innego ujmowania kluczowej kategorii obecnej w teoriach kosztów transakcyjnych, w ujęciu sieciowym i teorii złożoności, jaką jest transakcja.

Podstawą przyjętego w tym opracowaniu sposobu definiowania modelu biznesowego będzie koncepcja cyfrowego modelu biznesowego odniesionego do jednostki analizy, jaką jest transakcja. Będzie się ona opierać na sześciu kluczowych elementach: systemie zawierania transakcji, cyfrowym systemie oferenta (podaż), cyfrowym systemie kupującego (popyt), cyfrowym systemie zarządzania efektywnością, cyfrowym systemie zliczającym (pieniężnym lub niepieniężnym) i założeniu o powtarzalności transakcji<sup>17</sup>.

Operowanie jednostką analizy w postaci transakcji pozwoli, w opinii autorów, na inne spojrzenie na możliwości modeli biznesowych – bardziej rewolucyjne niż w podejściu sieciowym. Dzięki takiej analizie zbiór obiektów mogących być poddawany optymalizacji zwiększy się wielokrotnie (da to możliwość skorzystania z teorii złożoności), wzrosną również możliwości tworzenia wartości na bazie samej transakcji, chociażby poprzez wyeliminowanie pośredników.

W literaturze przedmiotu odnajdziemy podobne rozwiązania pod hasłem *model biznesowy serwitalizacji cyfrowej*. Cyfrowa serwitalizacja definiowana jest jako przejście do inteligentnych systemów usług produktowych, które umożliwiają tworzenie i wychwytywanie wartości poprzez monitorowanie, kontrolę, optymalizację i autonomicznie realizowane funkcje. Aby zyskać na wartości dzięki cyfrowej serwitalizacji, firmy muszą skorzystać z trzech wymiarów ofert cyfrowych (tj. produktów, usług i oprogramowania), które powinny ze sobą współpracować<sup>18</sup>. Tak więc znowu okazuje się, że kluczową kategorią będzie tutaj transakcja.

17 R.C. Härting, C. Reichstein, M. Schad, *Potentials of Digital Business Models – Empirical investigation of data driven impacts in industry*, „Procedia Computer Science” 2018, no. 126, s. 1495–1506.

18 A.G. Frank i wsp., *Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective*, „Technological Forecasting and Social Change” 2019, no. 141, s. 341–351.



Aby model biznesowy mógł być uznany za model Industry 4.0, musi spełnić następujące warunki:

- musi łączyć na zasadzie serwitalizacji dotychczasowe sposoby generowania wartości;
- musi łączyć w taki sposób, by zapewniać możliwość generowania różnych strumieni wartości;
- musi łączyć różne sposoby generowania wartości na podstawie jednolitego protokołu komunikacji;
- musi łączyć strumień wartości (transakcje łączenia) poprzez eliminowanie wszystkich nośników kosztów transakcyjnych;
- musi generować wartość w obrębie całego ekosystemu;
- a wszystkie te procesy łączenia muszą się odbywać z wykorzystaniem technologii Industry 4.0.

## **Typy i klasyfikacje modeli biznesowych w Industry 4.0**

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele klasyfikacji modeli biznesowych przedstawionych przez różnych badaczy. Klasyfikacje te lokują się w trzech kierunkach myślenia, jakie możemy obserwować w budowaniu modeli biznesowych.

W pierwszym z kierunków badacze wykorzystują model biznesowy jako abstrakcyjną koncepcję do bardzo ogólnego sposobu opisanego tworzenia, sprzedaży i dostarczania wartości klientom<sup>19</sup>. Drugi z kierunków charakteryzuje się naciskiem na identyfikację struktury modelu biznesu. Autorzy tego podejścia przedstawiają listę niezbędnych elementów modelu biznesowego<sup>20</sup>. Trzeci z kierunków badania modeli biznesowych skupia się na konkretnej sytuacji i analizuje modele biznesowe realnych firm. Naukowcy wykorzystują tutaj model biznesowy do opisywania i analizowania firm odnoszących sukcesy.

Ten ogólny obraz koncepcji budowania modeli biznesowych jest w znacznym stopniu wykorzystywany przy identyfikacji rodzajów i typów modeli dla gospodarki 4.0. Autorzy tego opracowania dokonali przeglądu literatury w obszarze klasyfikacji modeli biznesowych Industry 4.0. Przeglądowi poddano literaturę z baz

19 G. Chesbro, *Open business model. IP-Management, Generation*, 2008, s. 352; C. Markides, *The new business model: strategy of painless innovation* The new business model: strategy of painless innovation, Alpina Publisher, Moscow 2010, s. 298; A. Osterwalder, I. Pine, *Building of business models*, Alpina Publisher Series, Skolkovo, Moscow, 2013.

20 A.J. Slywotzky, *Migration values. What will happen to your business the day after tomorrow*, Mann, Ivanov and Ferber, Moscow 2006.

danych SCOPUS, ScienceDirect i JSTOR. Przegląd ograniczono do literatury powstałej po 2011 roku (termin oficjalnego powstania Industry 4.0), a także dotyczącej zarządzania i hasła *business model industry 4.0*. Wyniki wyszukiwania pozwoliły zlokalizować 70 artykułów, z których 17 poddano analizie. Część tych badań stanowiła podstawę konstrukcji tego opracowania. Obecne w literaturze przedmiotu klasyfikacje modeli biznesowych autorzy pogrupowali w czterech podstawowych grupach modeli, wyróżnionych ze względu na dominującą logikę przyjętą w danej klasyfikacji. W opracowaniu przyjęto klasyfikacje modeli biznesowych Industry 4.0 na:

- klasyfikacje oparte na danych;
- klasyfikacje oparte na inteligentnym produkcie i usłudze (*product-service systems*);
- klasyfikacje oparte na pozornie nieskalowanych działaniach;
- klasyfikacje oparte na strategiach nowoczesnej konkurencji rynkowej.

### **Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na danych**

Dane określane są mianem złota XX wieku. To dzięki nim można uzyskać niewiódącą, ale znaczącą przewagę nad konkurencją. Jednak i same dane mogą być źródłem wartości. Od lat danymi zajmują się giganci technologiczni – Google, Apple i Microsoft – i małe start-upy, które rozpoczynają swoją przygodę z biznesem. Najlepszym chyba przykładem nastawienia firmy na wykorzystanie danych są transakcje fuzji i przejęć, między innymi zakup przez Google firmy Boston Dynamic. W 2013 roku Google zainwestowało w start-up MIT o nazwie Boston Dynamic (BD), chcąc budować wspólnie pierwsze humanoidalne roboty. Z czasem okazało się, że istotniejszym zasobem będą dane. W 2017 roku Google sprzedało firmę Boston Dynamic firmie SoftBank Group z Chin, pozostawiając sobie zarządzanie danymi oraz algorytmy uczenia się, a wyzbywając się tylko sprzętu<sup>21</sup>.

W tym samym kierunku idą sugestie formułowane przez firmę doradczą McKinsey. Proponuje ona uwzględnić w budowaniu strategii kontekst danych, wskazując, że przy wyborze strategii warto zastanowić się nad: wybraniem poprawnych danych, budowaniem modeli, które przewidują i optymalizują wyniki biznesowe, a także możliwościami zmienienia swojej firmy poprzez opracowanie analiz biznesowych, które można wykorzystać w czasie rzeczywistym, czy osadzenia analityki w prostych narzędziach, które może wykorzystać każdy w firmie<sup>22</sup>.

21 Boston Dynamics, [www.bostondynamics.com](http://www.bostondynamics.com) (dostęp: 20.12.2019).

22 D. Barton, D. Court, *Three keys...*

Dowodem na konieczność traktowania danych jako zasobu strategicznego są też możliwości *Business Intelligence* – technologii bliskiej 4.0. *BI* pozwala na sterowanie zdarzeniami w czasie rzeczywistym, natychmiastowy dostęp do danych na każdym szczeblu zarządzania, prowadzenie analiz predykcyjnych, interaktywną wizualizację, intuicyjne interfejsy wspomagane semantycznym wyszukiwaniem oraz powszechny i mobilny dostęp do danych<sup>23</sup>. A wszystko to można uczynić, ucząc się na zbiorach danych.

W literaturze przedmiotu trudno odnaleźć klasyfikacje modeli biznesu oparte na danych będących efektem pracy badawczej. Stąd w tym miejscu wykorzystane zostaną informacje pozyskane z bloków tematycznych, które obecne są w internecie w postaci dostępnej, ale nierecenzowanej wiedzy.

Jedna z propozycji klasyfikacji modeli biznesowych opartych na danych zbudowana została jako piramida wzrostu dostarczanej wartości i wysiłku wymaganego do otrzymania rezultatów (rysunek 1). Podstawą piramidy jest model danych traktowanych jako usługa (*data as a services*). Następnym poziomem jest informacja jako usługa (*information as a services*), a ostatnim postrzeganie odpowiedzi jako usługi (*answers as a services*).



**Rysunek 1.** Trzy podstawowe modele biznesowe dużych zbiorów danych i ich wartość

**Źródło:** *Exploring big data business models & the winning value propositions behind them*, [www.businessmodelsinc.com/big-data-business-models/](http://www.businessmodelsinc.com/big-data-business-models/) (dostęp: 29.12.2019).

Model Dane jako usługa (DaaS) skupia się na zapewnieniu sposobu do wydobycia z danych własnych spostrzeżeń. DaaS opiera się na propozycji wartości w postaci

23 H. Dudycz, *Mapa pojęć jako wizualna reprezentacja wiedzy ekonomicznej*, „Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 229, s. 213.

dostarczania dużych ilości przetwarzanych danych z myślą, że nasz klient będzie świadczył na bazie tych danych usługi dla swoich klientów. Klientami w tym przypadku mogą być dostawcy rozwiązań, którzy chcą wykorzystać dane zbliżone do surowych, w celu polepszenia własnej oferty. Dane w tym modelu biznesowym pochodzą od własnych klientów firmy lub ze źródeł zewnętrznych (od kluczowych partnerów) i są agregowane zgodnie z zaleceniami dostawców rozwiązań. W tym modelu biznesowym działalnością budującą wartość jest przetwarzanie danych w taki sposób, aby były one pozbawione wrażliwych danych klientów. Przykładami organizacji korzystających z tego modelu biznesowego są otwarte witryny rządowe, takie jak [datasf.org](http://datasf.org), oraz dostawcy komercyjni, między innymi Gnip, Twitter, Bloomberg, Factual, Socrata, Zephyr Health, Axiom, Experian, Sift Science, BlockScore, Climate Corp, Epsilon, People Lookup, PIPL, Intelius, ZabraSearch<sup>24</sup>.

Model biznesowy Informacje jako usługa (IaaS) koncentruje się na zapewnianiu pełniejszej informacji na podstawie analizy przetwarzanych danych. W przeciwieństwie do modelu biznesowego DaaS, który polega na agregowaniu i rozpowszechnianiu wielu przetwarzanych danych dla klientów w celu tworzenia własnych propozycji wartości, model biznesowy IaaS polega na przekształcaniu danych w informacje dla klientów, którzy czegoś potrzebują i są skłonni zapłacić za bardziej dopasowane dane. Przykładami organizacji działających w takim modelu mogą być HERE i FitBit<sup>25</sup>.

Model biznesowy Odpowiedź jako usługa (AssS) koncentruje się na udzielaniu odpowiedzi na konkretne pytania, a nie tylko na sprzedaży informacji, które można wykorzystać do uzyskania odpowiedzi. Klienci AaaS często potrzebują określonego wskazania, aby podejmować decyzje. W rzeczywistości w tym przypadku mogą być oni skłonni do podejmowania spontanicznych decyzji o „zakupie”, biorąc pod uwagę odpowiednią propozycję wartości (uzyskaną odpowiedź). Kluczowa dla tego modelu biznesowego jest zdolność firmy do tworzenia prawdziwej, zaufanej wartości w odpowiedziach udzielanych klientom. Klienci z kolei będą generować większą wartość i wiarygodność otrzymanych dóbr. Przykładem organizacji działającej w takim modelu jest Mint, usługa zarządzania osobistymi pieniędzmi (online i aplikacja)<sup>26</sup>.

W publikacji *Big data business models: challenges and opportunities* Schroeder wyróżnia pięć klasyfikacji modeli biznesowych opartych na danych<sup>27</sup>:

24 *Exploring big data business models & the winning value propositions behind them*, [www.businessmodelsinc.com/big-data-business-models/](http://www.businessmodelsinc.com/big-data-business-models/) (dostęp: 29.12.2019).

25 Tamże.

26 Tamże.

27 R. Schroeder, *Big data business models: Challenges and opportunities*, „Cogent Social Sciences” 2016, vol. 2(1).

- model Informowanie o decyzjach biznesowych (*Informing business decisions*) – w modelu tym dane zbierane wewnętrznie w organizacji pomagają podejmować decyzje; w takich przypadkach dane są wykorzystywane jako dane wejściowe w procesie zarządzania; w najbardziej zaawansowanych organizacjach dane własne są wykorzystywane do informowania wewnętrznych decydentów biznesowych; przykładowo: w przypadku dostawców biznesowych takich jak Rolls Royce podstawowym modelem biznesowym jest sprzedaż sprzętu takim klientom jak Boeing lub Virgin Atlantic, jednak w tle gromadzone są dane za pomocą zdalnych czujników zainstalowanych w urządzeniach ostrzegających firmę o problemach konserwacyjnych, umożliwiając lepszą obsługę oraz informowanie o kierunkach badania i rozwoju nowych produktów;
- model Broker danych (*Data brokers*) oparty jest na zarabianiu na zastrzeżonych danych własnych poprzez traktowanie ich jak produktu i sprzedawanie ich innym podmiotom; w tym przypadku dane własne są traktowane jako dane wyjściowe; ten model działania można zaobserwować w firmie badawczej Nielsen, która dostarcza danych i analiz dotyczących zachowań odbiorców;
- model Analiza danych jako usługa (*Data analytics as a service*) jest powszechnym modelem biznesowym w firmach świadczących usługi analityczne w sferze dużych zbiorów; usługa ta bazuje na przetwarzaniu danych jako usługi, w postaci na przykład przygotowania podsumowania danych, analizy, wizualizacji, porad;
- model Usługi doradcze (*Consultancy services*) oparty jest na pełnym wykorzystaniu zalet dużych zbiorów danych; wymaga on wiedzy specjalistycznej w zakresie technologii, analizy danych, strategii biznesowej i organizacyjnej, etyki i wielu innych dziedzin;
- model Dostawcy narzędzi (*Tools providers*) koncentruje się na dostawach nośników pamięci, serwerów i stacji roboczych, skanerów kodów kreskowych, oprogramowania do analizy statystycznej i wizualizacji, oprogramowania bazy danych, czujników zdalnych, technologii szyfrowania i sprzętu sieciowego oraz wielu innych rodzajów sprzętu i oprogramowania.

Inną klasyfikacją modeli biznesowych opartych na danych jest propozycja Levallois – profesora z EMLYON Business School. Wyróżnia on sześć modeli skupionych na danych (tabela 3).

Tabela 3. Klasyfikacja modeli biznesowych opartych na zbieraniu danych według Levallois

| Nazwa                                                                                                       | Opis                                                                                                                                                  | Przykłady                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tworzenie danych, sprzedaż danych ( <i>creating data, selling data</i> )                                    | Zbieranie, agregowanie, tworzenie danych, a następnie ich sprzedawanie                                                                                | Thomson Reuters, Nielsen, Twitter, Meteo France, Orange, IMDb                                                                                                                                                                                                                         |
| Zbieranie danych, sprzedaż reklam ( <i>gathering data, selling ads</i> )                                    | Używanie danych do tworzenia odpowiednich propozycji reklamowych                                                                                      | Facebook, Yahoo, Microsoft, Google, LinkedIn, Twitter                                                                                                                                                                                                                                 |
| Zbieranie danych, sprzedaż analityki predykcyjnej ( <i>gathering data, selling predictive analytics</i> )   | Zbieranie danych oraz prowadzenie analiz umożliwiających przewidzenie kolejnych zachowań klientów, produktów, usług                                   | Tilkee, Visa, PerdPol, InfraTest                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Dodawanie <i>goodness</i> danych do produktów ( <i>adding data goodness to products</i> )                   | Dodawanie do produktów dodatkowych możliwości poprzez analizę danych                                                                                  | Babola, Withings, Nest, Vessyl, Google                                                                                                                                                                                                                                                |
| Dodawanie <i>goodness</i> danych do istniejących usług ( <i>adding data goodness to existing services</i> ) | Dodanie dodatkowych możliwości do istniejących usług, powstanie przyrostowej innowacji                                                                | ABN Amro – dodanie do bankowości internetowej możliwości porównania swoich wydatków z porównywalnymi gospodarstwami domowymi, KLM Meet & Sit – podłączenie do Facebooka lub LinkedIn umożliwia wybranie siedzenia w dowolnym środku lokomocji koło osoby, którą chciałoby się spotkać |
| Tworzenie nowych usług przez eksplorację danych ( <i>creating new services enabled by data mining</i> )     | Poprzez analizowanie, „kopiowanie danych” tworzenie nowych usług oraz możliwości, w szczególności w obszarach, które nie wymagają dużej ilości danych | Uber, Crowd-sourced, aplikacje takie jak Waze lub Coyote zastępujące statyczne systemy nawigacji, MOOCs                                                                                                                                                                               |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Six Business Models Based on Data*, [www.sli-deshare.net/seinecle/six-business-models-based-on-data](http://www.sli-deshare.net/seinecle/six-business-models-based-on-data) (dostęp: 26.12.2019).

Przedstawione propozycje klasyfikacji modeli biznesowych opartych na danych powstały w wyniku przeglądu dostępnych w sieci zbiorów informacji. W opinii autorów opracowania nie wyczerpują one jednak całego potencjalnego zbioru tego typu modeli biznesowych. Wśród wymienionych modeli nie ma na przykład modeli zorientowanych na profesjonalne zabezpieczenie, przechowywanie, archiwizowanie, multiplikowanie czy niszczenie danych lub też Internetu rzeczy. Te przedstawione stanowią jedynie forpocztę nowych rozwiązań i nowych propozycji budowania wartości na danych na rosnącym rynku tego typu.

## Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na inteligentnym produkcie i usługach

Technologia związana z inteligentnymi produktami i usługami otwiera zupełnie nowy typ modeli biznesowych, oparty na rozwiązaniach klasy Big Data, Clouds Computing, inteligentne sensory, czyli takich, które pozwalają oferować innowacyjne usługi i produkty z dodatkowymi funkcjami, dotąd fizycznie nieosiągalnymi.

Ponieważ modele biznesowe oparte na tego typu rozwiązaniach mogą być dla firm ryzykowne, bardzo często ryzyko to jest przenoszona na podmioty zależne, start-upy czy spółki typu spin-off. W ten sposób firma może eksperymentować z nowym modelem biznesowym, nie usuwając starego modelu, wciąż mogącego przynosić dochód.

W tym przypadku aby szukać przewagi, należy spojrzeć na wykorzystanie technologii oraz elementy, które odpowiadają na przykład za<sup>28</sup>:

- dostarczenie wartości (*value delivery*) – cechą charakterystyczną tego modelu jest gromadzenie przez inteligentny produkt informacji od klientów oraz ze środowiska o jego pracy i wydajności; w tym modelu wartością jest możliwość przewidywania zachowań produktu przez jego użytkownika; są to zachowania typu: potrzeba aktualizacji, potrzeba regeneracji, dostarczenie części zamiennych i inne działania wspierające utrzymanie i rozwój produktu; w takim modelu istnieje współtworzenie kreacji wartości, w którym biorą udział klienci;
- tworzenie wartości (*value creation*) – w tym modelu biznesowym możliwe są na przykład działania zorientowane na dostarczanie realnej informacji o produkcie, tworzenie infrastruktury łączącej użytkownika z kluczowymi partnerami tworzącymi produkt czy zmiany w systemie dostarczania lub nawet segmentacji użytkowników;
- przechwytywanie wartości (*value capture*) – w tym modelu biznesowym przychody tworzone są poprzez działania typu *dynamic pricing*, *pay-per-use* czy *performance based revenue*.

W 1999 roku Goedkoop wraz z innymi badaczami wprowadzili termin *product-service systems* (PSS) i zdefiniowali go jako „system produktów, usług, sieci graczy i infrastruktury wspierającej, która stale dąży do konkurencyjności, zaspokaja potrzeby klientów i ma mniejszy wpływ na środowisko niż tradycyjne modele biznesowe”<sup>29</sup>. Na podstawie tej definicji oraz obserwacji można wyróżnić klasyfikacje modeli wskazane w tabeli 4.

28 D. Ibarra, J. Ganzarain, J.I. Igartua, *Business model innovation through Industry 4.0: A review*, „Procedia Manufacturing” 2018, no. 22, s. 4–10.

29 M.J. Goedkoop, C.J. Van Halen, H.R. Te Riele, P.J. Rommens, *Product service systems, ecological and economic basics*, Report for Dutch Ministries of environment (VROM) and economic affairs (EZ), no. 36(1), 1999, s. 1–122.



Tabela 4. Klasyfikacja modeli biznesowych na podstawie *product-service systems*

| Nazwa                                          | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modele biznesowe zorientowane na produkt       | Celem tego typu modelu jest zapewnienie klientowi konkretnej wartości. W takim przypadku klient jest właścicielem produktu, podczas gdy dostawca produktu sprzedaje dodatkowe usługi, takie jak konserwacja, aktualizacje i utrzymanie.                                                                                                   |
| Modele biznesowe zorientowane na wykorzystanie | Dostawca produktu sprzedaje użyteczność lub dostępność produktów bez produktu, który nie jest własnością klienta. W porównaniu z prostym modelem biznesowym wynajmu ten oferuje dodatkowe zalety, takie jak niższy całkowity koszt posiadania, mniejszy wpływ na środowisko oraz monitorowanie stanu i analizę oceny żywotności produktu. |
| Modele biznesowe zorientowane na wyniki        | Dostawca produktu zachowuje własność i sprzedaje wynik lub możliwości produktu.                                                                                                                                                                                                                                                           |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: M. Khan, T. Wuest, *Upgradable Product-Service Systems: Implications for Business Model Components*, „Procedia CIRP” 2019, no. 80, s. 768–773, <http://doi.org/10.1016/j.procir.2019.01.091>

Modele bazujące na idei inteligentnego produktu lub usługi, czyli działające w konwencji *smart*, zaczynają otaczać nas w coraz szerszym zakresie. Możliwość ich świadczenia zależy przede wszystkim od kompetencji i zasobów firmy wytwarzającej te produkty lub usługi. Kluczowe jest tutaj posiadanie systemów sztucznej inteligencji, wspomnianej technologii Cloud Computing i przede wszystkim platform obsługujących zbiory danych pozyskiwane z tych produktów. Kluczowym graczem w tym obszarze jest obecnie grupa kapitałowa Alphabet.

## Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na pozornie nieskalowanych działaniach

Modele biznesowe oparte na nieskalowalnych działaniach występują przede wszystkim w obszarach, w których mamy do czynienia z masowymi transakcjami. Potencjał technologiczny obszarów Cloud Computing, Big Data oraz sztucznej inteligencji pozwala obniżyć koszty funkcjonowania systemów obsługowych (koszty transakcyjne) i dotrzeć do grupy demograficznej, do której wcześniej dotarcie byłoby niemożliwe (z powodu wysokich kosztów transakcyjnych). W takiej sytuacji firmy nie muszą dokonywać wyborów na podstawie sprawdzenia możliwości skali. Ponieważ koszty stałe są zazwyczaj bliskie zeru, a koszty zmienne niższe, dzięki nowym technologiom obszary dotąd nierentowne stają się rentowne, zgodnie z zasadą długiego ogona.

W tym podejściu możemy wyróżnić pięć modeli biznesowych – model „uwolnionego” start-upu, model „ponownego” uruchomienia, model platformy, model agregatora, model cyfrowej spółki holdingowej. Szczegółowy opis prezentuje tabela 5.

**Tabela 5.** Klasyfikacja modeli biznesowych opartych na pozornie nieskalowanych działaniach

| Nazwa                                                            | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Przykład                                                                                                     | Możliwe strategie działania                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Model „uwolnionego” start-upu ( <i>The unbundled start-up</i> )  | W modelu tym dostrzega się niszę, która może obejmować produkt, który nie był wcześniej oferowany, cechy demograficzne, które nie są lub nie były wcześniej doceniane. Model ten łączy technologię i myślenie projektowe lub wszystkie powyższe. Jest to model, do którego dąży większość firm fintechowych B2C.                                                                                                                                                                                      | Coinbase, Lending Club, Transferwise, WealthFront, Sigfig, Betterment, etoro, ZuluTrade, atoma, APIAX, unblu | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia wzrostu poprzez uwolnienie potencjału start-upu. Rynek z niszowego staje się dużym rynkiem.</li> <li>2. Strategia wspólnej marki. Uwolnione start-upy zaczynają wiązać wiele produktów pod tą samą marką.</li> </ol>                               |
| Model „ponownego” uruchomienia ( <i>The rebundled start-up</i> ) | Gdy start-up znajdzie silne dopasowanie do produktu/ryнку, zaczyna oferować wiele produktów w celu zwiększenia zwrotu z kapitału poprzez sprzedaż krzyżową i dodatkową sprzedaż produktów/usług dotychczasowym klientom. W modelu tym skutecznie przechodzi się z pojedynczej, nieopakowanej oferty produktowej do rebundlingu pełnej usługi, koncentruje się na obsłudze tej samej grupy demograficznej, nie zajmuje się masowym marketingiem i produkcją, ale trzyma się wąskiego rynku docelowego. | Zopa, Transferwise, Revolut                                                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia koncentracji na kliencie i specjalizacja w danym obszarze działania.</li> <li>2. Możliwość zaoferowania istniejących produktów/usług nowej grupie docelowej.</li> <li>3. Strategia dywersyfikacji poprzez włączenie start-upu do grupy.</li> </ol> |

Tabela 5 (cd.)

| Nazwa                                                                     | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Przykład                                                                                                     | Możliwe strategie działania                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Model platformy<br>( <i>The platform model</i> )                          | Model funkcjonujący na bazie wydzielonej platformy dla start-upów. Ten model nie pozwala na podejmowanie szeregu działań o niskiej wartości dodanej, ale pomaga wyjść poza zwykłe wynajęcie infrastruktury IT do wynajmu aplikacji IT. W bankach pomaga rozłożyć w większości stałe koszty IT i zgodności na znacznie większe wolumeny, poprawiając ekonomię skali.           | Wirecard, Railsbank, Solaris, Bancorp                                                                        | 1. Strategia koncentracji poprzez skupienie się na wybranym rynku/regionie/państwie – możliwości skalowania w wybranym obszarze.<br>2. Strategia koncentracji poprzez skupienie się na wybranej grupie docelowej, homogenicznej dla danego przedsiębiorstwa. |
| Model agregatora<br>( <i>The aggregator model</i> )                       | Model agregatora polega na tym, że firma wykorzystuje swoją kontrolę nad dystrybucją, aby zaoferować konsumentowi odpowiednio wydzielone usługi. Model ten skutecznie wykorzystuje sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe, aby zrozumieć obszary finansowe i preferencje klienta oraz przewidzieć jego potrzeby, aby móc w odpowiednim czasie stymulować akcje w serwisie. | Centralway Numbrs, M-Shwari, Starling Bank, Transferwise z platformą Currency Cloud, zerwanie N26 z Wirecard | 1. Strategia integracji pionowej, umożliwiająca perfekcyjną obsługę klienta.<br>2. Strategia wzmocnienia ekosystemu poprzez uzewnętrznienie efektów sieci.                                                                                                   |
| Model cyfrowej spółki holdingowej<br>( <i>The Holding Company Model</i> ) | Model cyfrowej spółki holdingowej skupia wokół spółki matki inne spółki, które dostarczają określony produkt/usługę do danej grupy demograficznej. Poprzez standaryzację (np. API) przepływu cyfrowych danych na poziomie operacyjnym uzyskuje się tutaj kosztową przewagę konkurencyjną.                                                                                     | Ant Financial, Bank Leumi, Pepper Bank                                                                       | 1. Strategia efektu sieciowego poprzez dotaczanie kolejnych spółek w cyfrowo standaryzowany sposób (API).<br>2. Przewaga konkurencyjna uzyskiwana poprzez możliwości przepływów kapitałowych w sieci spółek danej grupy kapitałowej.                         |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie B. Robinson, *Five banking business models that work in the digital age paradigm*, May 2019, <https://pangeagroup.com/articles/firms-need-business-model-change-not-blockchain/> (dostęp: 29.12.2019).

Modele biznesowe oparte na nieskalowalnych działaniach są tą grupą modeli, w przypadku których technologie 4.0 wykazują wyjątkowe możliwości poprawy efektywności albo – szerzej – w ogóle są warunkiem pojawienia się efektywności. Technologie 4.0 sprawiają bowiem, że działania, które dotychczas były nieoczywiste, często niemożliwe i nigdy nierozpatrywane, stają się nagle możliwe i wysoce prawdopodobne. Wskazane tutaj modele biznesowe operują przede wszystkim w obszarze start-upów. Takie usytuowanie wynika z ich wysokiego ryzyka. Ryzyko w takiej postaci jest często przenoszone na podmiot zewnętrzny, aby potencjalne koszty braku sukcesu nie obciążały spółki głównej. Część z tych modeli lokuje się w podejściach neoinstytucjonalnych i sieciowych, a niektórym jest już blisko do wybranych fragmentów teorii złożoności, chociażby w postaci systemów samoorganizujących się.

### Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na strategiach nowoczesnej konkurencji rynkowej

Czwartą grupą klasyfikacji modeli biznesowych są te bazujące na klasycznym, porterowskim podejściu do konkurencji, ale wzbogaconym o elementy charakterystyczne dla środowiska Industry 4.0, takie jak zwiększenie elastyczności, poszerzenie możliwości modułowej konfiguracji działań, a także zwiększenie zakresu personalizacji produktów i usług.

W tym ujęciu klasyfikacja zaproponowana przez Osterwaldera i Pine’a to propozycja nowoczesnych modeli biznesowych tworzonych przez firmy, które wygrywają konkurencję na rynku.

W publikacji Gorevayi i Khayrullina odnajdziemy pięć typów modeli biznesowych Osterwaldera i Pine’a opisanych właśnie w konwencji wzbogacenia klasycznych narzędzi konkurowania: rozdzielanie modeli biznesowych, długi ogon, platformy wielostronne, rozwiązania darmowe i otwarte modele biznesowe. Szczegółowy opis tych modeli znajduje się w tabeli 6.

**Tabela 6.** Klasyfikacja modeli biznesowych opartych na strategiach nowoczesnej konkurencji rynkowej

| Nazwa                                                                       | Opis                                                                                                                                        | Przykłady firm                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Rozdzielenie modeli biznesowych<br>( <i>Separation of business models</i> ) | Model biznesowy zakłada niskokosztowy podział modelu w celu stworzenia dobrze funkcjonujących pojedynczych jednostek lub pojedynczych firm. | ZARA, Compass Health, Novosibirsk city site, RelatelQ |
| Długi ogon ( <i>Long tail</i> )                                             | Model biznesowy zakłada koncentrowanie się na przyciąganiu dużej liczby nabywców produktów niszowych.                                       | Amazon, Lilo.com, Drom.ru                             |

Tabela 6 (cd.)

| Nazwa                                                       | Opis                                                                                                                                                                                                                       | Przykłady firm                       |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Platformy wielostronne<br>( <i>Multilateral platforms</i> ) | Model biznesowy zakłada dostęp do szerokich grup klientów poprzez oferowanie dostępu na bazie platformy.                                                                                                                   | 2do2go, Kursera, Eventbrite          |
| Rozwiązanie darmowe<br>( <i>Free as a business model</i> )  | Model biznesowy zakłada, że przynajmniej jeden znaczący segment konsumentów przez dłuższy czas może korzystać z bezpłatnego produktu lub bezpłatnej usługi.                                                                | 2GIS, Alawar, Blizzard Entertainment |
| Otwarte modele biznesowe ( <i>Open business models</i> )    | Model biznesowy zakłada tworzenie i zachowanie wartości dla klienta, wartości wynikającej ze współpracy z partnerami zewnętrznymi. Te modele biznesowe są często używane przez duże korporacje w celu uzyskania innowacji. | Hackaton, PayPal, Google             |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie A. Osterwalder, I. Pine, *Building of business models*, Alpina Publisher Series, Skolkovo, Moscow 2013, s. 288 oraz E. Gorevaya, M. Khayrullina, *Evolution of business models: past and present trends*, „Procedia Economics and Finance” 2015, no. 27, s. 344–350.

W praktyce w tej grupie modeli biznesowych można wskazać większość modeli z dotychczas obowiązujących klasyfikacji modeli biznesowych. Tak jak wspomniano wcześniej, modele te będą jedynie wspierały i zwiększały ilościowy wymiar oferty produktowej lub usługowej. Odwołują się one bowiem do klasycznego obrazu ekonomii i klasycznych, zasobowych teorii zarządzania. Wyjątkiem jest wskazany w tabeli 6 model długiego ogona, zaprzeczający w pewnym stopniu logice Pareto. Pozwala on bowiem na uzyskiwanie dochodu z bardzo szerokiej gamy produktów dzięki obniżeniu charakterystycznych dla podejść neoinstytucjonalnych kosztów transakcyjnych.

## Typy i rodzaje modeli biznesowych Industry 4.0 a wybrane nurty ekonomii i nauk o zarządzaniu i cechy modelu biznesowego

Przedstawione propozycje klasyfikacji modeli biznesowych w czterech grupach są w opinii autorów opracowania interesującymi propozycjami badawczymi. Niemniej by ich analiza była kompletna, w tej części zostanie przedstawione zestawienie typów i rodzajów modeli biznesowych z cechami zdefiniowanego w części drugiej modelu biznesowego charakterystycznego dla Industry 4.0, pod kątem spełniania cech modelu. Celem tego zestawienia jest sprawdzenie, czy rzeczywiście przedstawione klasyfikacje uwzględniają kontekst Industry 4.0.

Drugie zestawienie dotyczyć będzie analizy stopnia uwzględnienia w typach i rodzajach modeli biznesowych wybranych teorii ekonomii i nauk o zarządzaniu.

Warto przypomnieć, że wybrane nurty ekonomii i nauk o zarządzaniu, zawarte w pierwszej części tego opracowania, opisano w continuum od klasycznych do nowych wyznaczników sposobów gospodarowania. Celem tego zestawienia jest pokazanie, które typy i rodzaje modeli biznesowych i w jakim stopniu spełniają oczekiwania nowych nurtów ekonomii i nauk o zarządzaniu.

**Tabela 7.** Możliwość spełniania cech modelu biznesowego przez typy lub rodzaje modeli biznesowych

| Cechy modelu biznesowego<br><br>Typy modelu biznesowego                                                     | Łączy na zasadach serwitalizacji sposoby generowania wartości | Generowanie różnych strumieni wartości | Generowanie wartości na podstawie jednolitego protokołu komunikacji | Eliminowanie nośników kosztów transakcyjnych | Generowanie wartości w obrębie całego ekosystemu | Wykorzystanie technologii Industry 4.0 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                             | Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na danych                |                                        |                                                                     |                                              |                                                  |                                        |
| Dane jako usługa (DaaS)                                                                                     | X                                                             |                                        |                                                                     |                                              | X                                                | X                                      |
| Informacje jako usługa (IaaS)                                                                               | X                                                             | X                                      | X                                                                   | X                                            | X                                                | X                                      |
| Odpowiedź jako usługa (AssS)                                                                                | X                                                             | X                                      | X                                                                   |                                              | X                                                | X                                      |
| Informowanie o decyzjach biznesowych ( <i>Informing business decisions</i> )                                | X                                                             |                                        | X                                                                   |                                              | X                                                | X                                      |
| Broker danych ( <i>Data brokers</i> )                                                                       | X                                                             |                                        | X                                                                   | X                                            | X                                                | X                                      |
| Analiza danych jako usługa ( <i>Data analytics as a service</i> )                                           | X                                                             |                                        | X                                                                   |                                              | X                                                | X                                      |
| Usług doradcze ( <i>Consultancy services</i> )                                                              | X                                                             | X                                      | X                                                                   |                                              | X                                                | X                                      |
| Dostawcy narzędzi ( <i>Tools providers</i> )                                                                | X                                                             |                                        | X                                                                   |                                              | X                                                | X                                      |
| Tworzenie danych, sprzedaż danych ( <i>Creating data, selling data</i> )                                    | X                                                             |                                        | X                                                                   | X                                            | X                                                | X                                      |
| Zbieranie danych, sprzedaż reklam ( <i>Gathering data, selling ads</i> )                                    | X                                                             | X                                      | X                                                                   |                                              | X                                                | X                                      |
| Zbieranie danych, sprzedaż analityki predykcyjnej ( <i>Gathering data, selling predictive analytics</i> )   | X                                                             | X                                      | X                                                                   | X                                            | X                                                | X                                      |
| Dodawanie <i>goodness</i> danych do produktów ( <i>Adding data goodness to products</i> )                   | X                                                             | X                                      | X                                                                   | X                                            | X                                                | X                                      |
| Dodawanie <i>goodness</i> danych do istniejących usług ( <i>Adding data goodness to existing services</i> ) | X                                                             | X                                      | X                                                                   | X                                            | X                                                | X                                      |
| Tworzenie nowych usług przez eksplorację danych ( <i>Creating new services enabled by data mining</i> )     | X                                                             | X                                      | X                                                                   |                                              | X                                                | X                                      |

Tabela 7 (cd.)

| Cechy modelu biznesowego<br>Typy modelu biznesowego                                  | Łączy na zasadach<br>serwitalizacji sposoby<br>generowania wartości       | Generowanie różnych<br>strumieni wartości | Generowanie wartości<br>na podstawie jednolitego<br>protokołu komunikacji | Eliminowanie nośników<br>kosztów transakcyjnych | Generowanie wartości<br>w obrębie całego<br>ekosystemu | Wykorzystanie<br>technologii Industry 4.0 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                                                                      | Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na inteligentnym produkcie i usłudze |                                           |                                                                           |                                                 |                                                        |                                           |
| Modele biznesowe zorientowane<br>na produkt                                          | X                                                                         | X                                         | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |
| Modele biznesowe zorientowane<br>na wykorzystanie                                    | X                                                                         | X                                         | X                                                                         |                                                 | X                                                      | X                                         |
| Modele biznesowe zorientowane<br>na wyniki                                           | X                                                                         | X                                         | X                                                                         |                                                 |                                                        | X                                         |
| Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na pozornie nieskalowanych działaniach          |                                                                           |                                           |                                                                           |                                                 |                                                        |                                           |
| Model „uwolnionego” start-upu ( <i>The unbundled start-up</i> )                      | X                                                                         |                                           | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |
| Model „ponownego” uruchomienia<br>( <i>The rebundled start-up</i> )                  | X                                                                         | X                                         | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |
| Model platformy ( <i>The platform model</i> )                                        | X                                                                         | X                                         | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |
| Model agregatora ( <i>The aggregator model</i> )                                     | X                                                                         | X                                         | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |
| Model cyfrowej spółki holdingowej<br>( <i>The Holding Company Model</i> )            | X                                                                         | X                                         | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |
| Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na strategiach nowoczesnej konkurencji rynkowej |                                                                           |                                           |                                                                           |                                                 |                                                        |                                           |
| Rozdzielenie modeli biznesowych<br>( <i>Separation of business models</i> )          |                                                                           |                                           | X                                                                         |                                                 | X                                                      | X                                         |
| Długi ogon ( <i>Long tail</i> )                                                      | X                                                                         | X                                         | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |
| Platformy wielostronne ( <i>Multilateral platforms</i> )                             | X                                                                         | X                                         | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |
| Rozwiązanie darmowe ( <i>Free as a business model</i> )                              | X                                                                         |                                           | X                                                                         |                                                 | X                                                      | X                                         |
| Otwarte modele biznesowe ( <i>Open business models</i> )                             | X                                                                         | X                                         | X                                                                         | X                                               | X                                                      | X                                         |

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 8.** Powiązanie wybranych nurtów ekonomii i nauk o zarządzaniu z typami i rodzajami modeli biznesowych Industry 4.0

| Wybrane nurty ekonomii<br>i zarządzania<br>Typy modelu biznesowego                                          | Perspektywa wybranych nurtów ekonomii |                                    |                     | Perspektywa wybranych nauk o zarządzaniu |                    |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------|------------------------------------------|--------------------|-------------------|
|                                                                                                             | Ekonomia klasyczna                    | Neoinstytucjonalne teorie ekonomii | Ekonomia austriacka | Podejście zasobowe                       | Podejście sieciowe | Teorie złożoności |
| Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na danych                                                              |                                       |                                    |                     |                                          |                    |                   |
| Dane jako usługa (DaaS)                                                                                     | X                                     |                                    |                     | X                                        | X                  | X                 |
| Informacje jako usługa (IaaS)                                                                               | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  |                   |
| Odpowiedź jako usługa (AssS)                                                                                | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  | X                 |
| Informowanie o decyzjach biznesowych ( <i>Informing business decisions</i> )                                | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  |                   |
| Broker danych ( <i>Data brokers</i> )                                                                       | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  |                   |
| Analiza danych jako usługa ( <i>Data analytics as a service</i> )                                           | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  | X                 |
| Usług doradcze ( <i>Consultancy services</i> )                                                              | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  | X                 |
| Dostawcy narzędzi ( <i>Tools providers</i> )                                                                | X                                     | X                                  | X                   | X                                        |                    |                   |
| Tworzenie danych, sprzedaż danych ( <i>Creating data, selling data</i> )                                    | X                                     | X                                  | X                   | X                                        |                    |                   |
| Zbieranie danych, sprzedaż reklam ( <i>Gathering data, selling ads</i> )                                    | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  |                   |
| Zbieranie danych, sprzedaż analityki predykcyjnej ( <i>Gathering data, selling predictive analytics</i> )   | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  | X                 |
| Dodawanie <i>goodness</i> danych do produktów ( <i>Adding data goodness to products</i> )                   | X                                     | X                                  | X                   | X                                        |                    |                   |
| Dodawanie <i>goodness</i> danych do istniejących usług ( <i>Adding data goodness to existing services</i> ) | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  |                   |
| Tworzenie nowych usług przez eksplorację danych ( <i>Creating new services enabled by data mining</i> )     | X                                     | X                                  | X                   | X                                        | X                  | X                 |
| Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na inteligentnym produkcie i usłudze                                   |                                       |                                    |                     |                                          |                    |                   |
| Modele biznesowe zorientowane na produkt                                                                    | X                                     |                                    |                     | X                                        |                    |                   |
| Modele biznesowe zorientowane na wykorzystanie                                                              | X                                     | X                                  |                     | X                                        | X                  |                   |
| Modele biznesowe zorientowane na wyniki                                                                     | X                                     |                                    |                     | X                                        |                    |                   |

Tabela 8 (cd.)

| Wybrane nurty ekonomii<br>i zarządzania                                              | Perspektywa wybranych<br>nurtów ekonomii |                                       |                     | Perspektywa wybranych<br>nauk o zarządzaniu |                   |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                                      | Ekonomia klasyczna                       | Neoinstytucjonalne<br>teorie ekonomii | Ekonomia austriacka | Podjęcie zasobowe                           | Podjęcie sieciowe | Teorie złożoności |
| Typy modelu biznesowego                                                              |                                          |                                       |                     |                                             |                   |                   |
| Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na pozornie nieskalowanych działaniach          |                                          |                                       |                     |                                             |                   |                   |
| Model „uwolnionego” start-upu ( <i>The unbundled start-up</i> )                      | X                                        | X                                     |                     | X                                           | X                 |                   |
| Model „ponownego” uruchomienia ( <i>The rebundled start-up</i> )                     | X                                        | X                                     |                     | X                                           | X                 |                   |
| Model platformy ( <i>The platform model</i> )                                        | X                                        | X                                     |                     | X                                           | X                 | X                 |
| Model agregatora ( <i>The aggregator model</i> )                                     | X                                        | X                                     |                     | X                                           | X                 |                   |
| Model cyfrowej spółki holdingowej ( <i>The Holding Company Model</i> )               | X                                        | X                                     |                     | X                                           | X                 | X                 |
| Modele biznesowe Industry 4.0 oparte na strategiach nowoczesnej konkurencji rynkowej |                                          |                                       |                     |                                             |                   |                   |
| Rozdzielenie modeli biznesowych ( <i>Separation of business models</i> )             | X                                        | X                                     | X                   | X                                           |                   |                   |
| Długi ogon ( <i>Long tail</i> )                                                      | X                                        | X                                     |                     | X                                           | X                 | X                 |
| Platformy wielostronne ( <i>Multilateral platforms</i> )                             | X                                        | X                                     |                     | X                                           | X                 | X                 |
| Rozwiązanie darmowe ( <i>Free as a business model</i> )                              | X                                        | X                                     |                     | X                                           | X                 |                   |
| Otwarte modele biznesowe ( <i>Open business models</i> )                             | X                                        | X                                     | X                   | X                                           | X                 | X                 |

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zestawienia zamieszczonego w tabeli 7 wskazuje, że wszystkie modele biznesowe mają przynajmniej jedną cechę modelu 4.0. Do modeli biznesowych spełniających w najwyższym stopniu wymagania definicji modelu biznesowego 4.0 należą modele z grupy opartych na pozornie nieskalowalnych działaniach i strategiach nowoczesnej konkurencji.

Analiza zestawienia zamieszczonego w tabeli 8 wskazuje z kolei, że wszystkie modele biznesowe lokują się we wskazanych nurtach ekonomii i nauk o zarządzaniu, przy czym najczęściej są to jednak klasyczne nurty ekonomii i zasobowe teorie zarządzania. Do typów i rodzajów modeli biznesowych mających cechy neoinstytucjonalnych nurtów ekonomii i potencjał sieciowy należą modele, które materializują się przede wszystkim w postaci transakcji, w mniejszym zakresie klasycznej optymalizacji zasobowej. Dlatego też potencjału sieciowego nie wykazuje część modeli opartych na inteligentnym produkcie lub usłudze. Najmniej modeli

biznesowych można wstępnie lokować w obszarze, w którym byłaby możliwość wykorzystania ontologii ekonomii austriackiej. Są to przede wszystkim modele biznesowe oparte na danych i wybrane modele nowej konkurencji. Z kolei potencjał teorii złożoności dostrzec można przede wszystkim w modelach opartych na danych i na nowych sposobach konkurencji.

## Podsumowanie

Przedstawione propozycje klasyfikacji modeli biznesowych, charakterystyczne dla Industry 4.0, są próbą pewnej taksonomii. Industry 4.0 jest jeszcze w fazie inkubacji. Są to dopiero pierwsze próby uogólnień. Warto podkreślić, że większość propozycji dotyczy klasycznych archetypów ekonomii i klasycznych, zasobowych ujęć zarządzania (tabele 7 i 8). Wiele jest już jednak prób wykorzystania możliwości biznesowego „modelowania” organizacji rozumianej jako zbiór kontraktów czy organizacji opisanej wymiarami sieci organizacyjnej lub międzyorganizacyjnej. Najmniej rozwiązań dotyczy ekonomii austriackiej i teorii złożoności. To prawdopodobnie dopiero przyszłość modeli biznesowych klasy Industry 4.0.

Ciekawą propozycją uogólnienia zawartych w tym opracowaniu rozważań jest próba zbudowania archetypów modeli biznesowych dla Industry 4.0. Autorzy publikacji *Archetypes for Industry 4.0 Business Model Innovations* wyróżnili trzy superarchetypy i dziesięć subarchetypów modeli biznesowych. Z tej propozycji wynika, że innowacje 4.0 mogą być wprowadzone jako superarchetypy: wokół nowych procesów, w postaci serwitalizacji wokół nowych produktów i w postaci wiedzy specjalistycznej jako usługi. Tabela 9 zawiera przegląd podstawowych archetypów i subarchetypów modeli biznesowych.

**Tabela 9.** Archetypy innowacji w modelu biznesowym Industry 4.0

| Super archetyp         | Subarchetypy                    |                               |                       |                       |
|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nowe procesy           | <i>Crowd sourced innovation</i> |                               | Produkcja jako usługa | Masowa personalizacja |
| Serwitalizacja         | Długotrwałe partnerstwa         |                               | Produkt jako usługa   | Wynik jako usługa     |
| Ekspertyza jako usługa | Doradztwo związane z produktem  | Doradztwo związane z procesem | Platformy brokerskie  | Platformy IoT         |

**Źródło:** J. Weking i wsp., *Archetypes for Industry 4.0 business model innovations*, Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2018), New Orleans 2018.

Przedstawiona w tabeli 9 propozycja w znacznym stopniu obejmuje wymienione w opracowaniu klasyfikacje modeli biznesowych Industry 4.0:

- oparte na danych;
- oparte na inteligentnym produkcie i usłudze;
- oparte na pozornie nieskalowanych działaniach;
- oparte na strategiach nowoczesnej konkurencji rynkowej.

Wskazane w opracowaniu propozycje taksonomii modeli biznesowych w obszarze wdrożeń technologii Industry 4.0 są w opinii autorów propozycją pozwalającą dokonywać wyborów strategicznych przez firmy wchodzące w przemysł 4.0, ale też mogą być w pewnym stopniu uznane za podstawę prowadzenia dalszych badań nad rozwojem wiedzy w zakresie modeli biznesowych dla technologii 4.0, szczególnie w kontekście poszukiwania kolejnych modeli dla rozwiązań sieciowych i wybranych teorii z grupy teorii złożoności.

---

## Bibliografia

- Barton D., Court D., *Three keys to building a data-driven strategy*, [www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/three-keys-to-building-a-data-driven-strategy](http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/three-keys-to-building-a-data-driven-strategy) (dostęp: 22.12.2019).
- Bauer W., Hämmerle M., Schlund S., Vocke C., *Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an „Industry 4.0”*, „Procedia Manufacturing” 2015, no. 3, s. 417–424.
- Boston Dynamics, [www.bostondynamics.com](http://www.bostondynamics.com) (dostęp: 20.12.2019).
- Burmeister C., Lüttgens D., Piller F.T., *Business model innovation for Industrie 4.0: why the „Industrial Internet” mandates a new perspective on innovation*, „Die Unternehmung” 2016, vol. 70(2), s. 124–152.
- Chesbro G., *Open business model. IP-Management*, Generation, 2008.
- Czarnecki L., *Model DNA firmy*, „Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 252.
- Czarnecki M., *Rozwój organizacyjny a problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
- Dudycz H., *Mapa pojęć jako wizualna reprezentacja wiedzy ekonomicznej*, „Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 229.
- Exploring big data business models & the winning value propositions behind them*, [www.business-modelsinc.com/big-data-business-models/](http://www.business-modelsinc.com/big-data-business-models/) (dostęp: 29.12.2019).
- Falencikowski T., *Istota chmury wartości – założenia podstawowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32, s. 121–129.
- Frank A.G., Mendes G.H., Ayala N.F., Ghezzi A., *Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective*, „Technological Forecasting and Social Change” 2019, no. 141, s. 341–351.
- Goedkoop M.J., Van Halen C.J., Te Riele H.R., Rommens P.J., *Product service systems, ecological and economic basics*, Report for Dutch Ministries of environment (VROM) and economic affairs (EZ), no. 36(1), 1999, s. 1–122.
- Gorevaya E., Khayrullina M., *Evolution of business models: past and present trends*, „Procedia Economics and Finance” 2015, no. 27, s. 344–350.
- Härting R.C., Reichstein C., Schad M., *Potentials of Digital Business Models – Empirical investigation of data driven impacts in industry*, „Procedia Computer Science” 2018, no. 126, s. 1495–1506.

- Hecklau F., Galeitzke M., Flachs S., Kohl H., *Holistic approach for human resource management in Industry 4.0*, „Procedia CIRP” 2016, no. 54, s. 1–6.
- Ibarra D., Ganzarain J., Igartua J.I., *Business model innovation through Industry 4.0: A review*, „Procedia Manufacturing” 2018, no. 22, s. 4–10.
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A., *Towards a theory of ecosystems*, „Strategic Management Journal” 2018, vol. 39(8), s. 2255–2276.
- Kagermann H., Helbig J., Hellinger A., Wahlster W., *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the future of German manufacturing industry*, final report of the Industrie 4.0 Working Group, Forschungsunion, 2013.
- Khan M., Wuest T., *Upgradable Product-Service Systems: Implications for Business Model Components*, „Procedia CIRP” 2019, no. 80, s. 768–773, <http://doi.org/10.1016/j.procir.2019.01.091>
- Markides C., *The new business model: strategy of painless innovation The new business model: strategy of painless innovation*, Alpina Publisher, Moscow 2010.
- Mercier-Laurent E., *Innovation ecosystems*, John Wiley & Sons, New York 2013.
- Möller K., Halinen A., *Managing business and innovation networks – From strategic nets to business fields and ecosystems*, „Industrial Marketing Management” 2017, no. 67, s. 5–22.
- Niemczyk J., Trzaska R., Borowski K., Karolczak P., *Scalability 4.0 as Economic Rent in Industry 4.0*, „Transformations in Business & Economics” 2019, no. 18, s. 824–839.
- Osterwalder A., Pine I., *Building of business models*, Alpina Publisher Series, Skolkovo, Moscow 2013.
- Porter M.E., Heppelmann J.E., *How smart, connected products are transforming competition*, „Harvard Business Review” 2014, vol. 92(11), s. 64–88.
- Robinson B., *Five banking business models that work in the digital age paradigm*, May 2019, <https://pangeagroup.com/articles/firms-need-business-model-change-not-blockchain/> (dostęp: 29.12.2019).
- Rokita J., Dziubińska A., *Systemy złożone w zarządzaniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2016.
- Schmidt R., Möhring M., Härting R.C., Reichstein C., Neumaier P., Jozinović P., *Industry 4.0 – potentials for creating smart products: empirical research results*, [w:] *International Conference on Business Information Systems*, Springer, Cham 2015, s. 16–27.
- Schroeder R., *Big data business models: Challenges and opportunities*, „Cogent Social Sciences” 2016, vol. 2(1), s. 1–15.
- Six Business Models Based on Data*, [www.slideshare.net/seinecle/six-business-models-based-on-data](http://www.slideshare.net/seinecle/six-business-models-based-on-data) (dostęp: 26.12.2019).
- Slywotzky A.J., *Migration values. What will happen to your business the day after tomorrow*, Mann, Ivanov and Ferber, Moscow 2006.
- Weking J., Stöcker M., Kowalkiewicz M., Böhm M., Krcmar H., *Archetypes for Industry 4.0 business model innovations*, Twenty-fourth Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2018), New Orleans 2018.

---

Streszczenie

Celem badań, których wyniki zostały przedstawione w opracowaniu, było sprawdzenie – na podstawie analizy piśmiennictwa w obszarze nauk o zarządzaniu – propozycji wyodrębnienia rodzajów lub typów modeli biznesowych właściwych do rozwiązań wymuszonych przez zmiany technologiczne, techniczne, ekonomiczne i społeczne związane z rewolucją przemysłową, potocznie określaną mianem 4.0. Należy przy tym dodać, że przyjętą perspektywą analityczną jest spojrzenie z punktu widzenia przedsiębiorstwa wdrażającego rozwiązania Industry 4.0 lub powstającego całkowicie w warunkach nowej gospodarki.

W opracowaniu wyodrębniono cztery podstawowe części. Pierwsza zawiera przyjętą przez autorów, na podstawie przeglądu aktualnego piśmiennictwa, propozycję ujmowania Industry 4.0 z perspektyw ekonomii i nauk o zarządzaniu. Druga część przedstawia przyjętą w pracy propozycję definicji modelu biznesowego, właściwą w opinii autorów do zmian generowanych przez Industry 4.0. Trzecia część zawiera przegląd wyników badań obecnych w literaturze przedmiotu, dotyczących rodzajów lub modeli biznesowych odpowiadających zmianom 4.0. Czwarta część to próba zweryfikowania wyróżnionych modeli biznesowych z perspektywy cech modelu biznesowego 4.0 i wybranych nurtów ekonomii i nauk o zarządzaniu, bliskich konstrukcjom Industry 4.0. Rozważania zawarte w opracowaniu oscylują wokół problemu badawczego sprowadzającego się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy Industry 4.0 generuje zupełnie nowe rodzaje i typy modeli biznesowych, czy też tylko adaptuje do nowych warunków istniejące modele biznesowe.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zarządzanie strategiczne, model biznesowy, Industry 4.0

---

Business models classification in Industry 4.0

## Abstract

The purpose of the research, the results of which are presented here, was to check, based on the analysis of the literature in the field of management science, proposals to identify the types of business models appropriate for solutions forced by technological, technical, economic and social changes related to the industrial revolution commonly referred to as 4.0. It should be added that the adopted analytical perspective is the perspective from the point of view of an enterprise implementing solutions 4.0 or arising entirely in the conditions of a new economy.

The chapter has three basic parts. The first part contains the proposal adopted by the authors, based on a review of current literature, to include Industry 4.0 in economic and management perspectives. The second part contains the proposal for the definition of the business model adopted in the chapter, which in the authors' opinion is appropriate for the changes generated by Industry 4.0. The third part is the results of the review of the results of research present in the literature on the types or business models corresponding to changes 4.0.

The considerations contained in the chapter revolve around a research problem boiling down to seeking the answer to the question whether Industry 4.0 generates completely new types of business models, or is it just adapting existing business models to new conditions?

**Keywords:** management, strategic management, business model, Industry 4.0

# Dynamika modeli biznesu przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej – perspektywa monetyzacji

Prof. nadzw. dr hab. Marek Jabłoński 

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

Prof. nadzw. dr hab. Adam Jabłoński 

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Anna Szpitter 

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania

## Wprowadzenie

Modele biznesu, jako koncepcja naukowa, obejmują szeroki zakres oddziaływania na współczesne definiowanie teorii w obszarze nauki o zarządzaniu i jakości. Są one rozpatrywane w ujęciu dynamicznym, szczególnie w kontekście dynamicznych zdolności<sup>1</sup>. W szerokim stopniu stanowią architekturę produktu lub usługi oraz przepływy informacji, w tym opis różnych podmiotów biznesowych i ich roli. Wskazują potencjalne korzyści dla różnych podmiotów biznesowych wraz z opisem źródeł przychodów<sup>2</sup>. Model biznesu powinien odpowiadać co najmniej na następujące pytania: „Jakie propozycje wartości są oferowane?”, „Kim są klienci?”, „Jak działają operacje?”, „Dlaczego model biznesu jest interesujący finansowo?”. Cyfrowe modele biznesu powinny być skonstruowane z reprezentacji funkcjonalnej, opartej na pięciu kluczowych elementach: ludziach (użytkownikach), biznesie (zakresie usług z zastosowaniem „cyfrowo połączonych firm/grup firm”

1 D.J. Teece, *Business models and dynamic capabilities*, „Long Range Planning” 2018, vol. 51, no. 1.

2 P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, vol. 8, no. 2, s. 4.



tworzących ekosystem biznesu), rzeczach (cyfrowo połączonych rzeczach – samochodach, rowerach, odtwarzaczach muzycznych itp.), danych, chmury obliczeniowej<sup>3</sup>. Cyfrowe modele biznesu rewolucjonizują podejście do procesów zarządczych. Innowacyjne technologie sprawiają, że dotychczasowe formuły prowadzenia biznesu na podstawie tradycyjnych założeń łańcucha wartości nie mają zastosowania. Rewolucja cyfrowa dynamizuje modele biznesu. Rozwijają się tzw. rynki dwustronne. Dwustronny rynek, zwany także siecią dwustronną, jest platformą ekonomiczną mającą dwie odrębne grupy użytkowników, które zapewniają sobie wzajemne korzyści. Korzyści dla każdej grupy wykazują korzyści skali wynikające z popytu. Dwustronne platformy rynkowe wybierają odpowiednią cenę do obciążenia każdej grupy, gdzie jedna grupa „napędza” drugą<sup>4</sup>. Kluczową rolę odgrywają w tym aspekcie media społecznościowe. Jest wiele powodów, dla których ludzie korzystają z mediów społecznościowych. W sieci widzimy wiele mechanizmów, za pośrednictwem których ich właściciele próbują zarabiać na funkcjonalnościach owych mediów<sup>5</sup>. Zrozumienie potencjału gospodarki cyfrowej stwarza szanse na wytworzenie wartości ekonomicznych i społecznych. Tego typu formuły działania na globalnym rynku znacznie różnią się od „starego” podejścia do projektowania modeli biznesu. Obecnie należy wytworzyć atrakcyjną wartość dla interesariuszy – najczęściej o charakterze społecznym, a w konsekwencji dla korzyści ekonomicznych. Symbiotyczne podejście w tym zakresie jest możliwe<sup>6</sup>. Należy jednak jednoznacznie wskazać, że zarabianie jest oczywistym wymogiem każdego modelu biznesu. Konfiguracja skutecznych modeli biznesu powinna obejmować zestaw współzależnych działań, które można pogrupować wokół zadań związanych z identyfikacją klienta, jego zaangażowaniem, powiązaniem łańcucha wartości i przedmiotową monetyzacją<sup>7</sup>. Monetyzacja jest niezbędna do realizacji celów rozwojowych cyfrowych modeli biznesu i powinna być zabudowana w logice funkcjonowania projektowanego modelu biznesu. Dynamizacja modeli biznesu powinna być oparta na co najmniej dwóch filarach eksploatacji modeli biznesu:

- 
- 3 M. Blaschke i wsp., *Designing Business Models for the Digital Economy*, [w:] G. Oswald, M. Kleinemeier (red.), *Shaping the Digital Enterprise*, Springer International Publishing, Switzerland 2017, s. 123–126.
  - 4 A.S. Bataineh, R. Mizouni, M.E. Barachi, J. Bentahar, *Monetizing Personal Data: A Two-Sided Market Approach*, „Procedia Computer Science” 2016, no. 83, s. 472.
  - 5 E.K. Clemons, *The complex problem of monetizing virtual electronic social networks*, „Decision Support Systems” 2009, no. 48, s. 51.
  - 6 A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Social Business Models in the Digital Economy, New Concepts and Contemporary Challenges*, Palgrave Macmillan, Springer Nature, Switzerland 2020.
  - 7 C. Baden-Fuller, V. Mangematin, *Business Models: A challenging agenda*, „Strategic Organization” 2013, vol. 11, no. 4, s. 418–427.

- dynamice interakcji w trybie relacyjnym pomiędzy aktorami sieci wartości zabudowanej w modelu biznesu;
- dynamice stymulowanej przez schemat przyjętej monetyzacji kreowanej wartości.

Te dwa obszary dynamiki modeli biznesu, przenikając się, powinny tworzyć spójną strukturę modelu biznesu, rozumianą przez rynek. W innym przypadku trwałość modelu biznesu będzie zachwiana, a model biznesu będzie charakteryzować się ponadprzeciętnym poziomem labilności<sup>8</sup>. Czynnikiem stymulującym dynamikę modeli biznesu jest monetyzacja. Schematy monetyzacji silnie oddziałują na atrakcyjność cyfrowych modeli biznesu. Rodzaje monetyzacji stanowią element wspierający proces rozwoju modelu biznesu i warunek jego przetrwania. Od skuteczności monetyzacji zależy trwałość i stabilność projektowanego modelu biznesu. Tytułowa dynamika modeli biznesu, jak sądzimy, zależy od spójności wartości kreowanej przez model biznesu ze schematami monetyzacji. Oba te zagadnienia muszą być względem siebie symbiotyczne. Opracowanie ma charakter teoretyczny, a jego celem jest przedstawienie wyników badań bibliograficznych i prac konceptualnych służących identyfikacji i charakterystyce kluczowych determinant odpowiedzialnych za dynamikę modeli biznesu funkcjonujących w środowisku cyfrowym. Zakres rozdziału obejmuje zasady projektowania i implementacji modeli biznesu osadzonych w ekosystemie cyfrowym, w kontekście różnych schematów monetyzacji.

## **Dynamika zmian w cyfrowych modelach biznesu a kontekst współczesnych koncepcji nowej gospodarki**

Dynamika w systemach działania ma fundamentalne znaczenie w kontekście współczesnych uwarunkowań rynkowych. Gospodarka cyfrowa przyspiesza procesy starzenia się produktów i skraca cykl ich życia. Ponieważ produkty i usługi są obecnie współzależne od cyklu życia modelu biznesu, dynamika, jako pojęcie, powinna być rozpatrywana łącznie z koncepcją modeli biznesu. Zmienność czynników egzogenicznych i endogenicznych sprawia, że należy uzależniać trwałość produktów i usług od trwałości modelu biznesu, w ramach którego są one dostarczane odbiorcom. Do poszukiwania sposobów zapewnienia trwałości modeli biznesu, a także dokonywania w nich zmian wydłużających ich cykl życia

8 M. Jabłoński, *Labilność modeli biznesu a zarządzanie interfejsami w koncepcji ekonomii współdzielenia*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 9, s. 13–21.

w kontekście zmienności otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego można zastosować założenia metody dynamiki systemowej. Cyfrowe modele biznesu rozwijają swoją dynamikę w ekosystemach działania (aby następnie regularnie się zakłócać), odnawiają się na stale zmieniających się rynkach<sup>9</sup>. Według Forrestera dynamika systemu budowana jest dwukierunkowo w aspektach komunikacyjnych między modelami mentalnymi i modelami symulacyjnymi. Modele mentalne są podstawą codziennych decyzji i zawierają ogromne ilości przechowywanych informacji. Jednak umysł człowieka nie do końca zrozumie, co dostępne informacje oznaczają w kategoriach zachowania. Symulacja komputerowa zapewnia połączenie danych z modelami myślowymi, a następnie dynamiczną wizualizację konsekwencji<sup>10</sup>. Metoda dynamiki systemowej (*System Dynamics*) umożliwia budowę modeli symulacji ciągłej. Pozwala ona modelować strukturę i dynamikę złożonych systemów i zachodzących w nich procesów. Uwzględnia przy tym występujące w tych systemach liczne sprzężenia zwrotne, które opisują zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy elementami badanego systemu. Fundamentalnym założeniem metody jest rozpatrywanie badanego systemu jako spójnej całości w kontekście jego dynamiki<sup>11</sup>. Dynamika systemów opiera się na twierdzeniu, że za zmiany i powstawanie problemów w systemie odpowiedzialna jest jego struktura determinująca zachowanie. Przyczyną powstania problemu jest cały system, wszystkie jego obszary. Nie należy zatem upatrywać źródła problemu tylko w jednym lub kilku jego elementach. Metoda dynamiki systemów odchodzi od linearnego stosunku: przyczyna – problem – skutek. Myśląc systemowo, należy analizować system całościowo, ponieważ to właśnie jego struktura generuje zachowanie się systemu prowadzące do powstania problemu<sup>12</sup>. Adekwatny dla wskazanego powyżej teoretycznego aspektu definiowania systemów jest model biznesu i jego dynamika. Konceptualizacja modeli biznesu zyskała wiele uwagi w literaturze przedmiotu, a obecna koncentracja badań przesuwana się z perspektywy statycznej na bardziej dynamiczną. Schaffer, Pfaff i Krcmar definiują dynamiczny model biznesu (*Dynamic Business Model*) jako złożony system powiązanych ze sobą składników mechanizmów tworzenia, dostarczania i wychwytywania wartości, który oddziałuje z heterogenicznymi wpływami wewnętrznymi i zewnętrznymi, prowadząc do ewolucji jego komponentów

9 M. Blaschke i wsp., *Designing Business Models...*, s. 127.

10 J.W. Forrester, *Some Basic Concepts in System Dynamics*, Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2009, s. 9.

11 R. Hoffmann, T. Protasowicki, *Metoda dynamiki systemowej w modelowaniu złożonych systemów i procesów*, „Biuletyn Instytutu Systemów Informatycznych” 2013, nr 12, s. 19.

12 P. Żukowski, *Podstawy budowy modelu dynamiki systemu zarządzania oraz jego symulacja w organizacji gospodarczej (na podstawie metodologii dynamiki systemów J.W. Forrester)*, „Przedsiębiorczość – Edukacja, Rola Przedsiębiorczości w Edukacji” 2012, nr 8, s. 334.

i samego systemu<sup>13</sup>. Przedmiotowa koncepcja ma szczególne znaczenie dla projektowania i użytkowania cyfrowych modeli biznesu. Dynamika złożonych systemów, jakimi są cyfrowe modele biznesu, jest cechą wyróżniającą, co wynika z istoty tego typu bytów ontologicznych. Wchodzące w synergię z ekosystemami biznesu modele działania poprzez efekty skalowalności determinują zachowania po stronie popytowej. W ten sposób są w stanie zwiększać poziom swojego oddziaływania w czasoprzestrzeni społecznej i ekonomicznej. Dynamika zmian w cyfrowych modelach biznesu jest determinowana koncepcjami nowej gospodarki. Szczególne znaczenie w zakresie dynamizowania działania nowych bytów biznesowych mają algorytmy poznawcze (*Cognitive Computing*), które opisują platformy technologiczne, opierające się na dyscyplinach naukowych sztucznej inteligencji i przetwarzaniu sygnałów. Platformy te obejmują między innymi uczenie maszynowe, rozumowanie, przetwarzanie języka naturalnego, rozpoznawanie mowy i widzenie (rozpoznawanie obiektów), interakcje człowiek – komputer, generowanie dialogu i narracji<sup>14</sup>. „Dynamiczność” w kontekście tej formuły tworzenia wartości kształtuje i operacjonalizuje złożone obiekty, jakimi są cyfrowe modele biznesu. Zmiany rynkowe wymuszają potrzeby dostrajania modeli biznesu do oczekiwań rynku zarówno poprzez ich transformację cyfrową, jak i spełnianie założeń innowacyjnych koncepcji nowej gospodarki. Koncepcja algorytmów poznawczych wpisuje się w perspektywę rozwoju modeli biznesu w aspekcie nowej gospodarki cyfrowej<sup>15</sup>. W ramach poszukiwania nowych formuł dostarczania wartości powstają złożone twory techniczne charakteryzujące się oczekiwanymi funkcjonalnościami, zdolne do wchodzenia w dynamiczne interakcje z użytkownikami.

---

13 N. Schaffer, M. Pfaff, H. Krcmar, *Dynamic business models: a comprehensive classification of literature*, MCIS 2019 Proceedings 13, <https://aisel.aisnet.org/mcis2019/13> (dostęp: 14.12.2019).

14 J.E. Kelly III, *Computing, cognition and the future of knowing*, IBM Research: Cognitive Computing, IBM Corporation, Retrieved February 9, New York 2016.

15 A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 174–175.

## Istota kognitywnych modeli biznesu w gospodarce cyfrowej jako reprezentantów dynamicznego ujęcia

Ponieważ *Cognitive Computing* stanowi niejako komputerową symulację procesów myślowych człowieka, stąd odpowiednią teorią do oceny dynamiki modeli biznesu opartych na tej koncepcji jest opisana powyżej metoda dynamiki systemowej (*System Dynamics*).

Najogólniej rzecz ujmując, termin ten oznacza zespół technologii, które w dużej mierze są efektem studiów nad działaniem ludzkiego mózgu. Jest to swoiste połączenie sztucznej inteligencji i przetwarzania sygnałów – dwóch elementów kluczowych dla rozwoju „świadomości maszyn”. Łączą one w sobie zestaw nowoczesnych narzędzi: samouczenie się maszyn, rozumowanie i wnioskowanie, przetwarzanie języka naturalnego, mowę, interakcje komputer – człowiek i wiele innych<sup>16</sup>. Do kluczowych trendów koncepcji algorytmów poznawczych (*Cognitive Computing*) należy zaliczyć: *contextual analytics*, *sensor generated data*, *cognitive visualization and influential SAAS models*. Obliczenia kognitywne to wykorzystanie sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, aby umożliwić komputerom zrozumienie danych, wygenerowanie spostrzeżeń i wykorzystanie ich jako doświadczenia edukacyjnego w przyszłości. Za pomocą obliczeń kognitywnych łatwiej wprowadzić sztuczną inteligencję w komputery, ponieważ zmniejsza ona nacisk na uczynienie komputerów inteligentnymi w jednym typie zadań i skalowanie zakresu zadań w wielu fazach. Wykorzystanie obliczeń kognitywnych polega na wprowadzeniu danych do inteligentnego algorytmu, który może je analizować, rozumieć korelacje i uczyć się na podstawie danych, aby automatycznie poprawić swój intelekt. Współczesne technologie są napędzane przez algorytmy, które wpisują się w założenia teorii złożoności<sup>17</sup>.

Algorytm można traktować jako skróconą nazwę socjotechnicznego asamblażu zawierającego: algorytm (w rozumieniu technicznym), model, grupę docelową, dane, aplikacje i hardware – wszystko powiązane ze środowiskiem społecznym<sup>18</sup>.

16 N. Biedrzycki, *Cognitive computing, czyli jak naprawdę działa sztuczna inteligencja*, <https://www.forbes.pl/opinie/cognitive-computing-jak-dziala-sztuczna-inteligencja/hfg65d6> (dostęp: 15.12.2019).

17 T.J. Sejnowski, *Deep Learning, Głęboka Rewolucja. Kiedy sztuczna inteligencja spotyka się z ludzką*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2019, s. 235–236.

18 J. Kreft, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 31.

Do realizacji założeń koncepcji algorytmów poznawczych niezbędne jest współzależne zastosowanie dużych zbiorów danych (*Big Data*), uczenia maszynowego (*Machine Learning*) oraz chmury obliczeniowej (*Cloud Computing*). Są to trzy główne technologie stojące za każdym poziomem przetwarzania poznawczego<sup>19</sup>. Przykładowe zastosowania tego rozwiązania wskazano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Rozwiązania odpowiednie do projektowania kognitywnych modeli biznesu

| Lp. | Rodzaj rozwiązania                                | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Chatboty ( <i>chatbots</i> )                      | Chatboty to programy, które mogą symulować ludzką rozmowę poprzez rozumienie komunikacji w sensie kontekstowym. Aby to umożliwić, stosuje się technikę uczenia maszynowego, zwaną przetwarzaniem języka naturalnego. Przetwarzanie języka naturalnego pozwala programom pobierać dane wejściowe od ludzi (głos lub tekst), analizować je, a następnie udzielać logicznych odpowiedzi. Komputery kognitywne pozwalają chatbotom na komunikację z pewnym poziomem inteligencji, zrozumienie potrzeb użytkownika na podstawie wcześniejszej komunikacji, dawanie sugestii itp. |
| 2   | Analiza sentymentów ( <i>sentiment analysis</i> ) | Analiza sentymentów to nauka rozumienia emocji przekazywana w komunikacji. Chociaż ludzie mogą łatwo zrozumieć ton, intencje itp. w rozmowie, w przypadku maszyn jest to znacznie bardziej skomplikowane. Aby umożliwić maszynom zrozumienie komunikacji międzyludzkiej, należy podać dane szkoleniowe dotyczące ludzkich rozmów, a następnie sprawdzić dokładność analizy. Analiza sentymentów jest powszechnie stosowana do analizy komunikacji w mediach społecznościowych, takich jak tweety, komentarze, recenzje, skargi itp.                                         |
| 3   | Wykrywanie twarzy ( <i>face detection</i> )       | Wykrywanie twarzy to zaawansowany poziom analizy obrazu. System poznawczy wykorzystuje dane, takie jak struktura, kontury twarzy, kolor oczu itp., aby odróżnić je od innych. Po wygenerowaniu obrazu twarzy można go użyć do identyfikacji na podstawie obrazu lub filmu. Chociaż tradycyjnie robiono to przy użyciu obrazów 2D, teraz można to również zrobić przy użyciu czujników 3D, które zapewniają większą dokładność. Można to wykorzystać w systemach bezpieczeństwa, takich jak kabiny, a nawet telefon komórkowy.                                               |

19 *What is Cognitive Computing? 5 Ways to Make Your Business More Intelligent*, <https://www.newgenapps.com/blog/what-is-cognitive-computing-applications-companies-artificial-intelligence> (dostęp: 14.12.2019).

Tabela 1 (cd.)

| Lp. | Rodzaj rozwiązania                              | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4   | Zarządzanie ryzykiem ( <i>risk assessment</i> ) | Zarządzanie ryzykiem w usługach finansowych polega na analizowaniu trendów rynkowych, danych historycznych itp. w celu przewidywania niepewności związanej z inwestycją. Jest to jednak analiza nie tylko związana z danymi, ale także z trendami, intuicją, analizą zachowań itp. Jest to zatem zarówno sztuka, jak i nauka. Analiza dużych zbiorów danych (tj. sama analiza wcześniejszych trendów) nie jest wystarczająca do dokonania oceny ryzyka. Ze względu na intuicję i doświadczenie związane z przewidywaniem przyszłości rynku konieczne są inteligentne algorytmy. Komputery kognitywne pomagają łączyć dane behawioralne i trendy rynkowe w celu uzyskania analiz. Mogą one następnie zostać zweryfikowane przez doświadczonych analityków w celu dalszej analizy i prognoz. |
| 5   | Wykrywanie oszustw ( <i>fraud detection</i> )   | Wykrywanie oszustw to kolejne zastosowanie obliczeń kognitywnych w finansach. Jest to w zasadzie rodzaj wykrywania anomalii. Celem wykrywania oszustw jest identyfikacja transakcji, które nie wydają się normalne (anomalii). Wymaga to również programów do analizy danych z przeszłości, aby zrozumieć parametry, które należy zastosować do oceny transakcji. Do wykrywania anomalii można zastosować wiele technik analizy danych, takich jak regresja logistyczna, drzewo decyzyjne, las losowy, klastrowanie itp.                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Źródło:** *What is Cognitive Computing? 5 Ways to Make Your Business More Intelligent*, <https://www.newgenapps.com/blog/what-is-cognitive-computing-applications-companies-artificial-intelligence> (dostęp: 14.12.2019).

Przykładami zastosowania sztucznej inteligencji, na bazie której operacjonalizowane są przedmiotowe modele biznesu w kontekście potrzeb marketingowych, są:

- technologie przetwarzania głosu (składanie zamówień przez urządzenie lub aplikację Amazon Alexa, wirtualni asystenci wspierający realizację zadań – Siri, Google Home, Cortana);
- technologie przetwarzania tekstu (wykorzystanie wirtualnego asystenta jako przewodnika po centrum handlowym – Alpine.AI);
- technologie rozpoznawania oraz przetwarzania obrazów (rozpoznanie twarzy jako sposób na realizację płatności – KFC);
- podejmowanie decyzji (indywidualne dopasowanie miejsca podróży na podstawie stylu słuchanej muzyki – Spotify, Emirates);
- autonomiczne roboty i pojazdy, bezobsługowe sklepy (Ford & Alibaba, Amazon Go, Zaitt Brasil)<sup>20</sup>.

20 G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa. Perspektywa marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 164–165.



Tego rodzaju modele biznesu charakteryzują się naturalną dynamiką wynikającą z bezpośredniego kontaktu z obiektami zainteresowanymi projektowanymi funkcjonalnościami. Kluczowym aspektem efektywności tego typu modeli biznesu jest proces monetyzacji.

## Monetyzacja modeli biznesu a dynamika zmian

Modelem monetyzacji nazywa się schemat przepływu treści, pieniędzy, interakcji i powiązań pomiędzy aktorami biorącymi udział w tym procesie<sup>21</sup>. Monetyzacja modeli biznesu opartych na algorytmach poznawczych przynależy do tej kategorii monetyzacji, która wykorzystuje duże zbiory danych. Interaktywne systemy oparte na przedmiotowych funkcjonalnościach stwarzają nowe możliwości generowania przepływów pieniężnych. Takie ujęcie procesu monetyzacji jest odmienne od innych jego form, gdyż opiera się na bezpośrednim zastosowaniu funkcjonalności technik poznawczych stanowiących wartość dla dedykowanych odbiorców. Warunkiem dostawy proponowanych funkcjonalności jest zastosowanie wielu technik analizy danych. Są to analizy nie tylko związane z danymi, ale także z trendami, intuicją, analizą zachowań itp. W sektorach, w których danych jest najwięcej, występują również największe trudności z ich wykorzystaniem i monetyzacją. Jest to kluczowy problem, gdyż głównym celem każdego modelu biznesu powinna być skuteczna monetyzacja. Monetyzacja powinna koncentrować się na wspieraniu wizji firmy poprzez implementację strategii monetyzacji, a nie tylko na samym „pakowaniu” danych do odsprzedaży. Obszarem szerokiego zastosowania kognitywnych modeli biznesu z punktu widzenia zdolności do ich monetyzacji jest marketing.

Do sposobów monetyzacji zaliczyć można rozwiązania opisane w tabeli 2.

Tabela 2. Sposoby monetyzacji

| Lp.                                         | Sposób monetyzacji             | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monetyzacja poprzez atrybuty modelu biznesu |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1                                           | Reklama ( <i>advertising</i> ) | Najczęstszą formą zarabiania na witrynach jest reklama. Doskonale sprawdza się w witrynach medialnych, blogach oraz innych serwisach informacyjnych i medialnych. Celem dostarczenia wartości jest wyświetlanie reklam na tych stronach. Wymienić można kilka form reklamy: reklamę kontekstową, reklamę wyświetlaną, reklamę ukierunkowaną, reklamę z linkiem tekstowym. |

21 *Raport podsumowujący badanie: Wideo w sieci – Modele dystrybucji i monetyzacji plików wideo w języku polskim w sieci Internet*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, 2016, s. 96, [http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/\\_public/Portals/0/raporty/raport\\_wideo-w-sieci.pdf](http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/raporty/raport_wideo-w-sieci.pdf) (dostęp: 14.12.2019).

Tabela 2 (cd.)

| Lp.                                     | Sposób monetyzacji                                               | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                                       | Sponsoring ( <i>sponsorship</i> )                                | Inny charakter niż reklama ma sponsoring. Sponsorzy są często wprowadzani do witryn internetowych lub do mediów. Ich operacjonalizacja może opierać się na takich rozwiązaniach jak transmisja na żywo informacji lub wirusowa kampania marketingowa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3                                       | Płatne treści i reklamy ( <i>paid content and advertorials</i> ) | Często w czasopiśmie i gazetach można zobaczyć sekcje reklamowe, które – na pierwszy rzut oka – wydają się redakcją publikacji. W tych płatnych obszarach treści udostępniana jest użyteczna lub cenna wiedza, która jednocześnie prowadzi użytkownika w kierunku marketingu. Witryny medialne mogą oferować sekcje reklamowe na swoich stronach, umożliwiając marketerom publikowanie treści.                                                                                                                                                                                    |
| 4                                       | Dystrybucja treści ( <i>syndication of content</i> )             | Zmiana przeznaczenia treści z innych kanałów lub wyświetlanie treści na innych stronach internetowych może przynieść resztkowe przychody z mikropłatności lub stałej ceny. Wyświetlanie treści z innych źródeł może spowodować, że zostanie zapewniony transfer płatności pomiędzy dostawcami treści.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5                                       | Przynależność ( <i>affiliations</i> )                            | W przypadku wielu stron internetowych podawanie zalecanych linków do partnerów może stanowić stały strumień linków i przychodów z prowizji. Przykładem tego jest program rekomendacji książek spółki Amazon. Ważne, aby strona była w pełni przejrzysta, jeśli chodzi o związki linków i rekomendacji. Firmy, które agregują treści i dystrybuują je do innych firm, mogą otrzymywać mikropłatności za takie działania, na przykład Firefox Mozilli generuje regularne kwoty mikropłatności od użytkowników, którzy używają paska wyszukiwania w prawym górnym rogu przeglądarki. |
| 6                                       | Dotacja/ donacja/ darowizna ( <i>donations</i> )                 | Umieszczanie propozycji donacji odbywa się najczęściej pod segmentem Marketing, ponieważ te same rodzaje działań są wymagane do uzyskania darowizn od grup lub osób. Ta powszechna metoda wymaga przekazania pieniędzy na rzecz danego przedsięwzięcia – często społecznego.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7                                       | Konwersja ( <i>conversion</i> )                                  | Nie wszystkie strony internetowe generują bezpośrednie przychody, chociaż marketerzy mogą przybliżać potencjalnych klientów do punktu sprzedaży. W niektórych firmach, które dostarczają wykwalifikowanych potencjalnych klientów, zarabia się dla tych potencjalnych klientów. Strony internetowe mogą generować zainteresowanie z działań marketingowych, działań kwalifikacyjnych, które ostatecznie prowadzą do sprzedaży.                                                                                                                                                    |
| Monetyzacja poprzez źródła finansowania |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8                                       | Nabycie ( <i>acquisition</i> )                                   | Najczęściej omawianym procesem transakcyjnym w dzisiejszych uwarunkowaniach start-upów jest możliwość zakupu ich przez dużą jednostkę internetową.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 9                                       | Oferta publiczna ( <i>initial public offerings</i> )             | Początkowa oferta publiczna to sposób, w jaki firma sprzedaje własność spółki publicznie, a nabywcy stają się udziałowcami, by ostatecznie wartość udziałów (i firmy) wzrosła. Ta forma monetyzacji znacznie się zmniejszyła w 2007 r. i obecnie jest bardzo rzadka.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Lp.                                                                                     | Sposób monetyzacji                                                             | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10                                                                                      | Inwestycje i partnerstwo ( <i>investment and partnership</i> )                 | Wiele start-upów jest finansowanych przez firmy typu venture capital lub dużych partnerów. Działanie to często nie jest uznawane za metodę monetyzacji, ale tak naprawdę utrzymuje tych, którzy prowadzą witrynę, mając możliwości rozwoju.                                                                                                                                                             |
| Monetyzacja poprzez usługi                                                              |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 11                                                                                      | Handel elektroniczny ( <i>e-commerce</i> )                                     | Sprzedaż towarów on-line i przekazywanie im rekomendacji zapewnia sprzedającemu możliwość czerpania zysków ze sprzedaży własnych towarów, a także hurtownikom lub pośrednikom.                                                                                                                                                                                                                          |
| 12                                                                                      | Premium, członkostwa i licencje ( <i>premium, memberships, and licensing</i> ) | Wspólne dla stron internetowych oferujących bezpłatną usługę pełne członkostwo lub ekskluzywne członkostwo zapewniają użytkownikom dodatkowe korzyści. Kilka przykładów obejmuje usługi pocztowe oferujące dodatkową przestrzeń dyskową, flickr oferujący większą pojemność przesyłania zdjęć lub dostęp do innych stron internetowych. Może to również obejmować opcje licencjonowania oprogramowania. |
| 13                                                                                      | Dobra wirtualne ( <i>virtual goods</i> )                                       | Ta forma monetyzacji stale rośnie w sieciach społecznościowych i wirtualnych witrynach. Obiekty (rzeczywiste i wirtualne) generują wartość pieniężną.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Monetyzacja z tytułu korzyści z posiadania aplikacji i dostępu do dużych zbiorów danych |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 14                                                                                      | Sprzedaż danych ( <i>selling data</i> )                                        | Wiele witryn gromadzi informacje, które można odsprzedać stronom trzecim. Danymi mogą być: ruch internetowy, wyszukiwane hasła, informacje rejestracyjne, informacje e-mail. Podczas gromadzenia informacji należy być otwartym i przejrzystym dla swoich użytkowników.                                                                                                                                 |
| 15                                                                                      | Dodatkowe możliwości ( <i>secondary opportunities</i> )                        | Możliwości rozszerzenia marki na inne media mogą generować przychody. W szczególności dotyczy to nowych ofert pracy, możliwości mówienia, pisanie oraz syndykacji treści.                                                                                                                                                                                                                               |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie J. Owyang, *Explaining what the social graph is to your executive (Web strategy)*, 2007, <http://www.web-strategist.com./blog/2007/11/10/> (dostęp: 14.12.2019).

Pojęcie monetyzacji można wyjaśnić szerzej na przykładzie procesu spieniężania treści wideo w internecie. Opiera się ona na udziale czterech aktorów: widza, platformy, reklamodawcy i twórcy. W zależności od relacji pomiędzy poszczególnymi aktorami można wyróżnić odmienne typy modeli spieniężania treści. Monetyzacja materiałów wideo może mieć charakter pośredni lub bezpośredni. Monetyzacja pośrednia opiera się na sprzedaży generowanego ruchu, natomiast bezpośrednia polega na sprzedawaniu towaru i usług. Do schematów monetyzacji pośredniej zalicza się:

- opłatę za kliknięcie (*pay per click* – PPC);
- opłatę za wyświetlenia (*cost per mille* – CPM, z łac. *mille* – ‘tysiąc’);
- opłatę za działania (*cost per action* – CPA), w ramach której wyróżnia się:
  - opłatę za sprzedaż (*cost per sale* – CPS);
  - opłatę za leady (*cost per lead* – CPL).

Sposoby monetyzacji wideo w sieci, czyli reklama, *crowdfunding*, sponsoring, subskrypcja, *product placement* oraz *e-commerce* stanowią inną kategorię monetyzacji niż typy monetyzacji (bezpośredniej i pośredniej). Nie należy ich więc ze sobą utożsamiać, ponieważ nie ma przeszkód, aby jakiś sposób spieniężania łączył typy monetyzacji pośredniej i bezpośredniej<sup>22</sup>.

Do rodzajów monetyzacji w zakresie spieniężania treści wideo w internecie można między innymi zaliczyć formuły opisane w tabeli 3.

Tabela 3. Sposoby monetyzacji

| Lp. | Formuła monetyzacji | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Model rynkowy       | Twórca wytwarza materiał wideo, który publikuje na platformie self-publishingowej. Następnie treść wideo jest udostępniana przez platformę, czego efektem jest dostarczenie jej do widzów, którzy mają możliwość bezpośredniego oglądania treści w serwisie i rozpowszechnienia ich wśród znajomych oraz na inne platformy czy sieci społecznościowe. Widz staje się konsumentem, potencjalnym klientem – przenosi się z serwisu wideo na zewnętrzną stronę internetową, gdzie może dokonać zakupu (e-commerce) produktu fizycznego lub cyfrowego, którego autorem i sprzedawcą był twórca wideo. Pieniądze z dokonanego zakupu trafiają do twórcy (typ monetyzacji bezpośredniej). W tym konkretnym modelu platforma nie generuje przychodu, ponieważ twórca za darmo opublikował i udostępnił materiał. |
| 2   | Model zwrotny       | W modelu zwrotnym za dopływ pieniędzy odpowiedzialny jest reklamodawca, natomiast twórca dostarcza do serwisu materiał wideo. Co ważne, działania reklamodawców i twórców są od siebie niezależne. Następnie treść jest udostępniana przez platformę, czego efektem jest dostarczenie jej do widzów, którzy mają możliwość bezpośredniego oglądania treści w serwisie i rozpowszechnienia ich wśród znajomych oraz na inne platformy czy sieci społecznościowe. Widzom, oprócz docelowych treści wideo, wyświetlane są materiały promocyjne reklamodawców. Dobór reklam do treści wideo nie jest jednak przypadkowy.                                                                                                                                                                                      |

| Lp. | Formuła monetyzacji           | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3   | Model popularyzacyjny         | Model popularyzacyjny to model, w którym efektem monetyzacji są środki niemożliwe do wykorzystania (zrealizowania podczas transakcji) na innych rynkach. Model ten jest w zasadzie podobny do modelu rynkowego, choć wyraźnie rozróżnia je końcowe dobro. Stworzony materiał wideo jest udostępniany przez platformę, czego efektem jest dostarczenie go do widzów, którzy mają możliwość bezpośredniego oglądania treści w serwisie i rozpowszechnienia ich wśród znajomych oraz na inne platformy czy sieci społecznościowe. Następnie widz staje się konsumentem – przegląda wcześniejsze dzieła autora, wchodzi na jego stronę internetową, komentuje materiał i udostępnia go swoim znajomym. Wszystkie interakcje wykonywane przez konsumenta wracają do twórcy w postaci szerszego grona odbiorców. To z kolei przekłada się na potencjał reklamowy twórcy (typ monetyzacji pośredniej), czyli determinuje jego przyszłe przychody. |
| 4   | Model popularyzacyjno-rynkowy | Model, który poniekąd łączy ze sobą dwa wcześniej omówione schematy, to model popularyzacyjno-rynkowy. Popularny twórca jest opłacany przez reklamodawcę (poprzez sponsoring czy <i>product placement</i> ), co stanowi przykład monetyzacji bezpośredniej. Firma inwestuje wymierne środki, aby stać się bardziej rozpoznawalną w konkretnej grupie wiekowej, rozpowszechnić albo sprzedać swój produkt. Twórca sporządza materiał wideo, który publikuje na platformie self-publishingowej. Następnie treść wideo jest udostępniana przez platformę, czego efektem jest dostarczenie jej do widzów, którzy mają możliwość bezpośredniego oglądania treści w serwisie i rozpowszechnienia ich wśród znajomych oraz na inne platformy czy sieci społecznościowe.                                                                                                                                                                           |
| 5   | Model pośrednio rynkowy       | Model nawiązuje do symbiotycznej relacji pomiędzy twórcami. Zarówno twórca nr 1, jak i twórca nr 2 otrzymują wymierną, materialną korzyść. Tak jak w poprzednim modelu, to twórca nr 2 jest inwestorem dostarczającym środki popularniejszemu twórcy nr 1. Twórca nr 1 wytwarza materiał wideo, który publikuje na platformie self-publishingowej. Następnie treść wideo jest udostępniana przez platformę, czego efektem jest dostarczenie jej do widzów, którzy mają możliwość bezpośredniego oglądania treści w serwisie i rozpowszechnienia ich wśród znajomych oraz na inne platformy czy sieci społecznościowe. Treść wideo lub jej opis zawiera odnośnik do zewnętrznej strony, na której widz staje przed możliwością zakupu produktów twórcy nr 2 (e-commerce). Finalnie widzowie generują zysk dla twórcy nr 2, co jest przykładem monetyzacji bezpośredniej.                                                                    |

Tabela 3 (cd.)

| Lp. | Formuła monetyzacji             | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6   | Model pośrednio popularyzacyjny | W modelu pośrednio popularyzacyjnym występuje dwóch twórców. Twórca nr 1 otrzymuje wymierną korzyść finansową za działania promocyjne na rzecz twórcy nr 2. Realizacja tego modelu przebiega według następującego schematu: twórca nr 2 inwestuje w reklamę swojego dzieła lub serii wideo – pieniądze przekazuje jednak bardziej znanemu twórcy nr 1, dysponującemu odpowiednim potencjałem reklamowym. Twórca nr 1 produkuje promujące twórcę nr 2 wideo, które publikuje na platformie self-publishingowej. Następnie treść wideo jest udostępniana przez platformę, czego efektem jest dostarczenie jej do widzów, którzy mają możliwość bezpośredniego oglądania treści w serwisie i rozpowszechnienia ich wśród znajomych oraz na inne platformy czy sieci społecznościowe. Widzowie wchodzą w interakcję z zareklamowanym twórcą nr 2, przez co wzrasta jego popularność i potencjał reklamowy (typ monetyzacji pośredniej). Pomiędzy twórcami zachodzi protokooperacja – współpracują ze sobą i odnoszą z tego wzajemne korzyści. |
| 7   | Crowdfunding                    | Widzowie przekazują twórcy środki pieniężne, które finansują proces produkcyjny treści wideo (typ monetyzacji bezpośredniej). Twórca wytwarza materiał wideo, a następnie publikuje go na platformie self-publishingowej. Platforma daje możliwość odtwarzania i udostępniania wideo, czego efektem jest dotarcie do widzów (dystrybucja). Widzowie, którzy byli fundatorami projektu, otrzymują świadczenie zwrotne – konkretną wartość, czyli np. oczekiwany (zamawiany) film.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Raport podsumowujący badanie:*

*Wideo w sieci...*, s. 97–104, [http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/\\_public/Por\\_tals/0/raporty/raport\\_wideo-w-sieci.pdf](http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Por_tals/0/raporty/raport_wideo-w-sieci.pdf) (dostęp: 14.12.2019).

## Monetyzacja jako czynnik dynamizujący modele biznesu – próba konceptualizacji

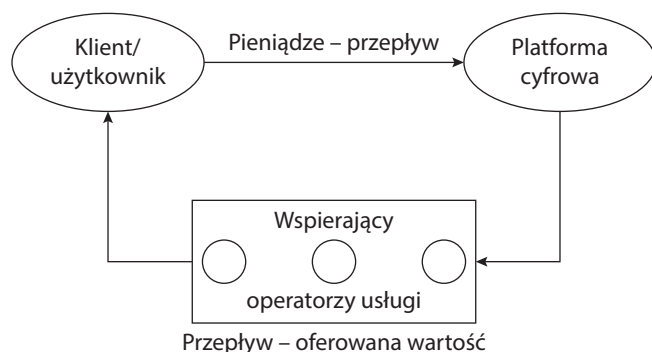
Jak już wcześniej zaznaczono, monetyzacja to schemat przepływu treści, pieniędzy, interakcji i powiązań pomiędzy aktorami biorącymi udział w tym procesie. Monetyzacja stymuluje zatem relacje zachodzące pomiędzy aktorami biorącymi udział w sieci powiązań determinowanych logiką przyjętego modelu biznesu. Jest więc kluczowym elementem przyjętego rozwiązania biznesowego, silnie powiązanym z propozycją oferowanej wartości. Monetyzacja dynamizuje model biznesu w tym sensie, że jest jego istotą. Z ekonomicznego punktu widzenia warunkiem przetrwania danego modelu biznesu jest potrzeba spełnienia trzech warunków:

- aktorzy skupieni wokół modelu biznesu muszą dostrzegać korzyści z tytułu dostarczanej w ramach modelu biznesu propozycji wartości;
- aktorzy muszą akceptować proponowany sposób monetyzacji;

- przepływ pieniężny nie musi być adekwatny w swojej wielkości do schematu dostawy wartości.

Na rysunku 1 przedstawiono autorski sposób prezentacji działania monetyzacji w kontekście cyfrowych modeli biznesu. Najczęściej klient/użytkownik dokonuje transferu środków finansowych na platformę cyfrową, która za pośrednictwem wspierających ją operatorów dostarcza oczekiwaną wartość. Przepływ proponowanej wartości może być symetryczny lub niesymetryczny, co wynika z rodzaju monetyzacji – bezpośredniej lub pośredniej. W przypadku monetyzacji bezpośredniej za dostarczaniem wartości dokonywany jest przepływ pieniędzy, wtedy też zachowana jest symetria między obiema zmiennymi.

W sytuacji gdy przychód z tytułu dostawy wartości za pośrednictwem modelu biznesu nie jest powiązany z ową dostawą wartości, występuje zjawisko monetyzacji pośredniej. W przypadku monetyzacji pośredniej nie ma symetrii między wartością dostarczaną poprzez model biznesu a przepływem pieniędzy. Oba te rozwiązania stanowią podstawę do funkcjonowania cyfrowych modeli biznesu.



**Rysunek 1.** Ogólny schemat monetyzacji cyfrowego modelu biznesu

**Źródło:** opracowanie własne.

Zaprezentowany ogólny schemat monetyzacji cyfrowego modelu biznesu obrazuje relacyjny charakter funkcjonowania współczesnej gospodarki światowej. Z modelu transakcyjnego następuje przejście do modelu relacyjnego<sup>23</sup>, co stwarza możliwości rozwoju schematów monetyzacji pośredniej. Będzie miało to znaczenie w przypadku monetyzacji modeli biznesu działających w ramach koncepcji ekonomii współdzielenia (*Sharing Economy*). W skład modelu biznesu gospodarki współdzielenia wchodzi: firma lub aktywator usług, który działa jako pośrednik między dostawcami towarów lub usług (usługodawca) oraz klientami, którzy wymagają

23 Szeroko na ten temat: J. Hausner, *Spółeczna czasoprzestrzeń gospodarowania, w kierunku ekonomii wartości*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 205–208.



wsparcia opartego na przedmiotowym pośrednictwie wymiany niewykorzystanych towarów i usług. Wzajemnie systemowe powiązania między aktorami budują schemat monetyzacji tak określonych modeli biznesu<sup>24</sup>. Monetyzacja będzie zatem zależeć także od przyjętej koncepcji nowej gospodarki, na przykład koncepcji ekonomii współdzielenia, gospodarki okrężnej lub systemów dużych zbiorów danych. W każdym odmiennym podejściu do kreowania wartości monetyzacja będzie opierać się na innych założeniach, co będzie miało odniesienie do koncepcji dynamiki modeli biznesu.

## Uwagi końcowe

Dynamika modeli biznesu objawia się ich zdolnością do zmian, a także wielowariantowym sposobem monetyzacji. Im szybsza zdolność modelu do zmian, tym większa zdolność do stałego kreowania wartości. Im więcej scenariuszy monetyzacji zabudowanych w logice modelu biznesu, tym większe szanse na uzyskanie oczekiwanego ekonomicznego wyniku. Dynamiczność oceniana w toku analizy współczesnych modeli biznesu stanowi kluczowy atrybut odpowiedzialny za zapewnienie zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania w kontekście zastosowania konkretnego modelu biznesu oraz sposobu jego monetyzacji.

Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych oraz konceptualizacji zagadnienia dynamiki modeli biznesu przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej z punktu widzenia perspektywy monetyzacji można sformułować kilka kluczowych wniosków końcowych:

- Metoda dynamiki systemowej (*System Dynamics*) umożliwia budowę modeli symulacji ciągłej, które wpisują się w schemat funkcjonowania modeli biznesu wchodzących w interakcję z użytkownikami, doskonaląc procesy relacyjne służące monetyzacji.
- Dobrym przykładem zastosowania dynamiki w modelach biznesu są doświadczenia z projektowania kognitywnych modeli biznesu, których założeniem jest zastosowanie zespołu technologii, w dużej mierze będących efektem studiów nad działaniem ludzkiego mózgu. Stanowią swoiste połączenie sztucznej inteligencji i przetwarzania sygnałów – dwóch elementów kluczowych dla rozwoju „świadomości maszyn”.
- Monetyzacja, rozumiana jako schemat przepływu treści, pieniędzy, interakcji i powiązań pomiędzy aktorami biorącymi udział w relacji biznesowej realizowanej w ramach określonej platformy technologicznej, stymuluje relacje

---

24 V. Kumar, A. Lahiri, O. Bahadir Dogan, *A strategic framework for a profitable business model in the sharing Economy*, „Industrial Marketing Management” 2018, no. 69, s. 148.

zachodzące pomiędzy aktorami biorącymi udział w sieci powiązań determinowanych logiką przyjętego modelu biznesu.

- Nowoczesne schematy monetyzacji cyfrowych modeli biznesu wpisują się w relacyjny charakter funkcjonowania współczesnej gospodarki światowej, odchodząc od modelu transakcyjnego.
- Monetyzacja, jako schemat generowania wyników ekonomicznych, jest odmienna od standardowego modelu generowania przychodów z działalności operacyjnej, gdyż jej założenia opierają się na systemowym podejściu polegającym na wpisaniu się owego schematu generowania przepływów pieniężnych w logikę cyfrowego modelu biznesu. Przepływy pieniężne nie muszą być powiązane z łańcuchem wartości.
- W przypadku monetyzacji pośredniej występuje zjawisko braku symetrii między wartością dostarczaną poprzez model biznesu a przepływem pieniędzy. Nie wpływa to przy tym na efektywność przyjętego rozwiązania.
- Z punktu widzenia doskonalenia efektywności funkcjonowania cyfrowych modeli biznesu warunkiem ich przetrwania jest potrzeba spełnienia trzech fundamentalnych warunków:
  - aktorzy skupieni wokół modelu biznesu muszą dostrzegać korzyści z tytułu dostarczanej w ramach modelu biznesu propozycji wartości;
  - aktorzy muszą akceptować proponowany sposób monetyzacji;
  - przepływ pieniężny nie musi być adekwatny w swojej wielkości do schematu dostawy wartości.
- W toku studiów na temat sposobu monetyzacji można wyróżnić kilka ich rodzajów:
  - monetyzacja oparta na wykorzystaniu atrybutów logiki modelu biznesu;
  - monetyzacja poprzez źródła finansowania;
  - monetyzacja poprzez usługi;
  - monetyzacja z tytułu korzyści z posiadania aplikacji i dostępu do dużych zbiorów danych.
- Innym podziałem schematów monetyzacji jest podział opierający się na strukturze relacji pomiędzy aktorami biorącymi udział w systemie dynamicznej wymiany wartości w sieci powiązań. Tutaj monetyzacja jest wynikiem współpracy podmiotów stanowiących konfigurację relacji owych podmiotów w ramach modelu biznesu.

Powyższe konkluzje nie wyczerpują zaprezentowanego problemu naukowego, ale w pewnym stopniu wskazują kluczowe kierunki rozważań, które autorzy pragną rozwijać w dalszych pracach naukowych poświęconych zagadnieniu dynamiki modeli biznesu w powiązaniu z koncepcją monetyzacji.

## Bibliografia

- Baden-Fuller C., Mangematin V., *Business Models: A challenging agenda*, „Strategic Organization” 2013, vol. 11, no. 4, s. 418–427.
- Bataineh A.S., Mizouni R., Barachi M.E., Bentahar J., *Monetizing Personal Data: A Two-Sided Market Approach*, „Procedia Computer Science” 2016, no. 83, s. 472–479.
- Biedrzycki N., *Cognitive computing, czyli jak naprawdę działa sztuczna inteligencja*, <https://www.forbes.pl/opinie/cognitive-computing-jak-dziala-sztuczna-inteligencja/hfg65d6> (dostęp: 15.12.2019).
- Blaschke M., Cigaina M., Riss U.V., Shoshan I., *Designing Business Models for the Digital Economy*, [w:] G. Oswald, M. Kleinemeier (red.), *Shaping the Digital Enterprise*, Springer International Publishing, Switzerland 2017, s. 121–136.
- Clemons E.K., *The complex problem of monetizing virtual electronic social networks*, „Decision Support Systems” 2009, vol. 48, no. 1, s. 46–56.
- Forrester J.W., *Some Basic Concepts in System Dynamics*, Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 2009.
- Hausner J., *Spółeczna czasoprzestrzeń gospodarowania, w kierunku ekonomii wartości*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.
- Hoffmann R., Protasowicki T., *Metoda dynamiki systemowej w modelowaniu złożonych systemów i procesów*, „Biuletyn Instytutu Systemów Informatycznych” 2013, t. 12, s. 19–28.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Social Business Models in the Digital Economy, New Concepts and Contemporary Challenges*, Palgrave Macmillan, Springer Nature, Switzerland 2020.
- Jabłoński M., *Labilność modeli biznesu a zarządzanie interfejsami w koncepcji ekonomii współdzielenia*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 9, s. 13–21.
- Kelly III J.E., *Computing, cognition and the future of knowing*, IBM Research: Cognitive Computing, IBM Corporation, Retrieved February 9, New York 2016.
- Kreft J., *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.
- Kumar V., Lahiri A., Bahadır Dogan O., *A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy*, „Industrial Marketing Management” 2018, no. 69, s. 147–160.
- Mazurek G., *Transformacja cyfrowa. Perspektywa marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Owyang J., *Explaining what the social graph is to your executive (Web strategy)*, 2007, <http://www.web-strategist.com/blog/2007/11/10/> (dostęp: 14.12.2019).
- Raport podsumowujący badanie: Wideo w sieci – Modele dystrybucji i monetyzacji plików wideo w języku polskim w sieci Internet*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, 2016, [http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/\\_public/Portals/0/raporty/raport\\_wideo-w-sieci.pdf](http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/raporty/raport_wideo-w-sieci.pdf) (dostęp: 14.12.2019).
- Schaffer N., Pfaff M., Krcmar H., *Dynamic business models: a comprehensive classification of literature*, MCIS 2019 Proceedings 13, <https://aisel.aisnet.org/mcis2019/13> (dostęp: 14.12.2019).
- Sejnowski T.J., *Deep Learning. Głęboka Rewolucja. Kiedy sztuczna inteligencja spotyka się z ludzką*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2019.
- Teece D.J., *Business models and dynamic capabilities*, „Long Range Planning” 2018, vol. 51, no. 1, s. 40–49.
- Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, „Electronic Markets” 1998, vol. 8, no. 2, s. 3–8.
- What is Cognitive Computing? 5 Ways to Make Your Business More Intelligent*, <https://www.newgenapps.com/blog/what-is-cognitive-computing-applications-companies-artificial-intelligence> (dostęp: 14.12.2019).

Żukowski P., *Podstawy budowy modelu dynamiki systemu zarządzania oraz jego symulacja w organizacji gospodarczej (na podstawie metodologii dynamiki systemów J.W. Forrester)*, „Przedsiębiorczość – Edukacja, Rola Przedsiębiorczości w Edukacji” 2012, t. 8, s. 331–347.

---

## Streszczenie

Transformacja cyfrowa tworzy nowe perspektywy rozwoju modeli biznesu. Wynikiem tego procesu jest pojawianie się nowych sposobów ich monetyzacji. Kreuje to nowy wymiar osiągania wysokiej efektywności przedsiębiorstw funkcjonujących w ekosystemie cyfrowym. Zmieniająca się logika prowadzenia biznesu otwiera drogę do tworzenia nowych modeli biznesu i ich dalszej ewolucji. W tym kontekście cyfrowe modele biznesu przechodzą do wyższej fazy rozwoju, stając się kognitywnymi modelami biznesu. Kognitywne modele biznesu bazują na nowych algorytmach uczenia się, wspieranych wielowymiarową analityką biznesową, oraz na dynamicznym wnioskowaniu z silnym zaangażowaniem klientów. Może to być osiągnięte poprzez wprowadzenie do cyfrowych modeli biznesu dynamiki przyspieszającej ich dalszą eksplorację i eksploatację, z uwzględnieniem elastycznych, inteligentnych rozwiązań odpowiedzialnych za dostawę wartości zabudowanych w usługach. Wtedy pojawiają się nowe i inteligentne sposoby dostawy wartości. Czynnikiem stymulującym dynamikę modeli biznesu jest monetyzacja. Schematy monetyzacji silnie oddziałują na atrakcyjność cyfrowych modeli biznesu. Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań bibliograficznych służących identyfikacji i charakterystyce kluczowych determinant odpowiedzialnych za dynamikę modeli biznesu funkcjonujących w środowisku cyfrowym. Zakres rozdziału obejmuje zasady projektowania i implementacji modeli biznesu osadzonych w ekosystemie cyfrowym w kontekście różnych schematów monetyzacji.

**Słowa kluczowe:** transformacja cyfrowa, modele biznesu, gospodarka cyfrowa, dynamika

---

## Dynamics of cognitive business models of enterprises in the digital economy

### Abstract

Digital transformation creates new perspectives for the development of business models. The result of this process is the emergence of new ways of monetizing them. This creates a new dimension in achieving high efficiency for enterprises operating in the digital ecosystem. The changing business logic opens the way to creating new business models and their further evolution. In this context, digital business models are transforming into their higher stage of development becoming cognitive business models. Cognitive business models are based on new learning algorithms supported by multidimensional business analytics and dynamic inference with strong customer involvement. This can be achieved by introducing dynamics to digital business models, accelerating their further exploration and exploitation, including flexible intelligent solutions embedded in services. Then new and intelligent ways of delivering value appear. Monetization is a factor that stimulates the dynamics of business models. Monetization schemes strongly influence the attractiveness of digital business models. The aim of the article is to present the results of bibliographic research used to identify and characterize

key determinants responsible for the dynamics of business models functioning in the digital environment. The scope of the article includes the principles of design and implementation of business models embedded in the digital ecosystem in the context of various monetization schemes.

**Keywords:** digital transformation, business models, digital economy, dynamics

**JEL Classification System:** M13

# Cyfrowa dojrzałość organizacji – założenia poznawczo-metodologiczne

Dr hab. Wojciech Cieśliński, prof. AWF Wrocław 

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Wydział Sportu, Zakład Organizacji i Zarządzania

## Wprowadzenie

Modelowanie procesów osadzania i zakotwiczenia organizacji w cyfrowych modelach biznesu wymaga transformacji. Transformacja organizacji w kierunku cyfrowych modeli biznesu ewolucyjnie przechodzi od podejścia tradycyjnego (funkcjonalnego), przez hybrydę organizacyjną (podejście procesowe z elementami cyfrowymi), do sieciowego, cyfrowego modelu biznesu. Technologia nie może jednak wyznaczać kierunków rozwoju organizacyjnego, musi być dopasowana do tego, jaki jest potencjał i w jakich obszarach organizacja potrzebuje wsparcia technologii. Stąd w opracowaniu zastosowano narzędzie badawcze, jakim jest badanie dojrzałości cyfrowej, które diagnozuje, w jakiej fazie rozwoju znajduje się organizacja (narodziny, wzrost, doskonalenie) i w jakim stopniu jest przygotowana do wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych i mediowych. Niniejsze badania zostały zainspirowane zrealizowanymi przez autora projektami badawczo-wdrożeniowymi. Projekty te dotyczyły wdrożenia mobilnego systemu komunikacji w klubie sportowym AZS-AWF Wrocław, wykorzystania rozszerzonej rzeczywistości w edukacji oraz cyfryzacji zasobów naukowych<sup>1</sup>.

- 1 Projekt: „Procesowa dojrzałość przedsiębiorstw 2008–2009” (kontynuowany do 2014), MNiSzW, kierownik projektu; „e-AZS, zaprojektowanie mobilnej platformy zarządzania procesami w Klubach Sportowych 2014–2016”, MNiSzW, kierownik projektu; „Augmented Reality w doskonaleniu techniki sportowej w judo, 2015–2017”, MNiSzW, główny wykonawca; „AZON – cyfryzacja zasobów naukowych AWF Wrocław, 2017–2019”, PO PC, NCBiR, koordynator merytoryczny, kierownik zadania nr 5. Zob. W. Cieśliński, *Organizational space – hidden dimension of new business model*, [w:] K. Perechuda (red.), *Advanced business models*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 41–54; P. Bernat, W. Cieśliński, *Zastosowanie ICT i augmented reality w inteligentnym rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 31–40; W. Cieśliński, *Strumieniowanie przepływów wartości w przestrzeni organizacyjnej*

Powyższe badania są kontynuowane w zakresie dojrzałości cyfrowej organizacji sportowych – ich wstępny opis przedawniono na konferencji „Quality of Sport”, a wyniki będą opublikowane w „Roudlege-Sport & Lesure 2020”.

Opisane poniżej badania osadzone są w teorii rozwoju organizacyjnego (aspekt poznawczy), a wyniki badań empirycznych dotyczą opisu ewaluacji badań z wykorzystaniem formularza ankietowego Google.

Przyjmuje się założenie, że rozwój organizacyjny związany z wykorzystaniem nowoczesnych technologii może się przyczyniać do rozciągania łańcuchów wartości, w tym możliwości wdrożenia mechanizmów organizacyjnych związanych ze strumieniowaniem przepływów wartości, czyli przepływów wartości w czasie rzeczywistym. Rezultatem badań jest poznawczy i metodologiczny model założeń związanych z rozwojem cyfrowej dojrzałości organizacji, sprzyjający osadzeniu się organizacji w modelu biznesowym i organizacyjnym wyznaczonym przez Przemysł 4.0 (w opracowaniu zamiennie stosowane będzie pojęcie organizacja i biznes 4.0), wychodząc z założenia, że biznes i organizacja cyfrowa wyznaczone są cechami charakterystycznymi dla Przemysłu 4.0. Przeprowadzone badania, wstępnie rekomendują przedstawione w rozdziale aspekty poznawcze i metodologiczne, wskazując na konieczność osadzenia i interpretacji ich wyników na tle teorii rozwoju organizacyjnego. Wyniki badań nad cyfrową dojrzałością organizacji należy zatem interpretować na tle i w kontekście teorii rozwoju organizacyjnego, a sformalizowanym aspektem tego rozwoju jest cyfrowa dojrzałość organizacji.

Przedmiotem badań opisanym w niniejszym opracowaniu są zatem procesy cyfryzacji, w tym diagnoza cyfrowej dojrzałości. Obszarem badawczym jest szeroko rozumiany problem tworzenia i rozciągania łańcuchów wartości z perspektywy zarządzania danymi, informacją i wiedzą. Polem badawczym jest informacja i jej przepływy, których wejściem są dane, a wyjściem wiedza. Względ badawczy generuje nową niszę poznawczą w badaniach nad cyfryzacją, a mianowicie w cyfrowych modelach biznesu procesy biznesowe są warunkowane przede wszystkim procesami pozyskiwania danych (procesy generujące koszty – NVA), procesami przetwarzania danych do postaci informacji (procesy wspomagające tworzenie wartości

---

– w kierunku transformacji cyfrowej, [w:] M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018; W. Cieśliński, *Cyfryzacja przestrzeni organizacyjnej – w kierunku streamingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, nr 2(131/1), s. 79–90; W. Cieśliński, P. Głowicki, *IT space organization – process orientation*, [w:] P. Cabała, M. Tyrańska (red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym: organizacje, projekty, procesy*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2017.



– BVA) oraz procesami dostarczania wiedzy (procesy tworzące wartość – VA)<sup>2</sup>. Zakłada się zatem, że cyfryzacja organizacji to proces, który ma między innymi wprowadzić mechanizm organizacyjny wykorzystujący nowoczesne technologie ICT i sieć internet w strumieniowym<sup>3</sup> przepływie danych i wartości<sup>4</sup>. Wyniki badań zostały zinterpretowane intersubiektywnie, czyli z perspektywy teorii rozwoju organizacyjnego. Celem badań jest opis procesów organizacyjnego modelowania sprzyjającego rozwojowi i doskonaleniu cyfrowej dojrzałości organizacji. Wskazuje się między innymi na konieczność wyjaśnienia takich procesów osadzania i zakotwiczenia organizacji jak: konwersja zasobów (*resource conversion*) i konwergencja procesów (*convergence processes*) oraz konwergencja infrastruktury informatycznej (*infrastructure convergence*). Przekształcenie analogowych zasobów organizacji w cyfrowe, ujednolicenie warunków przebiegu i sposobów zarządzania procesami biznesowymi i infrastrukturą IT wstępnie przełamują bariery rozwoju organizacyjnego w kierunku cyfrowych modeli biznesu 4.0.

Pytanie badawcze brzmi „W jaki sposób można badać rozwój organizacyjny przedsiębiorstw coraz częściej osadzających się w cyfrowych przestrzeniach i wykorzystujących najnowsze technologie informacyjno-komunikacyjne?”. Problem badawczy można zatem zdefiniować następująco: „Czy i w jakim zakresie cyfrowa dojrzałość organizacji daje impuls do tego, aby rekomendować wybrane działania organizacji, zmierzające do efektywnego wykorzystania nowoczesnych technologii i potencjału sieci internet w działaniach biznesowych?”.

Poniżej, w czterech punktach przedstawiono teoretyczne aspekty cyfryzacji, dojrzałości cyfrowej organizacji wraz ze wstępnymi wynikami badań, poznawcze aspekty rozwoju organizacyjnego z perspektywy dojrzałości cyfrowej, a na zakończenie opisano i wyjaśniono cyfrowe modele dojrzałości, między innymi jako wynik organizacyjnego modelowania. To modelowanie definiowane jest jako proces, którego wejściem jest pozyskiwanie danych (PD), a następnie ich przekształcanie (kognitywne i/lub maszynowe) do postaci informacji (I). Na wyjściu procesu organizacyjnego modelowania jest wiedza i jej dyfuzja (DW) między interesariuszami organizacji<sup>5</sup>. Jako wynik organizacyjnego modelowania na rysunku 1 przedstawiono model zarządzania procesem organizacyjnego modelowania z perspektywy cyfrowej

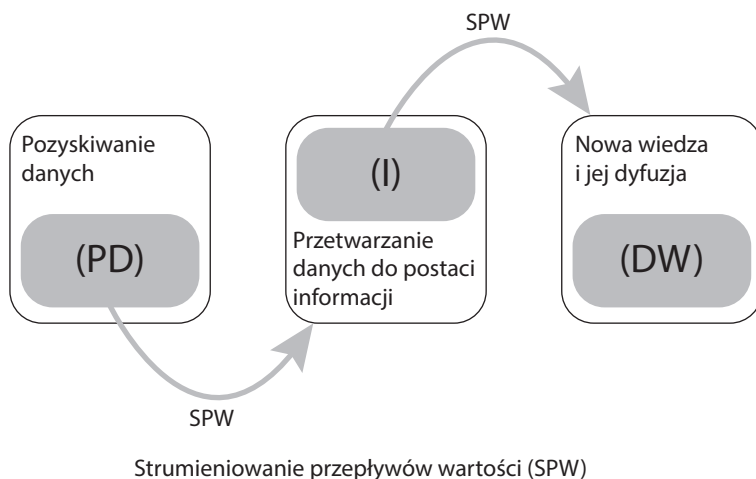
2 W. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

3 Strumieniowanie (*streaming*) oznacza dostarczanie danych i wartości w czasie rzeczywistym – zob. K. Perechuda, D. Hołodnik, *Strumieniowanie energii klienta. Transmisja znaczeń*, CeDeWu, Warszawa 2016.

4 Por. tamże.

5 W. Cieśliński, *Strumieniowanie przepływów wartości...*; K. Perechuda, D. Hołodnik, *Strumieniowanie energii...*; M. Bazewicz, A. Collen, *Podstawy metodologiczne systemów ludzkiej aktywności i informatyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

transformacji. Strumieniowanie przepływów (SPW), poprzez sprzężenia zwrotne ujemne, umożliwia wdrożenie mechanizmu ciągłego doskonalenia tego procesu.



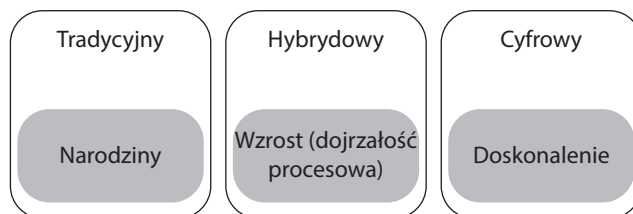
**Rysunek 1.** Model zarządzania organizacyjnym modelowaniem z perspektywy cyfrowej transformacji

Źródło: opracowanie własne.

## Cyfryzacja organizacji – w kierunku nowych modeli biznesu

Cyfryzacja to proces, którego wejściem jest odpowiedź na pytania: „Na jakim poziomie konkurencyjności znajduje się organizacja, będąc tradycyjnym modelem biznesu?” i „Czy i w jakim zakresie niezbędne jest uruchomienie działań sprzyjających rozwojowi organizacji, którego efektem będzie hybryda organizacyjna (połączenie procesowego modelu z elementami cyfryzacji) i ostatecznie cyfrowy model biznesu?”.

Organizacja rozwija się cyklicznie. Poszczególne etapy jej rozwoju, regularnie się powtarzające, uwarunkowane są wdrażaniem zmian organizacyjnych wynikających z przyjęcia nowych modeli biznesu (sposobu obsługi klienta, lokowania nowych produktów, wdrażania innowacji czy też nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych). Każdy nowy model biznesu wymaga liniowego postępu: od narodzin, przez wzrost, do doskonalenia. Szczególnym przypadkiem przyjęcia nowego modelu biznesu jest wdrażanie nowych technologii cyfrowych, w tym komunikacyjnych, które ten liniowy proces zakłóca i umożliwia skok jakościowy. Na rysunku 2 przedstawiono liniowy model rozwoju organizacyjnego, ze wskazaniem, że rozwój ten może być „zakłócany” wdrażaniem najnowszych technologii informacyjnych.



Rysunek 2. Cykl rozwoju organizacji jako wynik wdrażania nowych modeli organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 2 wynika, że konsekwencją fazy wzrostu w zakresie dojrzałości organizacji i jej rozwoju jest przyjęcie modelu hybrydowego, który bazuje na wysokim poziomie rozwoju organizacji w kierunku orientacji na procesy. Orientacja na procesy jest na tyle ważna, że przełamuje tradycyjny model organizacji. Wdrożenie orientacji na procesy jest warunkiem koniecznym wejścia organizacji w fazę wzrostu, czyli nałożenia na procesy biznesowe systemów informatycznych<sup>6</sup>. Jak można zauważyć, rozwój organizacyjny to wynik dynamicznie korygowanych nowych modeli biznesu, które wymagają zmian organizacyjnych, a ich podstawą jest procesowa orientacja, stanowiąca rdzeń rozwoju organizacyjnego w kierunku zmian umożliwiających rozwój zmierzający do cyfryzacji.

W tym celu Oracle wskazał między innymi na konieczność badania cyfrowej dojrzałości organizacji.

Dlatego autor podejmuje badania, których celem jest zdefiniowanie, jakie działania ukierunkowane na budowę organizacji cyfrowej można i należy podejmować.

W szczególności należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- „Jak procesy cyfryzacji oddziałują na rozwój organizacji?”;
- „W jakim kierunku procesy cyfryzacji kreują nowe modele biznesu?”;
- „Jak cyfryzacja organizacji rozciąga łańcuchy wartości?”.

Problemem badawczym jest więc wskazanie funkcji własności między etapami rozwoju organizacyjnego, czyli narodzinami a doskonaleniem. Nieoznaczoność fazy wzrostu, umożliwiającej przejście od narodzin do doskonalenia, jest wynikiem braku znajomości tej funkcji. Jej oznaczenie wskazywałoby, że wdrożenie cyfrowych modeli biznesu oparte jest wyłącznie na znalezieniu funkcji matematycznej lub jej pochodnej, co w naukach społecznych jest niemożliwe. Faza wzrostu ma „zaszyty algorytm”, który może dokonać przesunięcia. To przesunięcie nie jest w pełni świadome – wynika jedynie z algorytmów wygenerowanych przez programistów.

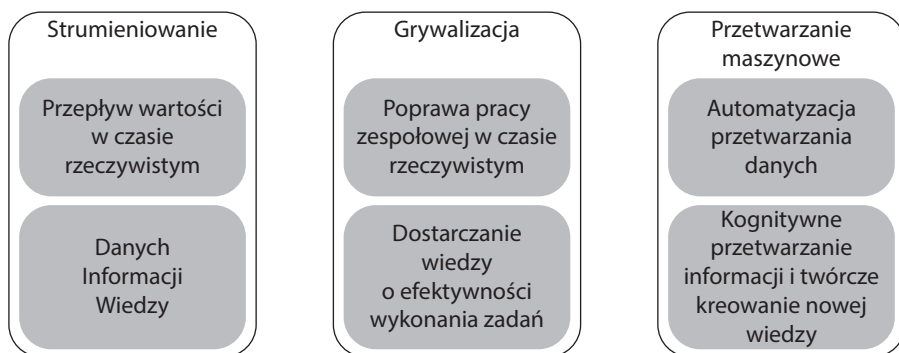
6 W. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji...*

Kolejnym elementem modelowania procesów osadzania i zakotwiczenia organizacji w nowych modelach biznesu 4.0 jest wdrażanie mechanizmu strumieniowania danych jako elementu umożliwiającego rozciąganie łańcuchów wartości. Strumieniowanie<sup>7</sup> jest procesem wykorzystującym nowoczesne technologie oraz sieć internet do zarządzania przepływami danych i wartości (przepływy w czasie rzeczywistym). Modelowania organizacyjnego nie można jednak powierzyć wyłącznie „algorytmom”, na co wskazuje Stanisław Lem w książce wydanej po raz pierwszy z roku 1969: „[...] czy jest możliwe, że program jako czarna skrzynka, samoucząca się, koryguje własne błędy”<sup>8</sup>.

Założenia metodologiczne oraz wstępne wyniki badań empirycznych (wśród ekspertów) w zakresie cyfrowej dojrzałości organizacji (CDO) generują hipotetyczne założenia, że procesami sprzyjającymi osadzaniu i zakotwiczeniu się organizacji w cyfrowych modelach biznesu 4.0 są:

- strumieniowanie (*streaming*) przepływów wartości;
- grywalizacja (*gamification*)<sup>9</sup>;
- przetwarzanie maszynowe (*machine processing*);
- procesy optymalizujące poziom nasycenia (*saturation*) przestrzeni organizacyjnej biznesu cyfrowymi narzędziami zarządzania.

Na rysunku 3 przedstawiono model krytycznych czynników osadzania organizacji w cyfrowych modelach biznesu.



**Rysunek 3.** Krytyczne czynniki osadzania i zakotwiczenia organizacji w cyfrowych modelach biznesu

**Źródło:** opracowanie własne.

7 K. Perechuda, D. Hołodnik, *Strumieniowanie energii...*

8 S. Lem, *Summa technologiae*, Pro Auctore Wojciech Zemek, Kraków 2013, s. 249.

9 P. Tkaczyk, *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

Jak można zauważyć (rysunek 3), do krytycznych czynników rozwoju organizacyjnego w kierunku cyfrowych modeli biznesu można zaliczyć:

- strumieniowanie przepływów wartości, w tym danych, informacji i wiedzy;
- wdrożenie mechanizmu grywalizacji, poprawiającego efektywność pracy zespołowej, współprzyczyniającej się do sprawniejszego wykonywania zadań;
- przetwarzanie maszynowe, współprzyczyniające się do automatyzacji przetwarzania danych oraz – a może przede wszystkim – przetwarzania, ale już nieautomatycznego, a kognitywnego, a także przetwarzania informacji i twórczego kreowania nowej wiedzy.

Krytyczne czynniki osadzania i zakotwiczania organizacji w cyfrowych modelach biznesu powinny oscylować wokół: wdrożenia mechanizmów organizacyjnych sprzyjających strumieniowaniu danych, informacji i wiedzy, ewaluacji efektywności wykonania zadań organizacyjnych z wykorzystaniem mechanizmu grywalizacji oraz mechanizmu przetwarzania maszynowego dla przestrzeni organizacyjnej związanej z pozyskiwaniem danych, przetwarzania kognitywnego dla przestrzeni organizacyjnej związanej z przetwarzaniem informacji, a także przetwarzania twórczego dla przestrzeni organizacyjnej związanej z uzyskiwaniem nowej wiedzy i jej dyfuzji do podmiotów podejmujących decyzje biznesowe.

W następnym punkcie opisano i wyjaśniono, czym jest modelowanie organizacyjne, w kontekście procesów osadzania i zakotwiczania organizacji w cyfrowych modelach biznesu oraz przedstawiono założenia metodologiczne dotyczące badań nad cyfrową dojrzałością organizacji (CDO).

## **Modelowanie organizacyjne i metodologia badania dojrzałości cyfrowej organizacji**

Modelowanie organizacyjne (*organizational modeling*) jest procesem, którego efektem jest model. W tym przypadku model izomorficzny i/lub homomorficzny, w większym lub mniejszym stopniu odwzorowujący funkcje i relacje między cyfrową rzeczywistością organizacyjną a zaprojektowanymi cyfrowymi modelami organizacji. Jednym słowem, modelowanie organizacyjne ma wytworzyć prekognicje co do sposobów transformacji cyfrowej i wygenerować predykcyjne modele, za pomocą których organizacja jest w stanie prognozować kierunki swojego rozwoju. Modelowanie organizacyjne odpowiada zatem na pytania:

- „Jakie mechanizmy organizacyjne należy wdrożyć, aby organizacja rozwijała się w kierunku cyfrowych modeli?”;
- „Jaki poziom saturacji technologii informacyjno-komunikacyjnych jest optymalny w tej transformacji, a w zasadzie referencyjny dla danej organizacji?”;

- „Jakich funkcjonalności oczekuje organizacja, wdrażając określone technologie?”.

Założono, że jednym z elementów modelowania organizacyjnego, sprzyjającego transformacji cyfrowej, mogą być badania z użyciem narzędzi badawczych stosowanych już w badaniach nad orientacją procesową, a mianowicie narzędzi związanych z tzw. dojrzałością<sup>10</sup>.

Wyznaczone przez teorię rozwoju organizacyjnego modele<sup>11</sup> umożliwiają interpretację badań autora dotyczących cyfrowej dojrzałości organizacji. Badania oparte są na analizie literatury źródłowej oraz modelowaniu organizacyjnym i badaniach empirycznych z wykorzystaniem cyfrowych formularzy ankietowych oraz na badaniach jakościowych, w tym przede wszystkim opisie badań wykonanych w trakcie realizacji projektów wdrożeniowych.

Wstępne analizy, sporządzone wśród ekspertów (tu informatyków), wskazują, że kierunek badań jest racjonalny i możliwy do realizacji. Jedynym problemem wskazanym przez ekspertów było stwierdzenie, że dla osób niezwiązanych z obszarem informatycznym pytania mogą być niezrozumiałe (w dalszych badaniach pytania uszczegółowiono, ułatwiając ich zrozumienie przez niespecjalistów).

W badaniach uczestniczyło 10 osób – reprezentantów pięciu uczelni biorących udział w projekcie „AZON – Cyfryzacja zasobów naukowych uczelni wyższych”: Politechniki Wrocławskiej (3 osoby), Uniwersytetu Przyrodniczego (1) i Medycznego (1) we Wrocławiu, Instytutu Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk (1) w Warszawie oraz Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu (2), na której to uczelni autor pełnił funkcję koordynatora merytorycznego. Dodatkowo udział w badaniach eksperckich wzięli specjaliści z zakresu informatyki z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (1) oraz Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu (1). W tabeli 1 przedstawiono odpowiedzi 10 ekspertów (przyjęto pięciostopniową skalę odpowiedzi, gdzie 10 i 30% to faza narodzin, 50% to faza wzrostu, 70 i 100% to faza doskonalenia). Zakres pytań obejmował następujące zagadnienia:

- 1 – poziom saturacji narzędzi informatycznych w ich organizacji;
- 2 – poziom saturacji narzędzi mediowych;
- 3 – poziom konwersji zasobów analogowych na cyfrowe;
- 4 – poziom przetwarzania maszynowego;
- 5 – poziom konwergencji procesów biznesowych;
- 6 – poziom konwergencji infrastruktury.

10 W. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji...*

11 J.A. Cannon, R. McGee, *Rozwój i zmiana w organizacji*, Wolters Kluwers, Warszawa 2012; M. Czarnecki, *Rozwój organizacyjny a problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.

Postępowanie badawcze:

- testowanie ankiety CDO wśród ekspertów (informatyków);
- opis i walidacja wyników ankiety;
- interpretacja wyników.

**Tabela 1.** Dojrzałość cyfrowa – wyniki badań wśród ekspertów

| Pytania/<br>odpowiedzi | Brak odpo-<br>wiedzi | 10%<br>narodziny | 30%<br>narodziny | 50%<br>wzrost | 70%<br>doskona-<br>lenie | 100%<br>doskona-<br>lenie |
|------------------------|----------------------|------------------|------------------|---------------|--------------------------|---------------------------|
| 1                      | 0                    | 0                | 2                | 4             | 3                        | 1                         |
| 2                      | 1                    | 4                | 2                | 2             | 0                        | 1                         |
| 3                      | 0                    | 1                | 4                | 0             | 2                        | 3                         |
| 4                      | 1                    | 1                | 1                | 4             | 3                        | 0                         |
| 5                      | 2                    | 2                | 3                | 1             | 2                        | 0                         |
| 6                      | 2                    | 2                | 3                | 1             | 2                        | 0                         |
| Suma (60)              | 6                    | 10               | 15               | 12            | 12                       | 5                         |

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono ilościową analizę odpowiedzi, jakich udzielili poszczególni eksperci dla zdefiniowanych przez autora dyferencjałów semantycznych, a mianowicie:

- z powodu braku danych eksperci nie potrafili odpowiedzieć sześciokrotnie (w tym dwukrotnie na pytania nr 5 i 6 oraz raz na pytania nr 2 i 4);
- eksperci udzielili dziesięciokrotnie odpowiedzi kategoryzujących ich organizację do poziomu narodzin 10% (w tym czterokrotnie na pytanie nr 2, raz na pytania nr 3 i 4 i dwukrotnie na pytania nr 5 i 6);
- eksperci udzielili aż piętnastokrotnie odpowiedzi kategoryzujących organizację do poziomu narodzin 30% (w tym dwukrotnie na pytania 1 i 2, czterokrotnie na pytanie nr 3, raz na pytanie nr 4 oraz trzykrotnie na pytania nr 5 i 6);
- eksperci udzielili dwunastokrotnie odpowiedzi kategoryzujących organizację do poziomu wzrostu (w tym czterokrotnie na pytania nr 1 i 4, dwukrotnie na pytania nr 2, 5 i 6);
- eksperci udzielili dwunastokrotnie odpowiedzi kategoryzujących ich organizację na poziomie doskonalenia 70% (w tym trzykrotnie na pytania nr 1 i 4, dwukrotnie na pytania nr 3, 5 i 6);
- eksperci udzielili pięciokrotnie odpowiedzi kategoryzujących ich organizację na poziomie doskonalenia 100% (w tym raz na pytania nr 1 i 2 oraz trzykrotnie na pytanie nr 3).

Celem badań przeprowadzonych wśród ekspertów było sprawdzenie, czy i w jakim zakresie zdefiniowane kryteria oceny poziomu CDO są adekwatne do przedmiotu badań i czy wynik badań wstępnych można ocenić pozytywnie.



Aż 6 odpowiedzi na poszczególne pytania brzmiało „nie potrafię oszacować”. Może to świadczyć o tym, że na niektóre pytania eksperci nie potrafili odpowiedzieć z uwagi na brak danych. Tylko 17 odpowiedzi na poszczególne pytania kategoryzowało organizację na poziomie doskonalenia (70% i 100%). Aż 25 odpowiedzi kategoryzowało organizację na poziomie narodzin (10% i 30%). Bardzo mało odpowiedzi, bo tylko 12, kategoryzowało organizację na poziomie wzrostu (50%).

Można wyciągnąć następujące wnioski. Analiza cyfrowej dojrzałości powinna być oparta na metodologii badań jakościowych (studia przypadków i wskazówki z narracji na bazie predykcyjnych modeli osadzania organizacji w cyfrowych przestrzeniach biznesu). Dodatkowo należy wskazać na to, że badani eksperci po wypełnieniu ankiety przedstawiali swoje opinie przez informację zwrotną na pocztę elektroniczną autora ankiety. Z tych informacji wynikało jednoznacznie, że przedmiotowo pytania są adekwatne do problemu, jednak zbyt trudne dla osób niebędących ekspertami w obszarze zagadnień cyfrowych. Stąd autor w drugiej fazie badań, prowadzonych wśród menedżerów, wprowadził wyjaśnienia do pytań. W następnym punkcie opisano przenikanie się teorii rozwoju organizacyjnego z teorią cyfryzacji, umożliwiającej organizacyjne modelowanie, którego efektem może być predykcyjny model cyfrowej organizacji. Obie teorie stanowią dyskretny, nieliniowy model odniesienia, umożliwiający interpretację wyników badań empirycznych. Same wyniki empiryczne, bez odniesienia do określonej teorii poznawczej, mogą być niemożliwe do interpretacji i/lub mogą być niefalsyfikowalne.

## Teoria rozwoju organizacyjnego a teoria cyfrowej dojrzałości organizacji

Modele Greinera<sup>12</sup> są liniowe, a rozwój organizacyjny nie zaczyna się od narodzin, ale od momentu, w którym dana organizacja podejmuje decyzję o ukierunkowaniu swoich działań na nowy model biznesu. Organizacja nie zrywa ze starym modelem funkcjonowania, ale przechodzi przez fazę doskonałości, w której następuje redefiniowanie nowego modelu biznesu, a zatem rozwój organizacyjny nie zaczyna się od fazy narodzin, ale od fazy doskonalenia, w której działania organizacji muszą zmienić kierunek. Przesunięcie jest więc konieczne, skok jakościowy dokonuje się w fazie doskonałości, trzeba się oduczyć dotychczasowych standardów działania i zacząć myśleć i działać po nowemu.

---

12 M. Czarnecki, *Rozwój organizacyjny...*

Cywilizacja nie działa tak, jak chce, ale tak, jak musi działać. Dlaczego mamy właściwie rozwijać cybernetykę? Między innymi dlatego, ponieważ niedługo natrafimy zapewne na „barierę informacyjną”, która zahamuje wzrost nauki, jeśli nie dokonamy w sferze umysłowej przewrotu, jaki dokonał się w sferze pracy fizycznej w ciągu ostatnich dwu stuleci<sup>13</sup>.

Cytowane słowa Stanisława Lema opisują – z perspektywy wtedy nowej dziedziny wiedzy: cybernetyki – problemy cywilizacji informacyjnej. Tak zwana czarna skrzynka stanowiła dla autora dzisiejszy algorytm rządzący programem komputerowym, dla którego znane są stany wejściowe i wyjściowe wyrażone jakimiś funkcjami (na przykład matematycznymi).

[...] Możliwa jest jednak sytuacja, w której nawet on [cybernetyk, współcześnie można mówić o programiście – przyp. autora] nie będzie znał wyrazu tej funkcji. Zadaniem konstruktora będzie zbudowanie „czarnej skrzynki” spełniającej potrzebną czynność regulacyjną. Ale ani konstruktor, ani nikt inny nie będzie wiedział jak „czarna skrzynka” tę czynność wypełnia<sup>14</sup>.

Parafrazując powyższy cytat polskiego futurologa, można powiedzieć, że współcześnie możemy spotkać się z sytuacją, w której wiemy, jak program komputerowy działa, lecz w rzeczywistości nie funkcjonuje on, albo z sytuacją odwrotną – gdy nie wiemy nic o algorytmach „wszytych” w oprogramowanie, a program działa i spełnia swoje funkcje regulacyjne. Te wstępne rozważania poprowadziły autora w kierunku badań nad poszukiwaniem związków między rozwojem organizacyjnym a dojrzałością cyfrową organizacji. Związki te mają zależności nieostre, nieoznaczone, czyli niemożliwe do zdiagnozowania w sposób jednoznaczny, a jedynie z przybliżonym prawdopodobieństwem.

Rozwój organizacyjny (*organizational development*) wskazuje na fazowość. Dojrzałość organizacji jest elementem formalizującym aspekt OD, wskazując na ściśle zdefiniowanie tych faz, a mianowicie: narodziny, wzrost i doskonalenie. Cechy organizacji w poszczególnych fazach życia organizacji wyznaczają jej trendy rozwojowe, a przede wszystkim to, co w danej fazie jest realizowane. Wskazując na cechy organizacji, którą określa się jako dojrzałą, definiuje się jej potencjał i możliwe kierunki dalszego rozwoju. Teoria wskazująca na cykl życia jest więc elementem potencjału organizacyjnego. Dojrzałość należy definiować jako uszczegółowiony model rozwoju organizacji, zaprezentowany przez Greinera, który wskazał na występowanie

13 S. Lem, *Summa...*, s. 66.

14 Tamże, s. 276.

etapów wzrostu oraz kryzysów – naprzemiennie w określonej kolejności. Faza wzrostu jest elementem krytycznym rozwoju organizacyjnego – następujące po sobie etapy rozwoju dotyczą innych aspektów i aby przez nie przejść, organizacja musi sobie poradzić z kryzysem. Taki model przyjęto również w badaniach cyfrowej dojrzałości organizacji, o czym jest napisane w części trzeciej niniejszego rozdziału, przyjmując, że faza wzrostu jest fazą krytyczną dojrzałości cyfrowej organizacji.

Inny model rozwoju organizacyjnego przedstawia Cieśliński, wskazując – zgodnie z ontologią zarządzania przyjętą za Krzyżanowskim<sup>15</sup> – że organizacje rozwijają się zorientowane na funkcje, procesy i zdarzenia. W tym przypadku można powiedzieć, że rozwój organizacyjny zorientowany na funkcje odpowiada fazie narodzin w cyklu rozwoju organizacji. Systemy informatyczne nie mogą zbyt wiele pomóc, ponieważ pionowe zorientowanie organizacji nie pozwala w pełni wdrożyć technologii informatycznych. Dlatego w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku Hammer<sup>16</sup> wskazał, że przejście fazy funkcjonalnej w orientację procesową może przyczynić się do postępu w wykorzystaniu systemów informatycznych (można powiedzieć, że organizacja – jeżeli chodzi o cyfrową dojrzałość – będzie w tym momencie w fazie wzrostu, fazie krytycznej, jak już wcześniej wspomniano, ponieważ bez tej orientacji na procesy organizacja nie jest w stanie zrobić skoku jakościowego w rozwoju organizacyjnym związanym z wykorzystaniem i wdrożeniem nowoczesnych technologii informatycznych). Faza rozwoju organizacyjnego związana z orientacją na zdarzenia może zapewnić organizacji możliwość wejścia w fazę doskonalenia cyfrowej orientacji. Tworzenie organizacji sieciowej, wykorzystującej zasoby, procesy i zdarzenia cyfrowe, stanowić może o wejściu w fazę doskonalenia cyfrowej dojrzałości organizacji. W następnym punkcie opisano i wyjaśniono predykcyjny model cyfryzacji, który może stanowić kierunek działań umożliwiających budowanie modeli referencyjnych, czyli modeli dedykowanych indywidualnie każdej organizacji.

## Organizacja 4.0 – modele odniesienia

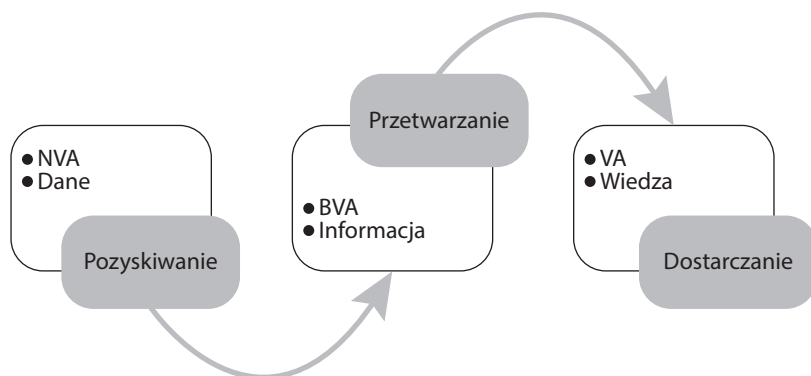
*Industry 4.0* to zbiorcze pojęcie oznaczające integrację inteligentnych maszyn, systemów oraz wprowadzanie zmian w procesach produkcyjnych mających w celu zwiększanie wydajności wytwarzania oraz wprowadzenie możliwości elastycznych zmian asortymentu. Przemysł 4.0 dotyczy nie tylko technologii, ale też nowych sposobów pracy i roli ludzi w przemyśle. Przemysł 1.0 to mechanizacja, 2.0, to elektryfikacja, 3.0 to początki systemów i technologii informatycznych, a 4.0

15 W. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji...*, s. 42.

16 Tamże.

to cyfrowe narzędzia zarządzania, produkcji, wykorzystania sieci internet i mediów społecznościowych.

Cyfrowe modele organizacji to przede wszystkim sposoby pozyskiwania, przetwarzania i dostarczania danych, informacji i wiedzy w celu pozyskania nowych rynków oraz produktów lokowanych na starych i nowych rynkach odbiorców. Organizacja charakteryzuje się kilkoma cechami, które należy opisać w kontekście cyfryzacji: formalizacją, centralizacją, hierarchizacją oraz specjalizacją. Organizacja cyfrowa to przede wszystkim sposób i mechanizm, w jaki organizacja zarządza danymi. Dane to byt organizacji cyfrowej. Organizacja musi zdefiniować, czym są dla niej dane, jak nimi zarządzać i jakie narzędzia informatyczne można zastosować, by nimi sterować i kreować przepływy. Tak więc organizacja cyfrowa to organizacja efektywnie zarządzająca danymi. Z punktu widzenia tworzenia wartości tylko działania związane z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i dostarczaniem ich do odbiorcy końcowego (klienta wewnętrznego i zewnętrznego) są procesem dodającym wartości. Z punktu widzenia klienta i jego doświadczeń tylko dostarczanie danych tworzących dla niego wartość, za którą jest skłonny zapłacić, jest procesem tworzącym wartość. Pozyskiwanie danych, przetwarzanie ich to nie są działania tworzące wartość. Pierwsze są kosztem (NVA), drugie tylko wspierają tworzenie wartości (BVA). Rysunek 4 opisuje model kreowania wartości w organizacji cyfrowej.



Rysunek 4. Model kreowania wartości w cyfrowej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Idea tego modelu (rysunek 4) sprowadza się do tego, że wynikiem modelowania organizacyjnego jest predykcyjny model generowania wartości i ich przepływów, sprowadzający się do:

- technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz sieci internet służących przede wszystkim do pozyskiwania danych (to nie jest coś, co generuje wartość, a zatem należy to automatyzować);

- technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz sieci internet służących przede wszystkim do przetwarzania danych w informacje (jest to czynność wspomagająca tworzenie wartości);
- technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz sieci Internet służących przede wszystkim do dostarczania wiedzy (jej dyfuzji, co jest czynnością tworzącą wartość dodaną dla organizacji).

Tak zdefiniowany model można „zakotwiczyć” jako sposób postępowania, koncentrujący swoje działania wyłącznie na dostarczaniu wiedzy i jej dyfuzji, wszystko inne jest wsparciem i/lub kosztem takiego postępowania. Jednym słowem, cyfryzacja to proces instrumentalnego wykorzystania narzędzi informacyjno-komunikacyjnych do tego, aby efektywnie dystrybuować wiedzę między decydentami przestrzeni organizacyjnej.

Jak można zauważyć (rysunek 4), to przepływy generują wartość. Zgodnie z definicją Shego Shingo<sup>17</sup> można powiedzieć, że tylko dostarczanie wiedzy do klienta, który będzie zadowolony z niej, jest działaniem tworzącym wartość. Pozyskiwanie danych i przetwarzanie informacji nie tworzy dla klienta wartości, nie interesuje go, w jaki sposób organizacja pozyskuje dane i przetwarza informację – ważne jest dla niego, czy wiedza, którą ma, daje mu możliwość podjęcia słusznej decyzji o zakupie lub jego braku i ile go to będzie kosztowało czasu i pieniędzy. Dane, informacja i wiedza to cechy organizacji cyfrowej, której funkcją jest pozyskiwanie, przetwarzanie i dostarczanie tychże (rysunek 4). Zdarzenia w cyfrowej organizacji to dane oraz mobilne kanały komunikacji. Głównymi czynnikami umożliwiającymi rozwój przemysłu 4.0 są: ilość dostępnych danych i narzędzia do ich analizy, łączność mobilna oraz cyfrowe kanały dostępu do konsumenta.

Rozwój organizacyjny według Greinera jest liniowy. Współcześnie można zdefiniować ten proces jako nieliniowy. Dlaczego? Ponieważ technologie informacyjne przekroczyły barierę wzrostu linearnego, dokonały w organizacjach przewrotu kopernikańskiego i w rozwoju przemysłu 4.0 stanowią katalizator zmian, w niektórych przedsiębiorstwach doprowadzając do rewolucji organizacyjnej, przyspieszającej ich rozwój.

Cyfrowy rozwój organizacji według tradycyjnego modelu Greinera musi być zmieniony. Narodziny, wzrost i doskonalenie nie są i nie mogą być liniowe. Semantycznie narodziny są przed wzrostem, a ten przed doskonaleniem. Jednak ten model poznawczy nie może zaistnieć w cyfrowej cywilizacji, w tym w kulturze i organizacji. Przebiega on „skokowo” – od wzrostu, krytycznego momentu rozwoju, przez narodziny, wzrost i doskonalenie. Autor zdaje sobie sprawę z nielogiczności tego opisu, ale rozwój organizacyjny nie zaczyna się z „niczego”. Ma on punkt początkowy – w fazie wzrostu – dotyczący innego modelu biznesu, który organizacja sobie wyznaczyła.

17 Za W. Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji...*

## Biznes 4.0

Falencikowski<sup>18</sup> definiuje model biznesu jako wyodrębnienie potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej poprzez kreowanie wartości dla organizacji i klienta. Do najważniejszych modeli e-biznesu należą<sup>19</sup>:

- sklepy internetowe;
- zamówienia elektroniczne;
- e-aukcje;
- e-centra;
- e-zakupy;
- e-wrota;
- e-portale;
- wirtualna społeczność;
- animatorzy przedsięwzięć e-biznesu;
- e-witryny;
- platformy handlu elektronicznego;
- integratorzy łańcuchów wartości;
- inne.

Tradycyjne modele biznesu nie różnią się od modeli cyfrowych. Ich cechą charakterystyczną jest to, co definiuje się jako sposób dostarczania wartości dla klienta i konsumowanie efektów tego procesu przez organizację. Jeżeli organizacja potrafi dostarczyć w sposób efektywny wartość dla klienta, za którą on będzie skłonny zapłacić, to rezultatem tego procesu będzie również dostarczenie wartości dodanej dla organizacji w postaci zadowolonego klienta, wartości sprzedaży. Dojrzałość cyfrowa organizacji to sposób „konsumowania” wartości, jakie przynosi cyfryzacja. Cyfrowe modele biznesu (CMB) mają dostarczyć wartości klientowi i umożliwić przechwycenie jej części przez przedsiębiorstwo. Cyfrowe modele organizacji (CMO) to sposób zorganizowania się, umożliwiający wdrożenie mechanizmów cyfrowych strumieniowania przepływów wartości.

Rozwój organizacyjny musi sprzyjać rozciąganiu łańcuchów wartości w procesach cyfryzacji, o czym autor pisze w następnym punkcie.

18 T. Faleńcikowski, *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie Strategiczne w Teorii i Praktyce” 2012, nr 260, s. 80–93.

19 Tamże, s. 84–85; P. Majewski, *Czas na e-biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

## Rozwój organizacyjny a rozciąganie łańcuchów wartości

Generowanie nowych produktów i udoskonalanie starych stanowi sedno rozwoju organizacyjnego. Serwisy społecznościowe, biznes inteligentny, przetwarzanie w chmurze zmieniają sposoby działania organizacji, świadczenia usług, wytwarzania produktów oraz wyposażają pracowników w nowe doświadczenia. W ten sposób nowe modele biznesu, oparte na cyfrowych narzędziach, zdobywają nowe rynki oraz rozciągają łańcuchy wartości na starych rynkach, rynkach tradycyjnych produktów i usług.

Rozciąganie łańcuchów wartości to proces, który rozwija się pod wpływem nowych modeli biznesu. Może dotyczyć materialnych i niematerialnych zasobów, procesów i zdarzeń. Model ten musi jednak być rozwinięty i uzupełniony o cyfrowe łańcuchy wartości. Cyfrowe łańcuchy wartości dotyczą wyłącznie wirtualnej i mediowej przestrzeni organizacji, w której zasadniczą rolę odgrywa informacja i wiadomość<sup>20</sup>.

Z kolei w teorii poznania poszukiwana jest odpowiedź na pytanie o to, jak opisywać i wyjaśniać funkcjonowanie takiego bytu, jakim są dane, informacja i wiedza. Za Hararim<sup>21</sup> przyjmuje się założenie, że teorią poznania może być dataizm – wskazujący, że współczesna cywilizacja oparta jest na „danych”, które wprowadzone do „algorytmów” zarządzania uzyskują postać informacji. Dataizm opisuje rzeczywistość z perspektywy takiej jednostki ontycznej, jaką są dane generowane przez maszyny i urządzenia oraz systemy sztucznej inteligencji. Przetwarzanie danych przez zastosowane algorytmy umożliwia w procesach przetwarzania kognitywnego uzyskanie zestawu danych, które mogą stanowić informację. W ten sposób dochodzi się do momentu przetwarzania twórczego, w wyniku którego można uzyskać nową wiedzę. Koło hermeneutyczne poznania sprowadza się do ciągłej analizy fenomenologicznej, czyli – jak pisze Sułkowski<sup>22</sup> – poznanie to proces powtarzalny. Przyjmuje się zatem tezę, że hermeneutyka to analiza interpretacyjna, a fenomenologia ma wspomagać interpretację zgodnie z istotą dataizmu, czyli zidentyfikowania tego, co jest fenomenologicznie istotne. Wartość w organizacji cyfrowej to dane i algorytmy. Dla dostawców tych wartości i beneficjentów stanowią one podstawę do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób pozyskiwać i przetwarzać dane, jakich oczekuje ostateczny klient. Jednym słowem, wartością

20 W. Cieśliński, *Strumieniowanie przepływów wartości...*

21 Y.N. Harari, *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*, Vintage Penguin Random House, United Kingdom 2017.

22 Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.



w organizacji cyfrowej są dane (dostawcy), dla beneficjentów tych danych – algorytmy ich przetwarzania, a dla klienta to, za co będzie skłonny zapłacić, czyli wiedza. Najważniejszym elementem aksjologii organizacji cyfrowej są „przepływy”, a w szczególności strumieniowanie przepływów wartości między dostawcami, beneficjentami i klientami. W tabeli 2 opisano filozoficzne założenia badań naukowych w obszarze transformacji cyfrowej organizacji.

**Tabela 2.** Filozofia badań organizacji cyfrowej

| Filozofia/organizacja | Tradycyjna            | Hybrydowa              | Cyfrowa                             |
|-----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Ontologia             | Rzeczy                | Procesy                | Zdarzenia, dane                     |
| Epistemologia         | Reizm                 | Interpretatywizm       | Dataizm, algorytmy                  |
| Metodologia           | Ilościowe, statystyka | Badanie w działaniu    | Antropologia organizacji            |
| Aksjologia            | Wartości materialne   | Wartości niematerialne | Strumieniowanie przepływów wartości |

**Źródło:** opracowanie własne.

Rozciąganie łańcuchów wartości musi zatem bazować na trzech typach zasobów: materialnych, niematerialnych i cyfrowych. Różnicując materialne zasoby, niematerialne procesy i cyfrowe zdarzenia, wskazuje się, że cyfrowe modele biznesu pozbywają się „człowieka” jako niematerialnego elementu wartości organizacji, a zostaje on nośnikiem tych wartości. Wartością są „algorytmy”, „wszyte” w organizację przez programistę, który w niej nie funkcjonuje. Jest poza nią, ale steruje organizacją, reguluje jej działania poprzez zaprogramowanie. Staje się zatem elementem organizacji w postaci „czarnej skrzynki”. Dane, informacja i wiedza w cyfrowej organizacji to wartości, dzięki którym cyfrowy model biznesu generuje zadowolenie klienta i pracownika. Ich strumieniowanie jest wartością, za którą klient jest skłonny zapłacić, ponieważ uzyskuje ją w czasie rzeczywistym, czyli czasie zakupu towaru lub usługi i jednocześnie może ocenić, czy dostarczona wartość jest zadowalająca z uwagi na koszt, jaki został poniesiony. Zapytanie, zakup, ocena jakości – wszystko to w cyfrowym modelu biznesu odbywa się w czasie rzeczywistym.

Klient dokonuje zapytania, uzyskując dane o zapytaniu. Dane te tworzą dla niego wartość, jeżeli dalej uczestniczy w zakupie. Jednocześnie proces ten w czasie rzeczywistym jest oceniany przez niego w kategoriach jakości dostarczonego produktu lub usługi w kontekście kosztów, jakie poniósł (czas, pieniądze), by pozyskać produkt czy usługę. Wiedza jest więc ilorazem informacji do danych<sup>23</sup>. Brak algorytmu umożliwiającego dostarczanie danych w czasie rzeczywistym przez sieć

23 W. Cieśliński, *Cyfryzacja przestrzeni...*

internet może zatem powodować całkowite „rozmycie” organizacji i brak możliwości podejmowania decyzji.

Wskaźnik efektywności cyfrowego modelu biznesu wyraża się wzorem:

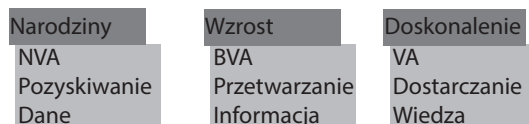
$$W = I/D,$$

gdzie:  $W$  – wiedza,  $I$  – informacja,  $D$  – dane.

Wskaźnik ten pokazuje, że pozyskiwanie wiedzy jest ilorazem zdolności organizacji do przetwarzania danych w informację oraz pozyskiwania danych. Jednak jest on obciążony problemem, że im więcej pozyskiwanych danych, tym zdolność organizacji do przekształcania w informację będzie ograniczona, czego skutkiem może być brak wiedzy o badanym zjawisku. Z tego wzoru wynika również, że wartość cyfrowa organizacji to zdolność organizacji do efektywnego pozyskiwania danych, przetwarzania ich w informacje i dostarczania wiedzy klientom w czasie rzeczywistym. Iloraz uzyskanych informacji do pozyskanych danych daje podstawy do tego, aby zdefiniować problem dotyczący tego, czy dane, ich przetwarzanie i dostarczanie jest realizowane w czasie rzeczywistym, a zatem czy wartość zasobów i procesów realizowanych za ich pomocą jest jedynką, czy zerem. Jedynka oznacza pełne wykorzystanie zasobów i procesów w cyfrowym modelu biznesu. Zero oznacza, że zasoby i procesy nie są wykorzystywane w pełni, wręcz przeciwnie – funkcjonują niezależnie od siebie i stanowią jedynie koszt funkcjonowania organizacji. Przedstawione mierniki cyfrowych modeli biznesu w kontekście rozwoju organizacyjnego wskazują, że najistotniejszym ich elementem są sposoby pomiaru ich rozwoju. Przepływy wartości prowadzą się do odpowiedzi na pytanie o to, czy i w jakim zakresie można je mierzyć. Zapytanie ofertowe klienta staje się w tym modelu jednocześnie realizacją zakupu i oceną jakości towaru lub usługi. Mechanizm strumieniowania danych i wartości umożliwia wprowadzenie grywalizacji, czyli działań opartych na przetwarzaniu danych on-line, związanych z efektywnością wykonania zadań przez pracowników, ze sprzężeniem zwrotnym dotyczącym efektywności wykonania tego zadania.

## Cyfrowe modele dojrzałości organizacji

Jak już wspomniano we wprowadzeniu, w cyfrowych modelach biznesu procesy biznesowe to takie, które związane są z zarządzaniem danymi, informacją i wiedzą oraz szeroko rozumianą komunikacją elektroniczną<sup>24</sup>. Istota danych<sup>25</sup> sprowadza się z jednej strony do tego, że stanowią one rezultat (wyjście) procesów interpretacji „znaków”, a z drugiej strony dane są wejściem procesów tworzenia wiedzy. Struktura takiego procesu to wejście, transformacja i wyjście. Faza wejścia procesu (dane i znak) jest elementem nietworzącym wartości. Analiza danych i przetwarzanie znaku to elementy procesów cyfrowych wspomagające tworzenie wartości. Tylko wyjście tych procesów, w postaci dostarczenia wiedzy i zdefiniowania znaku, to czynności tworzące wartość. Eliminacja fazy transformacji poprzez wykorzystanie przetwarzania maszynowego może prowadzić do uzyskania przez organizację drugiego stopnia dojrzałości cyfrowej, a mianowicie fazy wzrostu. Całkowita eliminacja pozyskiwania i przetwarzania danych, sprowadzająca się do wykorzystania tylko algorytmów (programów komputerowych), pozwala organizacji wejść w fazę doskonalenia.



Rysunek 5. Ogólny model dojrzałości cyfrowej

Źródło: opracowanie własne.

Należy jednak zrobić zastrzeżenie, że automatyzacja procesów związanych z zarządzaniem danymi i informacją nie powinna obejmować pierwszej fazy osadzania organizacji w przestrzeni cyfrowej. W zakresie semiologicznego procesu identyfikacja znaku i jego oznaczanie nie powinno być pozbawione czynnika ludzkiego, przetwarzania kognitywnego i twórczego<sup>26</sup>.

Jak można zauważyć, procesy biznesowe w cyfrowej organizacji są warunkowane przede wszystkim procesami pozyskiwania danych (procesy generujące koszty – NVA), procesami przetwarzania danych do postaci informacji (procesy wspomagające tworzenie wartości – BVA) oraz procesami dostarczania wiedzy (procesy tworzące wartość – VA). Dojrzałość cyfrowa organizacji dotyczy tego, w jakim stopniu organizacja jest przygotowana do implementacji nowoczesnych technologii

24 I. Chomiak-Orsa, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

25 M. Bazewicz, A. Collen, *Podstawy metodologiczne...*

26 W. Cieśliński, *Strumieniowanie przepływów wartości...*; W. Cieśliński, *Cyfryzacja przestrzeni...*

informacyjnych, istotne – a może najistotniejsze – jest to, czy te technologie pozwalają wyeliminować wszystkie działania, które wprost nie generują wartości dodanej.

Należy jednak wskazać, że istnieje zasadnicza różnica między dojrzałością cyfrową organizacji a cyfrową dojrzałością biznesu. Aby wdrożyć cyfrowy model biznesu 4.0, muszą być spełnione podstawowe warunki organizacyjne. Organizacja cyfrowa to przede wszystkim mechanizmy strumieniowania przepływów wartości oraz grywalizacji. Mechanizmy te mogą być wdrożone, jeżeli organizacja dokona konwersji zasobów, procesów i zdarzeń oraz ich konwergencji. Zanim jednak zdefiniowane zostaną te modele, należy zdefiniować, czym jest cyfrowy model biznesu. Jest to oczywiście co innego niż cyfrowy model organizacji. Cyfrowe modele biznesu są implementacją rozwiązań cyfrowych do biznesu, natomiast cyfrowe modele organizacji odpowiadają na pytanie, jak się zorganizować, aby tego typu model biznesu wdrożyć.

## Podsumowanie

Kluczowy wynik przeprowadzonych badań to wskazanie, że procesy cyfryzacji stanowią krytyczną dla organizacji konieczność rozwoju organizacyjnego w kierunku nowych modeli funkcjonowania, opartych na technologiach cyfrowych. Rozwój ten ontycznie musi bazować na bytach organizacyjnych, jakimi są dane. Ich pozyskiwanie i przetwarzanie do postaci informacji powinno kończyć się dostarczeniem wiedzy w czasie rzeczywistym – zarówno do klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Poznawczym aspektem badań jest dataizm – filozofia wskazująca na fakt, że poznanie zaczyna się i kończy na problemach automatyzacji pozyskiwania danych, a ich przetwarzanie odbywa się w „czarnych skrzynkach” – algorytmach wytworzonych przez programistów. Dodatkowo można wskazać, że cyfryzacja łączy łańcuchy wartości od materialnych do cyfrowych, umożliwiając wprowadzenie mechanizmów organizacyjnych opartych na streamowaniu i gamifikacji.

Rozwój organizacyjny w czasach globalnej cyfryzacji nie uniknie budowania cyfrowych modeli biznesu. Należy jednak monitorować programistów i ciągle zadawać im pytanie o to, czy wiedzą, jakie konsekwencje może mieć opracowany przez nich program dla organizacji przyszłości.

Głównym ograniczeniem przedstawionych badań jest możliwość diagnozy dojrzałości cyfrowej organizacji, opisanej językiem technicznym, czyli językiem znającym informatykom, a niekoniecznie menedżerom.

Rekomenduje się badanie dojrzałości cyfrowej organizacji w aspekcie cyklu życia organizacji, teorii rozwoju organizacyjnego, a nie wyłącznie rozwoju technologii

informacyjnych. Organizacja musi być gotowa do wdrożenia nowych technologii tylko w sytuacji, kiedy kreuje dla klienta nowe wartości, a nie wyłącznie w przypadku pojawienia się nowej technologii. Pomimo krytycznych uwag ekspertów warto kontynuować badania dojrzałości cyfrowej według poziomu:

- saturacji narzędzi informatycznych w ich organizacji;
- saturacji narzędzi mediowych;
- konwersji zasobów analogowych na cyfrowe;
- przetwarzania maszynowego;
- konwergencji procesów biznesowych;
- konwergencji infrastruktury.

Cyfryzacja generuje wiele nowych „czarnych skrzynek”, nad którymi człowiek traci kontrolę. Modelowanie organizacyjne w kierunku cyfrowych modeli organizacji musi uwzględniać fakt, że niektóre obszary organizacji nie będą zarządzane, ale sterowane przez „algorytmy”, które same będą się doskonalić – bez udziału człowieka.

A zatem ewolucja cyfrowa, która w skali makro przebiega od kamienia (ewolucja kosmosu) przez węgiel (ewolucja biologiczna) do krzemu (ewolucja komputerowa) oraz od genu (najmniejsza jednostka informacji biologicznej) przez mem (najmniejsza jednostka informacji społecznej) do memu internetowego (najmniejsza jednostka informacji wygenerowanej przez internet) oraz od mechanizacji przez elektryfikację do cyfryzacji, ma swoją cykliczność, której nie „przeskoczymy”, a jedynie możemy spróbować mieć na te aspekty ewolucyjne jakiś wpływ. Jego efektem będzie w dalszym ciągu możliwość zarządzania organizacją, a nie jedynie jej sterowania poprzez systemy autonomiczne, jakimi są między innymi algorytmy zbudowane na bazie sztucznej inteligencji.

---

## Bibliografia

- Bazewicz M., Collen A., *Podstawy metodologiczne systemów ludzkiej aktywności i informatyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Bernat P., Cieśliński W., *Zastosowanie ICT i augmented reality w inteligentnym rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 31–40.
- Cannon J.A., McGee R., *Rozwój i zmiana w organizacji*, Wolters Kluwers, Warszawa 2012.
- Chomiak-Orsa I., *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Cieśliński W., *Cyfryzacja przestrzeni organizacyjnej – w kierunku streamingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, nr 2(131/1), s. 79–90.
- Cieśliński W., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

- Cieśliński W., *Organizational space – hidden dimension of new business model*, [w:] K. Perechuda (red.), *Advanced business models*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 41–54.
- Cieśliński W., *Strumieniowanie przepływów wartości w przestrzeni organizacyjnej – w kierunku transformacji cyfrowej*, [w:] M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 89–105.
- Cieśliński W., Głowiński P., *IT space organization – process orientation*, [w:] P. Cabała, M. Tyrańska (red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym: organizacje, projekty, procesy*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2017, s. 121–128.
- Czarnecki M., *Rozwój organizacyjny a problemy wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
- Harrari Y.N., *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*, Vintage Penguin Random House, United Kingdom 2017.
- Faleńcikowski T., *Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie Strategiczne w Teorii i Praktyce” 2012, nr 260, s. 80–93.
- Lem S., *Summa technologiae*, Pro Auctore Wojciech Zemek, Kraków 2013.
- Majewski P., *Czas na e-biznes*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Perechuda K., Hołodnik D., *Strumieniowanie energii klienta. Transmisja znaczeń*, CeDeWu, Warszawa 2016.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

---

## Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano wstępne wyniki badań nad cyfrową dojrzałością organizacji. Wymagania Przemysłu 4.0 ukierunkowują przedsiębiorstwa na działania, które w sposób efektywny pozwolą wykorzystać najnowsze osiągnięcia związane z technologią informacyjno-komunikacyjną. Przyjmuje się, że poziom nasycenia organizacji tymi technologiami wymaga zmian organizacyjnych. Opisane w rozdziale wyniki badań mogą stanowić impuls do badań nad procesami transformacji biznesu od tradycyjnych, przez hybrydowe, do cyfrowych modeli.

**Słowa kluczowe:** rozwój organizacyjny, dojrzałość cyfrowa, strumieniowanie wartości, cyfrowe modele

---

## Digital maturity of the organization – cognitive-methodological assumptions

### Abstract

The article presents preliminary results of research on the digital maturity of the organization. Industry 4.0 requirements, orient companies towards actions that will effectively use the latest achievements in information and communication technology. It is assumed that the level of saturation of organizations with these technologies requires organizational changes. The research results described in the article can be a stimulus for research on business transformation processes from traditional, through hybrid to digital models.

**Keywords:** organizational development, digital maturity, value streaming, digital business models





# Konceptualizacja modelu e-biznesu

Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania

Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu

## Wprowadzenie

Polem badawczym niniejszego opracowania są modele biznesu, natomiast podpo-  
łem modele e-biznesu. Rozdział ma charakter teoretyczno-modelowy. Jego celem  
głównym jest uporządkowanie oraz wykazanie zależności między podstawowymi  
kategoriami: model biznesu, model e-biznesu, nowoczesne metody zarządzania.

Przeprowadzone analizy dotyczą w szczególności:

- dynamicznych modeli biznesu;
- procesów „kapania” modeli biznesu;
- zarządzania modułami modelu e-biznesu;
- radarowej funkcji modelu e-biznesu.

Założenia aplikacyjne modelu e-biznesu przedstawiono w kontekście koncep-  
tualizacji i filtrowania warstw przedsiębiorstwa.

## Statyczne modele biznesu

Dotychczas konstruowane, w sensie teoretycznym, modele biznesu mają głównie  
wymiar statyczny; *de facto* dekonstruują one „płynną ponowoczesną” rzeczywi-  
stość organizacyjną do klasycznych wymiarów zaczerpniętych ze struktury biznes-  
planu czy też planowania strategicznego, takich jak: klienci, konsumenci, kanały  
dystrybucji, produkty, usługi, zasoby (głównie „twarde”: produkcyjne, technolo-  
giczne, transportowe itp.), zyski, koszty.

Oczywiście w tworzeniu warto od czegoś zacząć, od jakichkolwiek przyczółków,  
punktów zaczepienia itp. Wybór i konfiguracja elementów w tworzeniu modelu  
biznesu ma w pierwszej, wyjściowej fazie charakter statyczny. Istotny problem po-  
jawia się w fazie implementacyjnej modelu biznesu, gdy wykonawcy zbyt kurczowo  
trzymają się pierwotnego obrazu, który jest tylko pewnym wzorcem, ideą, matrycą  
modelowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego struktura organizacyjna,

system zarządzania i procesy ciągle się zmieniają i w efekcie, w miarę upływu czasu, oddalają istotnie od wyjściowego modelu.

W związku z powyższym zachodzi potrzeba budowy dynamicznych modeli biznesu:

- fluktuujących w czasie i przestrzeni oraz
- opartych na innych paradygmatach strumieniowania danych, informacji, wiedzy, energii, systemów wartości i pól znaczeń.

Wówczas bardziej zbliżamy się do prawdy w naukach o zarządzaniu, poprzez permanentne wyrównywanie dychotomii między modelowym a rzeczywistym obrazem „płynnego” przedsiębiorstwa.

## Przedsiębiorstwo informacyjne a modelowanie biznesu

Modele biznesu „fluktuują” wraz z rzeczywistością organizacyjną oraz przedsiębiorstwem w niej „zanurzonym”. W rzeczywistości współczesne organizacje gospodarcze są przedsiębiorstwami informacyjnymi, co rodzi następujące teoretyczno-metodologiczne implikacje:

- dominacja zasobów strumieni niematerialnych;
- poznawanie przedsiębiorstwa poprzez jego produkty i usługi;
- o sukcesie firmy decyduje sprawność sieci informacji, danych i wiedzy;
- przepływy (procesy) są istotniejsze od „punktów zatrzymań”;
- rzeczywista struktura organizacyjna i system zarządzania podlegają permanentnej rekonfiguracji;
- szybkość zmian nie jest zauważalna od razu, pomimo rejestracji w trybie on-line ciągle rosnącej ilości danych;
- wydłużają się procesy przetwarzania danych w informacje, a zwłaszcza informacji w wiedzę.

W kontekście paradygmatu głównego: „przedsiębiorstwo jest siecią ciągle fluktuujących danych, informacji i wiedzy” oraz wyżej wymienionych „paradygmatów cząstkowych” stwierdzić należy, że **klasycznie konstruowane modele biznesu są nieadekwatne do biznesu digitalnego, sieciowego, korporacyjnego, procesowego, fraktalnego, outsourcingowego i benchmarkingowego.**

W związku z powyższym zachodzi potrzeba projektowania i implementacji dynamicznych modeli biznesu opartych na:

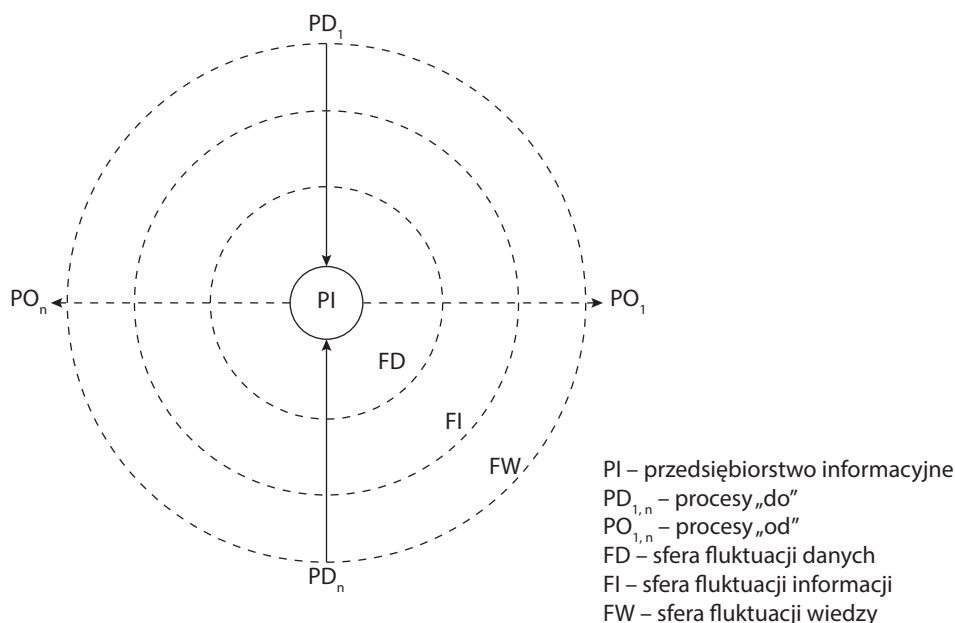
- pomiarze;
- rejestrowaniu;
- monitorowaniu i
- dekodowaniu strumieni danych, informacji i wiedzy.

W modelowaniu biznesu ścierają się dwa procesy (rysunek 1):

- **do** (pozyskiwanie danych, informacji i wiedzy z adekwatnych sieci) oraz
- **od** (rzutowanie w inne sieci własnych pól znaczeń skondensowanych w produktach i usługach przedsiębiorstwa informacyjnego).

Pojawia się więc tutaj kolejny paradygmat utrzymania chwiejnej równowagi pomiędzy:

- siecią generowaną przez przedsiębiorstwo informacyjne a bliższymi (koope-racyjnymi, konkurencyjnymi) i dalszymi (pozornie neutralnymi w danym interwale czasu) sieciami oraz
- teoretycznym (wzorcowym) a rzeczywistym (realnym) modelem biznesu (ry-sunek 2).



**Rysunek 1.** Założenia wyjściowe modelu biznesu

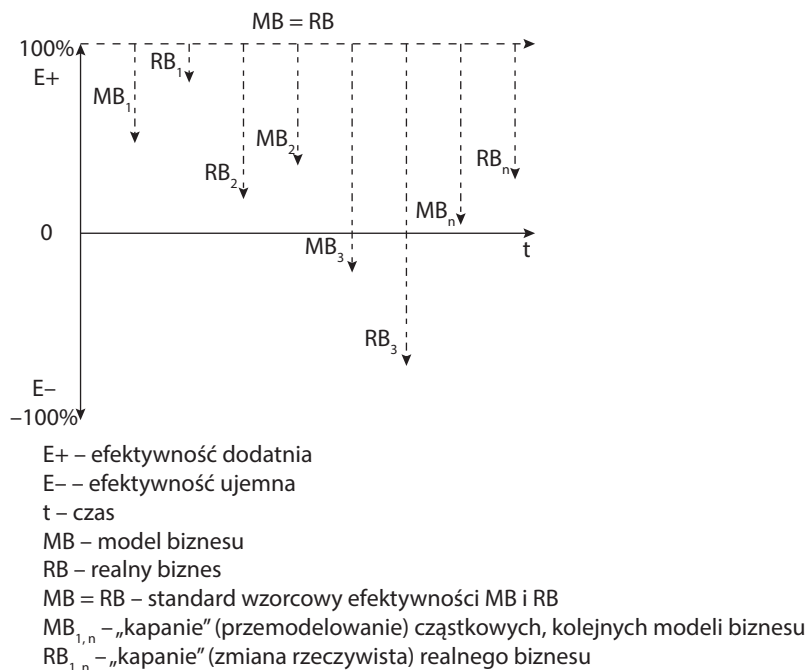
Źródło: Daria Hołodnik i Kazimierz Perechuda – materiał niepublikowany.

Z rysunku 2 wynikają następujące wnioski:

- model idealny funkcjonowania przedsiębiorstwa wyznaczany jest przez ze-rową odległość między MB a RB (100% efektywności dodatniej);
- zbyt częste „skapywanie” zarówno MB, jak i RB do poziomu E – 100%, syg-nalizuje zbliżające się bankructwo;
- solidne trwanie przedsiębiorstwa wyznaczone jest przez przestrzeń 100% E+ – O – t, pod warunkiem niezbyt znaczących odległości między MB a RB (BEP

można wyznaczyć empirycznie po analizie empirycznej fluktuacji danych, informacji i wiedzy);

- w przestrzeni – 100% E – O – t zachodzi potrzeba detekcji czynników jakościowych, które są główną przyczyną spadku efektywności RB, jak również niezrozumienia istoty MB przez pracowników i menedżerów wiedzy.



Rysunek 2. „Kapanie” modeli biznesu oraz realnego biznesu

Źródło: opracowanie własne.

## Content i wyznaczniki modelu e-biznesu

Modele e-biznesu różnią się istotnie od klasycznych, mocno zorientowanych na zarządzanie strategiczne ujęć modeli biznesu, które *de facto* są sprytną modyfikacją biznesplanów.

E-biznes można rozumieć jako prowadzenie działalności gospodarczej przy znacznym, wręcz przeważającym wykorzystaniu narzędzi ICT. Kolejną cechą e-biznesu jest jego osadzenie w procesach pozyskiwania, przetwarzania i dostarczania danych, informacji i wiedzy, które generują większość sprzedaży i zysków.

Modele e-biznesu muszą więc wywodzić się z przestrzeni ICT, co oznacza, że ich dekodowanie i projektowanie odbywa się w przestrzeni przepływów danych,

informacji i wiedzy. Poszczególne modele e-biznesu, osadzone na niematerialnych łańcuchach wartości, różnią się (tabela 1):

- rodzajami procesów;
- rodzajami eksploatowanych danych, informacji i wiedzy;
- częstotliwością drgań generowanych strumieni danych, informacji i wiedzy;
- częstą zmianą pozycjonowania ogniw (skupisk) danych, informacji i wiedzy.

**Tabela 1.** Content modelu e-biznesu

| Wyznaczniki e-biznesu |                   | Pomiar                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Model e-biznesu       | Procesy           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrwalanie</li> <li>• Skracanie</li> <li>• Rozciąganie</li> <li>• Anihilacja</li> </ul>                                                                            |
|                       | Ogniwa (skupiska) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana</li> <li>• Zamiana</li> <li>• Lokalizacja</li> <li>• Przemieszczanie</li> <li>• Anihilacja</li> </ul>                                                       |
|                       | Dane              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie</li> <li>• Gromadzenie</li> <li>• Lokalizacja</li> <li>• Przetwarzanie</li> <li>• Sprzedaż</li> <li>• Anihilacja</li> </ul>                           |
|                       | Informacja        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie</li> <li>• Gromadzenie</li> <li>• Wzbogacenie</li> <li>• Interpretowanie</li> <li>• Konfigurowanie</li> <li>• Łączenie</li> <li>• Sprzedaż</li> </ul> |
|                       | Wiedza            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie (zakupy, fuzje, wywiad gospodarczy)</li> <li>• Interpretowanie</li> <li>• Wzbogacanie</li> <li>• Dyfuzja</li> <li>• Utylizacja</li> </ul>             |

Źródło: opracowanie własne.

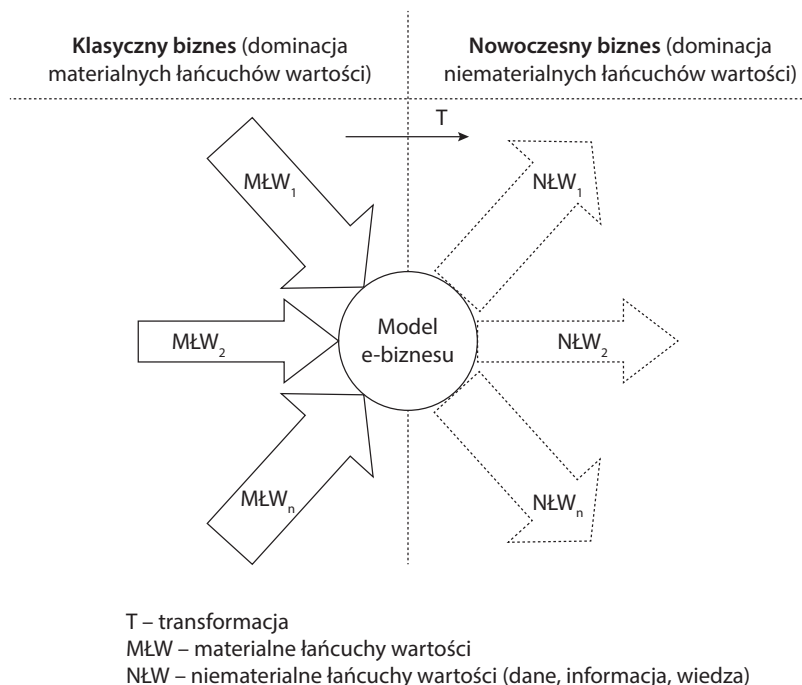
## Radarowa funkcja modelu e-biznesu

Modele e-biznesu są kreowane i projektowane przede wszystkim dla firm digitalnych, cyfrowych, wirtualnych i internetowych. Jednocześnie stanowią one pewnego typu radar (rysunek 3), gdzie impulsy i oddziaływania klasycznych, materialnych (produkcja, transport, siła robocza itp.) łańcuchów wartości są coraz słabsze,

wręcz zanikają, natomiast rodzą się, intensyfikują i coraz mocniej emanują niematerialne (dane, informacje, wiedza, kapitał intelektualny itp.) łańcuchy wartości.

W skrajnym, „czystym” ujęciu model e-biznesu jest otoczony wyłącznie niematerialnymi łańcuchami wartości, co oznacza, że jego produktami i usługami są w stu procentach dane, informacje i wiedza.

W ten sposób pojawia się idea przedsiębiorstwa informacyjnego jako najdoskonalszej formy współczesnego biznesu.



**Rysunek 3.** Model e-biznesu jako radar przedsiębiorstwa informacyjnego

**Źródło:** opracowanie własne.

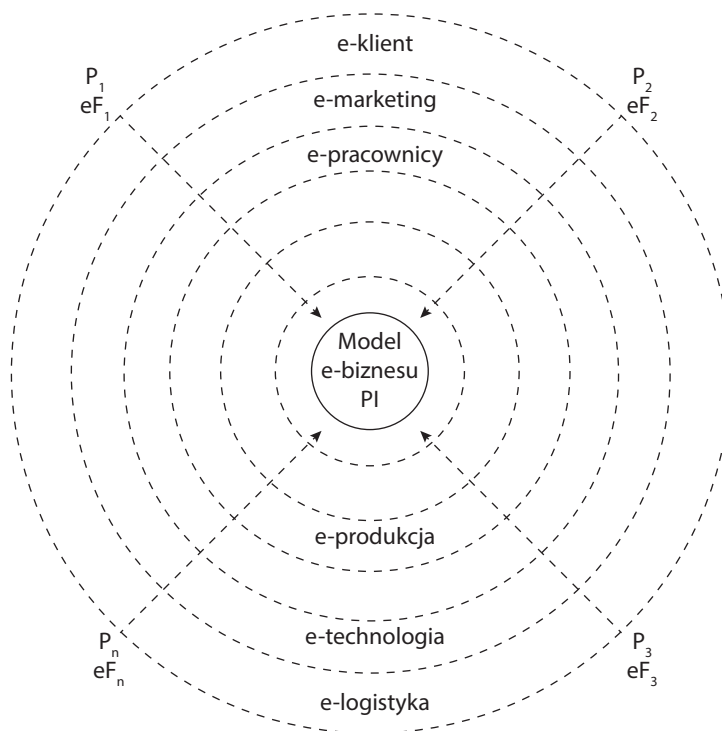
Tego typu radar, tj. model e-biznesu przedsiębiorstwa informacyjnego, umożliwia pomiar odległości danej firmy od wzorca idealnego w zakresie następujących wymiarów (rysunek 4):

- technologii;
- produktów;
- usług;
- zasobów ludzkich;
- klienta;
- marketingu;
- logistyki i innych.



Klasycznie funkcjonujące przedsiębiorstwa swój proces digitalizacji zaczynają najczęściej od e-marketingu (rysunek 4), co jest „klasycznym” błędem koncentrowania się na jednym, tj. e-marketingu – najbardziej spektakularnym narzędziu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Z pewnością nie daje to optymalnego efektu synergicznego, co wynika z zaniechania lub niepodejmowania projektów i przedsięwzięć w pozostałych warstwach (rysunek 4):

- e-klientów;
- e-pracowników;
- e-logistyki;
- e-technologii;
- e-produkcji.



PI – przedsiębiorstwo informacyjne

$P_{1,2,n}$  – przedsiębiorstwa tradycyjne (klasyczne)

$eF_{1,2,n}$  – e-filtrowanie „odległości” rzeczywistego, klasycznego przedsiębiorstwa od e-biznesu przedsiębiorstwa informacyjnego

**Rysunek 4.** Filtrowanie przedsiębiorstw w kontekście „e-warstw” modelu e-biznesu przedsiębiorstwa informacyjnego

**Źródło:** opracowanie własne.

## Fazy konceptualizacji modelu biznesu wirtualnego

W kreowaniu biznesu wirtualnego zachodzi w pierwszym rzędzie potrzeba informacyjnego „przeczesywania” sygnałów – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Kolejnym etapem jest ich podział na impulsy silnosygnałowe, niskosygnałowe oraz śmieci informacyjne. Następny etap koncentruje się na impulsach silnosygnałowych – monitorowane są: ich częstotliwość, natężenie, regularność oraz powtarzalność. Po identyfikacji wiązki istotnych dla przedsięwzięcia impulsów silnosygnałowych analizowana jest ich treść; nie każda informacja pięknie „opakowana” zawiera treści, które mogą być przydatne w projektowaniu jądra biznesu. Analiza tekstowa informacji niejako „kondensuje” dla wirtualnej firmy pewien fragment rzeczywistości; stanowić on będzie pole funkcjonowania firmy w rozumieniu produktów i usług, które będą z niego wyrastać (tabela 2).

Tabela 2. Fazy konceptualizacji modelu biznesu wirtualnego

| Fazy | Istota                                            | Operacjonalizacja                                                   |
|------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 1    | Przeczesywanie sygnałów                           | Detekcja strumieni sygnałów zewnętrznych i wewnętrznych             |
| 2    | Pozycjonowanie sygnałów                           | Impulsy: silnosygnałowe, niskosygnałowe, śmieci informacyjne        |
| 3    | Ogniskowanie impulsów silnosygnałowych            | Monitoring: częstotliwości, natężenia, regularności, powtarzalności |
| 4    | <i>Content analysis</i>                           | Analiza treści, odrzucanie formy, otoczki                           |
| 5    | Koncentracja na określonym wycinku rzeczywistości | Zawężanie formy i treści                                            |
| 6    | Definiowanie pola biznesu                         | Wybór produktów i usług jako nośników informacji o firmie           |

Źródło: opracowanie własne.

## Inkorporowanie nowoczesnych metod zarządzania do modelu e-biznesu

Nowoczesne metody zarządzania, pierwotnie mocno osadzone w substancjalnej (materialnej) warstwie przedsiębiorstwa, w coraz większym stopniu przesuwają się ku warstwie niematerialnej, tzn. orientowane są na doskonalenie przepływów danych, informacji i wiedzy (tabela 3).

Podział metod zarządzania na substancjalne oraz wirtualne (tabela 3) jest nieostry. Oznacza on przede wszystkim orientację na dominujący sposób kreowania wartości dodanej w przedsiębiorstwie, gdzie stopniowo efektywność tradycyjnej eksploatacji zasobów materialnych (ziemi, maszyn, urządzeń i innych) zaczyna

ustępować miejsca wyższej efektywności inwestycji w kapitał ludzki i systemy zarządzania wiedzą. Oczywiście warstwa materialna firmy pozostaje, ale jej wartość sprawcza istotnie maleje, wręcz zbliża się do zera w przypadku e-commerce, e-marketingu i innych e-sektorów.

**Tabela 3.** Pozycjonowanie substancjalne i wirtualne nowoczesnych metod zarządzania

| Metody zarządzania                   | Orientacja    |           |
|--------------------------------------|---------------|-----------|
|                                      | Substancjalna | Wirtualna |
| Kanban                               | +             |           |
| Kaizen                               | +             |           |
| TQM                                  | +             |           |
| LM                                   | +             |           |
| BPR                                  | +             |           |
| Fabryka fraktalna                    | +             |           |
| Organizacja systemowa                |               | +         |
| Przedsiębiorstwo inteligentne        |               | +         |
| Firma zwinna                         |               | +         |
| Przedsiębiorstwo wirtualne           |               | +         |
| Zarządzanie zintegrowane             |               | +         |
| Organizacja ucząca się               |               | +         |
| Zarządzanie procesami                |               | +         |
| Organizacja sieciowa                 |               | +         |
| Benchmarking                         |               | +         |
| Outsourcing                          |               | +         |
| Zarządzanie wiedzą                   |               | +         |
| Zarządzanie kapitałem intelektualnym |               | +         |

Legenda: + lokowanie

Źródło: opracowanie własne.

Klasyczne metody zarządzania: Kanban, Kaizen, TQM, LM oraz BPR były mocno zorientowane na doskonalenie procesów produkcyjnych: wzrost wydajności, redukcję kosztów, likwidację marnotrawstwa, ograniczenie przestojów produkcyjnych, minimalizowanie zużycia surowców i materiałów. Tutaj była kreowana podstawowa wartość dodana przedsiębiorstwa.

Nowoczesne metody zarządzania „grają” na przepływach energii niematerialnej (dane, informacje, wiedza) oraz kreują i optymalizują wykorzystanie kapitału intelektualnego (strukturalnego, procesowego i ludzkiego), a także inteligencji emocjonalnej (coaching, mentoring, monitoring, counseling).

Jak już wspomniano, zaprezentowany w tabeli 3 podział na substancjalne i wirtualne metody zarządzania ma charakter nieostry. Wynika to przede wszystkim z uwikłania sieciowego korporacji, w której są one stosowane. Ponadto w grę wchodzi tutaj lokowanie ich, a także produktów i usług, w niematerialnych

(internetowych, digitalnych) przestrzeniach biznesu. Metody zarządzania, które mają charakter pragmatyczny i narzędziowy, stanowią doskonałe instrumenty operacjonalizacji modelu e-biznesu w konkretnym przedsiębiorstwie.

## Podsumowanie

- Modele e-biznesu wypierają tradycyjne modele biznesu.
- Nowoczesne metody zarządzania zorientowane na wirtualizację biznesu w coraz większym stopniu są inkorporowane do modeli e-biznesu.
- E-biznes nie oznacza wyłącznie prowadzenia działalności gospodarczej w przestrzeni internetu.
- Procesy e-biznesu towarzyszą (nakładają się, również w coraz większym stopniu wypierają), w większym lub mniejszym stopniu, większości procesów gospodarczych.
- Dynamizm modeli biznesu oznacza ich permanentną modyfikację.
- Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii z przestrzeni przemysłów kreatywnych są *de facto* przedsiębiorstwami informacyjnymi realizującymi grę na danych, informacjach, wiedzy i kapitale intelektualnym.

---

## Bibliografia

- Doligalski T. (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Perechuda K., *Knowledge Diffusion Methods in a Networking Company. Knowledge Business Models*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2010.
- Perechuda K. (red.), *Advanced Business Models*, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2015.
- Pijl P. van der, Lokitz J., Solomon L.K., *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.
- Szromek A.R., *Model biznesu przedsiębiorstwa uzdrowiskowego*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2019.
- Wrycza S., Maślankowski J. (red.), *Informatyka ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

---

## Streszczenie

Opracowanie ma charakter teoretyczno-modelowy. Przedstawiono w nim następujące zagadnienia, procesy i odniesienia: statyka a dynamika modeli biznesu, „kapanie” modeli biznesu, wyznaczniki modelu e-biznesu, aspekt treści e-biznesu, „radarowanie” przedsiębiorstwa informacyjnego, fazy konceptualizacji modelu biznesu wirtualnego.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, model e-biznesu, konceptualizacja modelu biznesu wirtualnego, nowoczesne metody zarządzania, biznes wirtualny a biznes realny, wyznaczniki, radarowanie, e-warstwy modelu e-biznesu

---

## E-business model conceptualization

### Abstract

In the paper are presented the following issues: differentiations between traditional and digital business models, appropriateness of the management methods in the context of e-business models, essence of the dynamic business models, content problems of the e-business, conceptualization of the virtual business model, incorporation processes of the e-business model in the traditional industries.

**Keywords:** business model, e-business model, real and virtual business model, content management, conceptualization of the digital business model, design parameters of business model, modern management methods, information enterprise



# Operacjonalizacja modelu biznesu w przemysłach kreatywnych – wstępne wyniki badań

Dr hab. Rafał Kasprzak, prof. SGH 

Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów  
Instytut Zarządzania, Katedra Badań Zachowań Konsumentów

Dr Albert Tomaszewski 

Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów  
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Dr Marta Ziółkowska 

Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów  
Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem

## Wprowadzenie

Celem rozdziału jest omówienie koncepcji przemysłów kreatywnych i modelu biznesu oraz prezentacja wstępnych wyników badań ilościowych. Autorzy stawiają tezę, iż istnieje niewykorzystany potencjał zastosowania koncepcji modelu biznesu jako narzędzia służącego do badania przemysłów kreatywnych. W tekście zaprezentowano ramy definicyjne kategorii przemysłów kreatywnych oraz modeli biznesu i przedstawiono powiązania między nimi. Dzięki badaniom literaturowym dokonano oceny poziomu zaawansowania analiz w tym obszarze. W wyniku pogłębionych studiów literaturowych przeprowadzono dyskusję dotyczącą operacjonalizacji pojęcia modelu biznesu. Na podstawie wniosków przygotowano badania ilościowe, w których wstępnie określono specyfikę przemysłów kreatywnych z punktu widzenia sposobów operacjonalizacji modelu biznesu. Autorzy prezentują wstępne wyniki tych badań.

## Istota przemysłów kreatywnych

Zmiany dokonujące się w literaturze przedmiotu, związane z ewolucją postrzegania roli, jaką odgrywają przemysły kreatywne w gospodarce narodowej, wpłynęły na wykształcenie się wielu definicji tego obszaru aktywności. Kluczowy problem, z jakim byli zmuszeni zmierzyć się autorzy definiujący obszar przemysłów kreatywnych, jest związany z nieoznaczonością tego sektora, z jakże z trudnym do zdefiniowania określeniem, czym są kultura i aktywności gospodarcze nią inspirowane. Mnogość definicji kultury<sup>1</sup> zdecydowanie utrudnia opracowanie jednej, spójnej ramy definicyjnej, która pozwoli na wyodrębnienie tego sektora spośród innych obszarów gospodarki narodowej. Dylemat definicyjny przyczynił się także do powstania wielu prób ujęcia tego sektora, w których część autorów przyjmuje określone formy prowadzenia aktywności jako związane z kulturą, często w sposób arbitralny zakreślając jego granice. Obserwując sposób, w jaki różni autorzy definicji rozwiązali problem wyodrębnienia ram definicyjnych dla sektora przemysłów kreatywnych, można zauważyć dwie metody ich określania.

W pierwszym podejściu punktem odniesienia jest charakter wytwarzanego produktu i jego szczególna cecha. W tym przypadku przyjmuje się, że produkty muszą być objęte ochroną przez prawo autorskie. W takim ujęciu mamy do czynienia z „trzonem” (rdzeniem<sup>2</sup>), czyli podmiotami, które wytwarzają tego typu produkty, oraz z „uzupełnieniem” (resztą czy całością), czyli z tymi organizacjami, które koncentrują się na sprzedaży, dystrybucji lub zależą od produktów objętych ochroną prawa autorskiego.

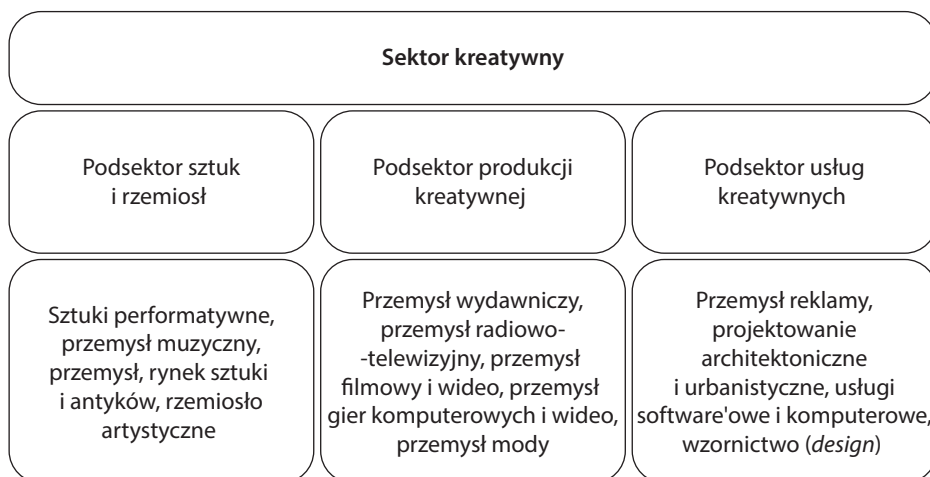
W drugim podejściu jako kryterium wyodrębnienia przyjmuje się charakter produkcji lub aktywności podmiotu, zakładając, że musi być on kreatywny, polegać na tworzeniu, dostarczaniu określonych przeżyć, wytwarzaniu określonego obiektu kultury symbolicznej. W tym ujęciu najczęściej wyodrębnia się określoną grupę aktywności gospodarczej, przyjmując często w sposób arbitralny, że właśnie te obszary mają charakter kreatywny. Przedstawione zasady kategoryzacji pozwoliły na wyodrębnienie kilku definicji sektora przemysłów kreatywnych.

1 W literaturze funkcjonuje wiele określeń i definicji kultury, jest ona różnorodnie pojmowana w zależności od kontekstu. Kultura jest bowiem jednym z tych pojęć, które są rozumiane intuicyjnie, a jednocześnie bardzo trudne do jednoznacznego zdefiniowania – R. Williams, *Keywords: A vocabulary of culture and society (Revised edition)*, Oxford University Press, Oxford 1983. Potwierdzają to badania Kroebera i Kluckhohna, którzy zestawili ponad 160 istniejących w literaturze definicji kultury – A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, The Museum, New York 1952.

2 W raportach wykorzystujących to ujęcie definicyjne używa się odpowiednio określeń *core copyright industries* i *total copyright industries* – S.E. Siwek, *Copyright Industries in the U.S. Economy: The 2018 Report*, International Intellectual Property Alliance (IIPA), Washington 2018.



Department for Culture, Media and Sport (DCMS) za przemysły kreatywne przyjmuje te obszary działalności gospodarczej, w których indywidualna kreatywność stanowi główny wkład w proces produkcji, a własność intelektualna jest cechą charakterystyczną produktu będącego wynikiem tej kreatywności. W tej definicji połączono zatem zaprezentowane dwa ujęcia, wyodrębniając określony zakres obszarów aktywności gospodarczej, kwalifikujących się właśnie jako sektor kreatywny (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Typologia przemysłów kreatywnych według DCMS

**Źródło:** DCMS, *Creative Industries Mapping Documents 2001*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2001, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001> (dostęp: 15.01.2020).

Definicja zaproponowana przez DCMS jest obecnie najbardziej popularna, pozwala na prowadzenie analiz badających oddziaływanie tego sektora na gospodarkę. Umożliwiła ona wyraźne wyodrębnienie obszaru aktywności gospodarczej, do którego zalicza się właśnie przemysły kreatywne. Wydzielona z całości populacji podmiotów gospodarki narodowej grupa przemysłów kreatywnych pozwala na prowadzenie studiów porównawczych między regionami oraz państwami. Ujęcie zaproponowane przez DCMS stworzyło wyraźne kryteria wyodrębnienia grupy podmiotów poprzez ocenę kodu klasyfikacji działalności przez nie prowadzonej (tabela 1). Dzięki temu możliwe stało się dokonanie analiz ukazujących rozkład terytorialny tych podmiotów<sup>3</sup>.

3 R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne a jakość życia w regionie*, [w:] E. Frątczak, T. Panek, T. Słaby (red.), *Paradygmaty badawcze jakości życia w ekonomii, zarządzaniu i psychologii*, t. 1, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2017.

Zróźnicowanie przemysłów kreatywnych powoduje, jak widać, wiele trudności definicyjnych, które bardzo utrudniają opracowanie jednolitej definicji tego sektora. Oczywiście zróźnicowanie to wynika zarówno z nieoznaczoności pojęcia kultury, jak i z dynamicznego rozwoju nowych technologii, które w znaczący sposób zmieniają proces tworzenia i dystrybucji produktów przemysłów kreatywnych. Zróźnicowanie definicji tego sektora utrudnia prowadzenie porównywalnych analiz strukturalnych i dynamicznych.

W systematyce usług<sup>4</sup> zakres aktywności przemysłów kreatywnych można określić jako pełniący funkcje związane z zagospodarowaniem czasu wolnego gospodarstwa domowego. Są to usługi o charakterze niematerialnym, obejmujące czynności konsumpcyjne i ogólnospołeczne. Usługi przemysłów kreatywnych zaspokajają potrzeby związane z rozwojem kapitału ludzkiego oraz z czasem wolnym, mają także charakter usług społecznych<sup>5</sup> poprzez fakt, iż część aktywności przemysłów kreatywnych jest skierowana do indywidualnego odbiorcy i finansowana głównie ze środków publicznych. Tak rozumiany sektor przemysłów kreatywnych obejmuje swoim zakresem aktywność gospodarczą ukierunkowaną na wytwarzanie produktów kultury, które mają następujące cechy (tabela 2).

**Tabela 1.** Cechy produktów przemysłów kreatywnych

| Cechy          | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Symbolika      | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych charakteryzuje wartość symboliczna, przekazują bowiem określone znaczenie symboliczne lub określone komunikaty, dzięki czemu nie mają jedynie charakteru utylitarnego.                               |
| Intelektualizm | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych mają określoną wartość intelektualną, która może stanowić przedmiot ochrony ze strony prawa. Wartość intelektualna jest także związana z wymaganą do ich wytworzenia kreatywnością ze strony twórcy. |
| Kulturowość    | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych wytwarzają określoną wartość kulturową, na którą składają się: wartość estetyczna, wartość duchowa, wartość społeczna, wartość historyczna, wartość symboliczna, wartość autentyczności.             |

4 A. Dąbrowska, *Rozwój rynku usług w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

5 M. Janoś-Kreśto, *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002.

| Cechy                            | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nieoznaczoność                   | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych powstają w odpowiedzi na popyt zgłaszany przez konsumentów, który jest bardzo trudny do efektywnego oszacowania i zbadania, co przyczynia się do trudnego do oceny ryzyka związanego z prowadzeniem działalności w tej branży oraz do silnej asymetrii w kosztach i przychodach jej przedsiębiorstw. Nieoznaczoność przyczynia się także do trudności z prawidłowym oszacowaniem kosztów wytworzenia produktu oraz ceny akceptowanej przez rynek. |
| Potencjał inspiracji             | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych, dzięki charakterowi symbolicznemu, mogą tworzyć kapitał symboliczny, który stymuluje tworzenie kolejnych produktów w tych sektorach. Produkty mogą nie tylko inspirować innych twórców branż kreatywnych, lecz także być inspiracją dla branż tradycyjnych.                                                                                                                                                                                      |
| Potencjał komplementarny         | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych nie istnieją samoistnie; każdy z nich wymaga określonego otoczenia tworzonego przez inne sektory gospodarki, tak aby mógł zaistnieć. Oznacza to, że tego typu produkty sprzyjają wytwarzaniu produktów w branżach komplementarnych wobec nich.                                                                                                                                                                                                    |
| Generowanie efektów zewnętrznych | Produkty wytwarzane przez sektor przemysłów kreatywnych zarówno w momencie ich wytwarzania, jak i konsumpcji sprzyjają powstawaniu efektów zewnętrznych w gospodarce.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Kumulowanie doznań               | Konsumpcja produktów przemysłów kreatywnych, w odróżnieniu od konsumpcji innych produktów, może wpłynąć na zmianę preferencji konsumenta w zakresie dalszej ich konsumpcji, zwiększenie konsumpcji oznacza zatem podwyższenie oczekiwań w zakresie użyteczności kolejnych produktów (można więc zauważyć, że stan pełnego zaspokojenia potrzeb konsumenta w przypadku produktów tego sektora może nie istnieć).                                                                                           |
| Potencjał komunikacyjny          | Produkty przemysłów kreatywnych pełnią funkcję komunikacyjną, z jednej strony pozwalają na efektywne porozumiewanie się ludzi, z drugiej zaś tworzą (lub utrwalają) określone wzorce komunikacyjne, które budują związek między nadawcą a odbiorcą, ale także mogą stać się częścią składową kodu językowego.                                                                                                                                                                                             |
| Potencjał poznawczy i edukacyjny | Produkty przemysłów kreatywnych, przekazując określone wartości symboliczne, służą ukazywaniu rzeczywistości jako jej odbicie, co pozwala poznawać nowe obszary wiedzy lub wpływać wychowawczo na odbiorcę.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Źródło: R. Kasprzak, *Przemysły kreatywne w Polsce. Perspektywy i uwarunkowania*, Kamon Consulting, 2013, s. 22, [https://www.researchgate.net/publication/311115863\\_Przemysly\\_kreatywne\\_w\\_Polsce\\_-\\_perspektywy\\_i\\_uwarunkowania](https://www.researchgate.net/publication/311115863_Przemysly_kreatywne_w_Polsce_-_perspektywy_i_uwarunkowania) (dostęp: 15.01.2020).

## Charakterystyka koncepcji modelu biznesu

Model jest konstrukcją, schematem opisującym działanie i budowę wraz z cechami określonego zjawiska lub obiektu. Jest też przedstawiany jako uproszczone odwzwiedlenie rzeczywistości<sup>6</sup>. Natomiast biznes oznacza działalność gospodarczą o charakterze zarobkowym, prowadzoną w sposób ciągły i zorganizowany, określaną przez potrzeby nabywców. Łącząc powyższe pojęcia, w literaturze zdefiniowano model biznesu jako zbiór elementów i ich relacji, który pozwala realizować logikę biznesową przedsiębiorstwa. Jest to kompilacja wartości, jaką firma oferuje jednemu lub kilku segmentom odbiorców, a także schemat architektury firmy i sieci powiązań z partnerami, zapewniających przychody sprzyjające uzyskaniu rentowności przez przedsiębiorstwo<sup>7</sup>. W literaturze przedmiotu istnieje wiele interpretacji modeli biznesu, co wywołuje problemy związane z właściwym zrozumieniem opisywanego pojęcia i jego roli w kanonach zarządzania. Model biznesu, będący uproszczeniem kompleksowej rzeczywistości, pomaga zidentyfikować fundamenty biznesu oraz planować jego ewolucję. Pojęcie *modelu biznesu* oznacza podstawowe założenia działalności gospodarczej, stanowiąc logikę działania, swoisty wzorzec określający sposoby funkcjonowania. Jest on zbiorem podstawowych składników, takich jak zasoby, relacje wewnętrzne i zewnętrzne oraz zachodzących pomiędzy nimi związków przyczynowo-skutkowych.

Model biznesu stanowi zbiór założeń i norm, które pomagają w osiągnięciu sukcesu rynkowego i warunkują realizację strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem Nogalskiego model biznesu należy traktować jako nowoczesną, współczesną formę organizacji zarządzania przedsiębiorstwem i przedstawiać jako usystematyzowane wyobrażenie o kierunkach rozwoju przedsiębiorstwa oraz uwarunkowaniach tego procesu<sup>8</sup>. Model biznesu jest konceptualną i architektoniczną implementacją strategii biznesowej i fundamentem przeprowadzania procesów biznesowych. Architektura ta ma za zadanie kreować wartość i relacje w celu generowania strumieni dochodów. Ponadto model biznesu jest wzajemną konfiguracją komponentów wewnętrznych przedsiębiorstwa i interakcji z otoczeniem, co stanowi dowód, że analiza modelu biznesu powinna być oparta na podejściach holistycznym i systemowym.

Ponadto w literaturze panuje pogląd, iż istotnym elementem modelu biznesu jest zespół aktywności zgrupowanych pod szyldami: całkowitej propozycji wartości (co?),

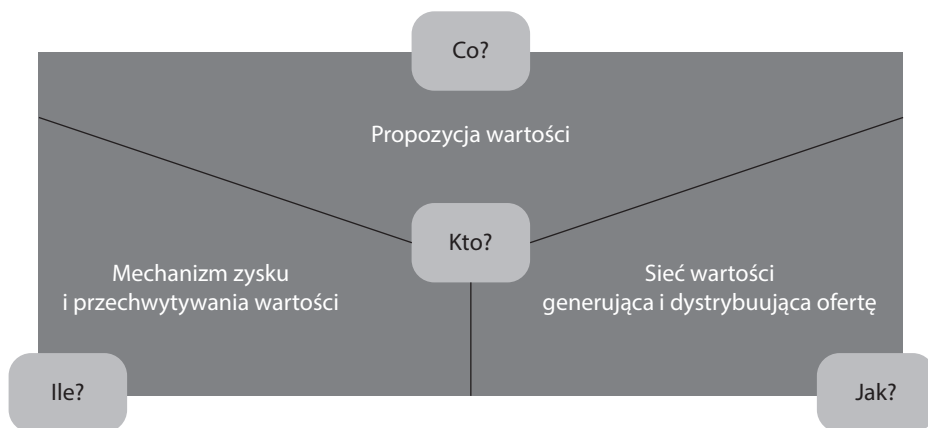
6 M. Sławińska, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

7 A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci, *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, „Communications of the Association for Information Systems” 2005, vol. 16, s. 1–25.

8 B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, vol. 17(2), s. 3–14.

segmentów rynku, dla których owa propozycja jest adresowana (kto?), mechanizmów gromadzenia (przechwytywania) wartości (ile?), struktury łańcucha wartości, niezbędnego do generowania i dystrybuowania oferty, komplementarnych zasobów potrzebnych do wsparcia pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu i procesów wraz z wewnętrzną strukturą firmy wspierającej inne elementy modelu biznesu (jak?). Tak więc model biznesu można określić jako system stworzony przez wzajemnie zależne aktywności pozwalające przedsiębiorstwu adresować pytania: „co?”, „kto?”, „jak?” i „ile?” (rysunek 2).

Istotne znaczenie ma określenie, co oferowane jest klientowi, w jaki sposób propozycja wartości jest kreowana, kto jest docelowym klientem oraz w jaki sposób model biznesu generuje zyski. Celem powyżej koncepcji jest pokazanie, iż dokonanie dostosowania w jednej części wymusza także przeprowadzenie zmian w pozostałych.



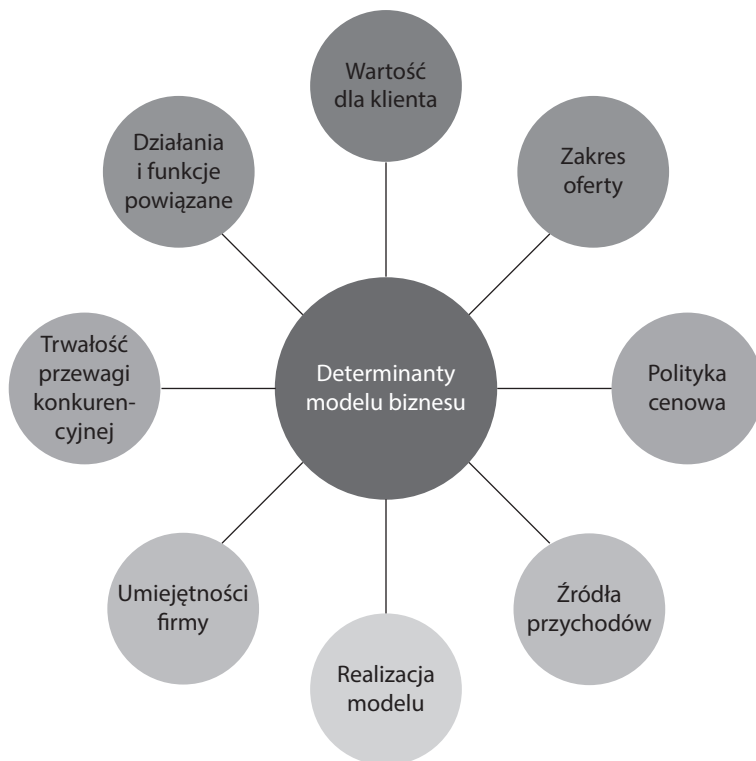
**Rysunek 2.** Konstelacja komponentów modelu biznesu

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik, *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*, Pearson, Harlow 2014.

Modele biznesu należy analizować w sposób całościowy, ponieważ mają holistyczny charakter. Do czynników determinujących model biznesu należy przede wszystkim to, iż istnieje wiele rodzajów przedsiębiorstw i instytucji, które prowadzą różnorodną działalność (rysunek 3).

W koncepcjach modelu biznesu eksponuje się jego dwa główne wymiary. Pierwszy odnosi się to tego, w jaki sposób tworzona jest wartość dla klienta i w jaki sposób będzie ona świadczona klientowi<sup>9</sup>. Drugi wymiar stanowi przechwytywanie wartości dla przedsiębiorstwa, generujące dochód i w konsekwencji wzrost wartości organizacji gospodarczej.

9 R. Amit, C. Zott, *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22(6–7), s. 493–520.



**Rysunek 3.** Determinanty wyboru i implementacji modelu biznesu

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Z tej perspektywy model biznesu stanowi konfigurację zasobów materialnych i niematerialnych, tworzących platformę do powstania i oferowania wartości dla klientów i generujących odpowiednią logikę powstawania dochodów. Jednym z głównych motywów zwiększania efektywności modelu biznesu jest poszukiwanie skalowalności działalności<sup>10</sup>. Stanowi to szczególnie istotną kwestię w przedsięwzięciach nowych, dla których skala działalności jest problemem strategicznym, decydującym o długoterminowym przetrwaniu organizacji. Wydaje się to szczególnie ważne przy inicjowaniu projektów innowacyjnych. Literatura dotycząca start-upów przekonuje, że kategoria modelu biznesu stanowi podstawowe narzędzie operacjonalizacji wizji strategicznej w innowacyjnych przedsięwzięciach biznesowych<sup>11</sup>.

10 A.S. Jabłoński, *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

11 A. Tomaszewski, *Koncepcja lean startup jako odpowiedź na wyzwania twórczej strategii*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 170, s. 29–40.

## Operacjonalizacja modelu biznesu w kontekście badań przemysłów kreatywnych

Przegląd powyższych definicji potwierdza, iż kategorie modelu biznesu i przemysłu kreatywnego można rozpatrywać z perspektywy łączących ich zależności. Cechy produktów, wskazywane jako jedno z głównych kryteriów definiujących przemysły kreatywne, stanowią istotną część centralnego w koncepcji modelu biznesu pojęcia wartości dla klienta. Oznacza to, że przynajmniej częściowo model biznesu może stanowić wskazówkę ułatwiającą klasyfikację działalności do przemysłu kreatywnego.

Należy jednocześnie zauważyć, iż próby łączenia obu kategorii w badaniach są tematem stosunkowo rzadko eksploatowanym. Do tej pory badacze wykorzystywali koncepcję modelu biznesu do ilustracji rozwoju przedsiębiorstwach z przemysłów kreatywnych pod wpływem zmian technologicznych<sup>12</sup>, a w szczególności cyfryzacji<sup>13</sup>. Badania, w których temat specyfiki modeli biznesu w przemysłach kreatywnych byłby istotnym wątkiem, są nieliczne i mniej upowszechnione<sup>14</sup>.

Zgłębienie szczegółowych powiązań jest zatem zarówno atrakcyjnym, jak i wymagającym polem dociekań naukowych. Ze względu na wielość definicji modelu biznesu oraz rozmyte ramy definicyjne przemysłów kreatywnych podstawowym wyzwaniem może być dobór operacjonalizacji koncepcji modelu biznesu. Brak jest bowiem ugruntowanych publikacji, które mogłyby stanowić punkt odniesienia dla badań modeli biznesu w kontekście przemysłów kreatywnych.

- 12 E. Moyon, X. Lecocq, *Rethinking Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization” 2014, vol. 44(4), s. 83–101, <https://doi.org/10.2753/IM00020-8825440405>
- 13 N. Searle, *Changing Business Models in the Creative Industries: The Cases of Television, Computer Games and Music*, SSRN Scholarly Paper ID 1905470, Social Science Research Network, 2011, <https://papers.ssrn.com/abstract=1905470> (dostęp: 15.01.2020); I. Lyubareva, P.-J. Benghozi, T. Fidele, *Online Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization” 2014, vol. 44(4), s. 43–62, <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440403>; F. Li, *Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries*, 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 2015, s. 1265–1274, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.154>; F. Li, *The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends*, „Technovation” 2018, vol. 92–93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- 14 P. Sanja, O.P. Sunčica, S. Marina, *Business models of micro businesses: Empirical evidence from creative industries*, „Management: Journal of Contemporary Management Issues” 2017, vol. 22, special issue, s. 1–19; M. Tomczyk, *Risk in Business Model Operation of Creative Industries*, „European Journal of Service Management” 2018, vol. 27(1), no. 3, s. 347–350; P. Landoni i wsp., *Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms*, „Technovation” 2020, vol. 92–93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>



Autorzy niniejszego opracowania są przekonani, że właściwym kierunkiem prac koncepcyjnych nad tym problemem jest przyjęcie perspektywy praktycznej, czyli spojrzenie na model biznesu z punktu widzenia przedsiębiorców i osób zarządzających organizacjami. Dla tego typu decydentów operacjonalizacja modelu biznesu jest związana ze sposobem jego implementacji w działalności gospodarczej, co można wiązać ze specyfiką funkcjonowania w różnych sektorach, w tym w przemysłach kreatywnych.

Propozycją koncepcyjną, która została opracowana z myślą o praktycznych wyzwaniach środowiska przedsiębiorców, jest ujęcie Osterwaldera<sup>15</sup>, spopularyzowane pod nazwą kanw modelu biznesu (*Business Model Canvas* – BMC). Koncepcja kanw modelu biznesu ze względu na swoją formę upowszechniła się w życiu gospodarczym na bezprecedensową skalę<sup>16</sup> i stanowi obecnie najbardziej popularną operacjonalizację pojęcia modelu biznesu wykorzystywaną w praktyce. Zgodnie z BMC na model biznesu składa się dziewięć kategorii, które pozostają ze sobą we wzajemnych zależnościach. Według autorów koncepcji stanowią one swego rodzaju bloki, z których – przy odpowiedniej dbałości o ich dopasowanie do siebie – można zaprojektować model działania organizacji. Tym samym elementy te wyznaczają pytania, które pomagają przełożyć wizję przedsięwzięcia na konkretne problemy decyzyjne:

- **segment klientów** – „do kogo kierowane będą produkty i usługi przedsiębiorstwa?”;
- **propozycja wartości** – „jakie cechy mają mieć produkty i usługi?”, „na jakie potrzeby mają odpowiadać?”, „jakie problemy mają rozwiązywać?”;
- **kanały** (komunikacji, dystrybucji i sprzedaży) – „w jaki sposób przedsiębiorstwo dotrze ze swoją ofertą do klientów?”, „w jaki sposób dotrze z informacją o ofercie i będzie komunikować się z klientami?”;
- **relacje z klientami** – „jakiego typu relacji z przedsiębiorstwem oczekują klienci?”, „w jaki sposób relacje będą zawiązywane i utrzymywane?”;
- **strumień przychodów** – „którzy klienci są skłonni zapłacić za produkt?”, „w jakim wymiarze i w jakim trybie?”, „jakie przychody przedsiębiorstwo będzie w stanie wygenerować?”;

15 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

16 Wyszukiwarka Google znajduje 2260 000 stron z hasłem *business model canvas*. Dla porównania generyczne strategie Portera są wymienione na znacznie mniejszej liczbie stron: 229 000 wyników dla hasła *cost leadership strategy* i 429 000 wyników dla hasła *differentiation strategy* (dane na 29.01.2020).



- **kluczowe zasoby** – „jakie kluczowe zasoby są niezbędne do wytworzenia zakładanej propozycji wartości oraz zbudowania kanałów dotarcia do klientów i relacji z nimi?”;
- **kluczowe działania** – „jakie kluczowe działania przedsiębiorstwo musi realizować, aby wytworzyć propozycję wartości, obsłużyć kanały dotarcia do klientów i utrzymywać relacje z nimi?”;
- **kluczowi partnerzy** – „jakich dostawców i partnerów należy pozyskać, aby biznes mógł działać?”;
- **struktura kosztów** – „jakie kategorie kosztów stanowią najistotniejsze składniki biznesu?”, „które zasoby i działania będą najdroższe?”.

Należy zauważyć, że mimo rozpowszechnienia ujęcia Osterwaldera w literaturze popularnej na polu badawczym potencjał operacjonalizacji wynikający z BMC jest eksploatowany w bardzo niewielkim stopniu.

## Charakterystyka i wyniki prowadzonych badań ilościowych

Przedstawiony skrótowo pogłębiony przegląd literatury pozwolił autorom na przygotowanie projektu badań, którego celem było określenie specyfiki operacjonalizacji modelu biznesu dla przemysłów kreatywnych. W pierwszym etapie zebrano dane na próbie 130 respondentów związanych z działalnością w sektorach: moda i wzornictwo (kod wg PKD: 74.10.Z – 65 respondentów) oraz gry wideo (kod wg PKD: 58.21.Z – 65 respondentów)<sup>17</sup>. W kolejnych etapach planowane jest zebranie informacji z wykorzystaniem tego samego narzędzia badawczego w innych sektorach gospodarki. Pozwoli to na ocenę, w jakim stopniu przemysły kreatywne da się wyodrębnić poprzez specyfikę modeli biznesu wykorzystywanych przez organizacje w nich funkcjonujące.

Badania zostały przeprowadzone metodą CATI z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego, którego trzonem było pytanie o uporządkowanie od najważniejszych (ranga 1) do najmniej ważnych (ranga 9) obszarów modelu biznesu, zgodnie z operacjonalizacją BMC. Średnie wartości rang w całej próbie, a także w grupach gier wideo oraz mody i wzornictwa prezentuje tabela 2.

17 Badania finansowane w ramach grantu pt. „Modele biznesowe w sektorze kreatywnym”, badanie SGH numer KZiF/S20/19 zrealizowane w roku 2019.

Tabela 2. Wyniki przeprowadzonych badań

| Obszar modelu biznesu                         | Cała próba     | Gry wideo     | Moda i wzornictwo |
|-----------------------------------------------|----------------|---------------|-------------------|
|                                               | <i>n</i> = 130 | <i>n</i> = 65 | <i>n</i> = 65     |
| Segment klientów                              | 4,68           | 4,92          | 4,45              |
| Propozycja wartości                           | 4,66           | 4,88          | 4,45              |
| Kanały (komunikacji, dystrybucji i sprzedaży) | 4,60           | 4,52          | 4,68              |
| Relacje z klientami                           | 4,20           | 4,03          | 4,37              |
| Strumienie przychodów                         | 5,17           | 4,92          | 5,42              |
| Kluczowe zasoby                               | 5,48           | 5,82          | 5,14              |
| Kluczowe działania                            | 5,58           | 5,25          | 5,91              |
| Kluczowi partnerzy                            | 5,28           | 5,23          | 5,34              |
| Struktura kosztów                             | 5,35           | 5,43          | 5,26              |

Wartości w tabeli są średnimi rangami dla danego obszaru w skali 1–9, gdzie 1 oznacza obszar najważniejszy, a 9 obszar najmniej ważny.

**Źródło:** opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty są wynikami wstępnymi, jednak już z nich wynika kilka wartościowych wniosków:

- kategoria propozycji wartości nie musi być najważniejszym składnikiem modelu biznesu w przemysłach kreatywnych – jest to o tyle ciekawe, że w literaturze przedmiotu cechy produktu wskazywane są jako podstawowy element definiujący przemysły kreatywne;
- najważniejszym elementem modelu biznesu w opinii badanych są relacje z klientem;
- istnieją duże różnice w sposobie operacjonalizacji modelu biznesu między różnymi sektorami przemysłów kreatywnych; jest to szczególnie widoczne w ocenie kategorii posiadania kluczowych zasobów (ważniejsze dla sektora mody i wzornictwa), umiejętności realizacji kluczowych działań (ważniejsze dla sektora gier wideo) i wagi uzyskiwania odpowiednich strumieni przychodów (ważniejsze dla sektora gier wideo).

Ponadto wyniki dowodzą, iż potencjał związany z wykorzystaniem koncepcji modelu biznesu do badań przemysłów kreatywnych jest bardzo duży. Uzyskane dane zdają się też potwierdzać słuszność dokonanego przez autorów wyboru ścieżki operacjonalizacji modelu biznesu i dają nadzieję na osiągnięcie wartościowych rezultatów w dalszych etapach badań.

## Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Amit R., Zott C., *Value creation in e-business*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22(6–7), s. 493–520.
- Dąbrowska A., *Rozwój rynku usług w Polsce. Uwarunkowania i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- DCMS, *Creative Industries Mapping Documents 2001*, Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2001, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001> (dostęp: 15.01.2020).
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*, Pearson, Harlow 2014.
- Jabłoński A.S., *Skalowalność modeli biznesu w środowisku sieciowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- Janoś-Kresto M., *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2002.
- Kasprzak R., *Przemysły kreatywne a jakość życia w regionie*, [w:] E. Frątczak, T. Panek, T. Słaby (red.), *Paradygmaty badawcze jakości życia w ekonomii, zarządzaniu i psychologii*, t. 1, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 102–121.
- Kasprzak R., *Przemysły kreatywne w Polsce. Perspektywy i uwarunkowania*, Kamon Consulting, 2013, [https://www.researchgate.net/publication/311115863\\_Przemysly\\_kreatywne\\_w\\_Polsce\\_-\\_perspektywy\\_i\\_uwarunkowania](https://www.researchgate.net/publication/311115863_Przemysly_kreatywne_w_Polsce_-_perspektywy_i_uwarunkowania) (dostęp: 15.01.2020).
- Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, The Museum, New York 1952.
- Landoni P., Dell’era C., Frattini F., Messeni Petruzzelli A., Verganti R., Manelli L., *Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms*, „Technovation” 2020, vol. 92–93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>
- Li F., *Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries*, 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 2015, s. 1265–1274, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.154>
- Li F., *The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends*, „Technovation” 2018, vol. 92–93, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Lyubareva I., Benghozi P.-J., Fidele T., *Online Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization” 2014, vol. 44(4), s. 43–62, <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440403>
- Moyon E., Lecocq X., *Rethinking Business Models in Creative Industries*, „International Studies of Management & Organization” 2014, vol. 44(4), s. 83–101, <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440405>
- Nogański B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2009, vol. 17(2), s. 3–14.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych: Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*, „Communications of the Association for Information Systems” 2005, vol. 16, s. 1–25.
- Sanja P., Sunčica O.P., Marina S., *Business models of micro businesses: Empirical evidence from creative industries*, „Management: Journal of Contemporary Management Issues” 2017, vol. 22, special issue, s. 1–19.

- Searle N., *Changing Business Models in the Creative Industries: The Cases of Television, Computer Games and Music*, SSRN Scholarly Paper ID 1905470, Social Science Research Network, 2011, <https://papers.ssrn.com/abstract=1905470> (dostęp: 15.01.2020).
- Siwek S.E., *Copyright Industries in the U.S. Economy: The 2018 Report*, International Intellectual Property Alliance (IIPA), Washington 2018.
- Sławińska M., *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Tomaszewski A., *Koncepcja lean startup jako odpowiedź na wyzwania twórczej strategii*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 170, s. 29–40.
- Tomczyk M., *Risk in Business Model Operation of Creative Industries*, „European Journal of Service Management” 2018, vol. 27(1), no. 3, s. 347–350.
- Williams R., *Keywords: A vocabulary of culture and society (Revised edition)*, Oxford University Press, Oxford 1983.

---

## Streszczenie

Rozdział prezentuje wstępne wyniki badań dotyczących specyfiki operacjonalizacji modelu biznesu w przemysłach kreatywnych. Problematyka modeli biznesu w przemysłach kreatywnych jest obszarem stosunkowo niewielu badań. Autorzy przekonują, iż potencjał związany z przyjęciem optyki modelu biznesu do przemysłów kreatywnych jest bardzo duży. Uzyskane wyniki wstępnych badań wskazują elementy modelu biznesu istotne w przemysłach kreatywnych oraz potwierdzają słuszność przyjętych założeń i prowadzonych działań badawczych.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, przemysły kreatywne, przedsiębiorstwa kreatywne, *business model canvas*

---

## Designing of the business model in creative industries – preliminary research results

### Abstract

The paper presents the preliminary results of research on the specifics of the operationalization of the business model in creative industries. The issue of business models in creative industries is an emerging research area. The authors argue that the potential associated with adopting business model optics to creative industries is very large. Obtained results of preliminary studies indicate elements of the business model relevant in creative industries and confirm the validity of the assumptions made and research activities carried out.

**Keywords:** business model, creative industries, creative enterprises, business model canvas

## **IV. Narzędzia implementacji i optymalizacji strategii**



# Zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa – ujęcie procesowe

Dr hab. Marek Brzeziński, prof. WSEI 

Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie

Wydział Administracji i Nauk Społecznych

Zakład Zarządzania i Innowacji

## Wprowadzenie

Zdolność przedsiębiorstwa do rekonfiguracji zasobów i kompetencji w nowe i rozwojowe poziomy zdolności operacyjnej i zdolności dynamicznej, jako komplementarnych składowych dynamicznych zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa, tworzy możliwości kształtowania jego potencjału. Kompleksowe podejście do nurtów operacyjnego i strategicznego w kontekście dynamiki przedsiębiorstwa uwzględnia zasoby i kompetencje kształtowane na bazie procesów organizacyjnych jako kluczowych czynników dynamiki przedsiębiorstwa. Wielowymiarowość kategorii opisujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa w czasie wymaga również nowego spojrzenia na problemy jego dynamiki oraz poszukiwania modelu rozwoju zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Zmiany uwarunkowań dynamiki otoczenia z powodu złożoności, zmienności i nieprzewidywalności, szczególnie w dłuższym horyzoncie czasowym, powodują problemy wiązania działalności operacyjnej i strategicznej przedsiębiorstwa. Strategiczne założenia ukierunkowują rozwój przedsiębiorstwa, stając się poszukiwaniem potencjału w postaci zdolności dynamicznych (strategicznych). Jednocześnie pojawiają się problemy związane z codziennym funkcjonowaniem – w postaci zdolności operacyjnych przedsiębiorstwa. Poziomy obu rodzajów zdolności organizacyjnych<sup>1</sup> powinny stanowić komplementarną całość, równoważącą te aktywności w funkcjonowaniu nowoczesnych przedsiębiorstw.

---

1 K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities Enterprises*, „Management” 2014, vol. 18, no. 2, s. 7–18; K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 51–70; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności*

Celem opracowania jest prezentacja koncepcji procesowego ujęcia zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa i ich rozwoju w postaci modelu funkcji logistycznej. Procesualny charakter podejścia zapewnia opis zmian zdolności organizacyjnych w czasie procesu narastania tych zdolności w przedsiębiorstwie. Rozdział ma charakter teoretyczny, wykorzystano w nim wnioskowanie dedukcyjne i metody refleksji naukowej oraz syntetyzowanie wiedzy na temat zdolności organizacyjnych.

## Charakterystyka zdolności organizacyjnych

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa, zwana również podejściem zasobowym, od wielu lat ma znaczące miejsce w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>2</sup>. Z tej perspektywy przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną poprzez konfigurowanie i integrowanie zasobów i kompetencji w efektywnie realizowanych procesach organizacyjnych. W krajowych przedsiębiorstwach poziom tworzenia i wykorzystywania zasobów i kompetencji jest trudno porównywalny – według przyjętych kryteriów badawczych i analitycznych w ramach potencjału tych przedsiębiorstw<sup>3</sup>.

W podejściu zasobowym następuje merytoryczne przesuwanie środka ciężkości w stronę zdolności organizacyjnych<sup>4</sup>, uwypuklające ich rolę i znaczenie w tworzeniu potencjału nowoczesnych przedsiębiorstw. Zdolności organizacyjne rozumiane są jako pakiet uzdolnień, umiejętności i technologii przedsiębiorstwa, wyróżniający lepszy sposób wdrażania, alokowania i koordynowania zasobów, trudny do naśladowania i zapewniający przewagę na rynku<sup>5</sup>.

---

*organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

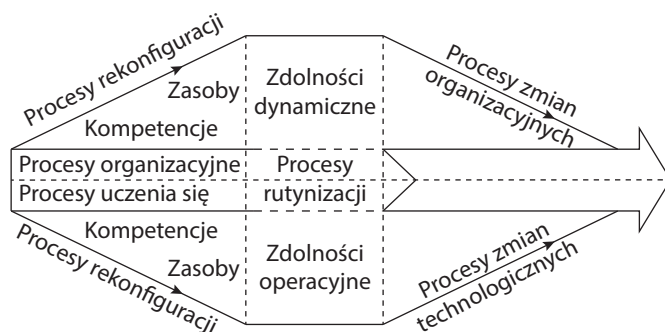
- 2 J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, New York 2007; R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011; C. Suszyński, *Szkoła zasobowa wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- 3 A. Sopińska, *Potencjał zasobowy polskich przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, W. Mierzejewska (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016; A. Wójcik-Karpacz, *Zdolności organizacyjne...*; A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
- 4 K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121; M.A. Peteraf, J.B. Barney, *Unraveling the resource-based tangle*, „Managerial and Decision Economics” 2003, vol. 24(4), s. 309–323.
- 5 S.J. Wu, S.A. Melnyk, B.B. Flynn, *Operational capabilities: The secret ingredient*, „Decision Sciences” 2010, vol. 41(4), s. 72–754.



W ramach zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa wyróżnia się:

- zdolności operacyjne – zdolności „niższego rzędu” (np. rutynowe czynności, administracja i podstawowe zarządzanie), które mają charakter operacyjny i pozwalają realizować dany program produkcyjny lub zestaw działań mniej lub bardziej skutecznie<sup>6</sup>;
- zdolności dynamiczne – zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia, integrowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów/kompetencji, skierowanych na adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesowego lub kształtowania tych zmian<sup>7</sup>.

Zdolności operacyjne (nazywane także zwykłymi) są zintegrowaną konfiguracją zasobów i kompetencji operacyjnych powiązanych z rutynami operacyjnymi jako wzorcami działań w procesach organizacyjnych przedsiębiorstwa (rysunek 1), natomiast zdolności dynamiczne (nazywane strategicznymi, wyższego rzędu) są już zdolnościami tworzącymi nowe możliwości na wyższym poziomie i wykorzystującymi w nowy sposób zasoby, kompetencje i rutyny operacyjne jako „przeniesione” składowe zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa, uwzględniające zmienność otoczenia.



Rysunek 1. Mapa procesów kształtujących zdolności organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Oba rodzaje zdolności organizacyjnych składają się z rutyn organizacyjnych, które współtworzą dwa poziomy zdolności organizacyjnych możliwe w całości do wykorzystywania przez przedsiębiorstwo w jego bieżącej działalności<sup>8</sup>, co wyraźnie

6 D. Lessard, D.J. Teece, S. Leih, *The dynamic capabilities of meta-multinationals*, „Global Strategy Journal” 2016, vol. 6, s. 211–224.

7 D.J. Teece, *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49(8), s. 1395–1401.

8 M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000; Z. Patora-Wysocka, *Rutyny organizacyjne w zarządzaniu z perspektywy procesualnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

wskazuje, iż zdolności organizacyjne są ściśle powiązane z problemami rutyn organizacyjnych i mają zasadniczy wpływ na ich zmiany. Rutyny pojawiają się na styku trwania i transformacji procesów uczenia się przedsiębiorstwa, jako powtarzalne wzorce współzależnych działań i elementy cząstkowych zdolności organizacyjnych<sup>9</sup>. Zwraca się także uwagę na ich dwoistość, która rozpatrywana jest z perspektywy gry między performatywnymi a ostensywnymi aspektami rutyn. Rutyny organizacyjne są odnoszone także do pojęcia praktyki jako zachowań (rutyn), które składają się z kilku elementów/działań połączonych ze sobą: formą aktywności fizycznej, formą aktywności umysłowej, „rzeczami” i ich wykorzystaniem, know-how, emocjami i wiedzą specjalistyczną<sup>10</sup>. Praktyki operacyjne mylone są często ze zdolnościami operacyjnymi ze względu na ich bliskie powiązania w działaniu rutyn operacyjnych. Wielu autorów wyraża pogląd, iż praktyki odnoszą się na pewno do skumulowanego doświadczenia pracowników przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Oczywiście określone praktyki są ściśle powiązane z rutynami organizacyjnymi i wykorzystywane w zakresie zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonując w dynamicznym otoczeniu, muszą budować właściwy poziom zdolności organizacyjnych z wykorzystywaniem zasobów i kompetencji jako kluczowych i pokrewnych kategorii opisujących zmienność procesów ich konfigurowania i tworzenia potencjału przedsiębiorstwa. Zasoby organizacyjne są konstruktorem podobnym do zdolności organizacyjnych, który obejmuje materialne i niematerialne aktywa rozwijane przez przedsiębiorstwo oraz wykorzystywane w celu osiągnięcia pożądaných efektów<sup>12</sup>. Blisko powiązane z nimi są kompetencje, reprezentujące wiązkę zasobów specyficznych dla przedsiębiorstwa aktywów, które wbudowane są w zintegrowaną wiązkę jednostek i grup, umożliwiającą realizację różnorodnych działań, tj. rutyny i procesy organizacyjne. Kompetencje w tym ujęciu są rozumiane w sensie możliwości

9 A. Paramigiani, J. Howard-Grenville, *Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspective*, „Academy of Management Annals” 2011, vol. 5(1), s. 413–453; C. Salvato, C. Rerup, *Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities*, „Journal of Management” 2011, vol. 37(2), s. 468–490.

10 A. Reckwitz, *Toward a theory of social practices. A development in culturalist theorizing*, „European Journal of Social Theory” 2002, vol. 5(2), s. 243–263.

11 N.K. Hansen, R. Vogel, *Organizational routines: a review and outlook on practice-based microfoundations*, „Economics, Management & Financial Markets” 2011, vol. 6(3), s. 86–111; H. Kerzner, *Project management. A systems approach to planning, scheduling and controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.

12 D.J. Teece, *Dynamic capabilities and the multinational enterprises*, [w:] B.J. Christensen, C. Kowalczyk (red.), *Globalization*, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2017, s. 105–129.

konfigurowania, integrowania i zarządzania dostępnymi zasobami lub specyficznymi dla przedsiębiorstwa aktywami<sup>13</sup>.

Zdolności organizacyjne ( $Z_{org}$ ) są kombinacją dwóch rodzajów zdolności: operacyjnych ( $ZO$ ) i dynamicznych ( $ZD$ ), które proponujemy określać przy użyciu zależności:

$$Z_{org} = f\{ZO; ZD\}, \quad (1)$$

$$ZO = P_o + \Delta ZO, \quad (2)$$

gdzie:

$P_o$  – przepustowość operacyjna, czyli trwale osiągnięta zdolność operacyjna,

$\Delta ZO$  – przyrost zdolności operacyjnych możliwych do uzyskania przez rekonfigurację obecnych zasobów i kompetencji.

Natomiast:

$$ZD = ZO + \Delta ZD, \quad (3)$$

gdzie:

$\Delta ZD$  – przyrost zdolności dynamicznych tkwiących w zasobach nowych i przyszłościowych;

$$\Delta ZD = \Delta ZD_w + \Delta ZD_p, \quad (4)$$

gdzie:

$\Delta ZD_w$  – przyrost zdolności dynamicznych własnych, możliwych do uzyskania przez rekonfigurację nowych zasobów i kompetencji oraz ich wzrostu,

$\Delta ZD_p$  – przyrost zdolności dynamicznych pozyskiwanych z otoczenia (kooperacja, koopetycja, alianse).

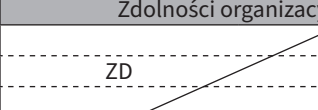
Ostatecznie  $Z_{org}$  staje się wynikiem synergicznych procesów kombinacji  $ZO$  i  $ZD$ , które powinny osiągnąć poziom wyższy niż prosta suma ich składowych.

Komplementarne składowe zdolności organizacyjnych można symbolicznie zapisać w odniesieniu do rodzajów tych zdolności i sfer zarządzania przedsiębiorstwem (tabela 1). Z oczywistych powodów zdolności dynamiczne mają większe znaczenie na poziomie strategicznym i taktycznym zarządzania przedsiębiorstwem, a zdolności operacyjne na poziomie operacyjnym i taktycznym. Oba wymiary zdolności

13 E. Stańczyk-Hugiet, *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu Świętego Grała?*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 27–45.

najbardziej przenikają się na poziomie taktycznym. W tych samych zakresach można również odnosić się do zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, powiązanych ze zdolnościami operacyjnymi i zdolnościami dynamicznymi, jak również do systemu zarządzania. Pogodzenie, wydawałoby się sprzecznych wymagań i uwarunkowań zdolności operacyjnych i dynamicznych, może następować z harmonijnym wykorzystywaniem metod operacyjnego i strategicznego zarządzania.

**Tabela 1.** Obszary oddziaływania rodzajów zdolności organizacyjnych

| Poziom zarządzania | Zdolności organizacyjne                                                           |  |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|
| Strategiczny       |  |  |
| Taktyczny          |                                                                                   |  |
| Operacyjny         |                                                                                   |  |

ZD – zdolności dynamiczne

ZO – zdolności operacyjne

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście dynamizmu otoczenia przedsiębiorstwa niezbędne jest odnawianie i rekonfigurowanie swoich zasobów i kompetencji oraz zdolności organizacyjnych, umożliwiających adaptowanie się do zmian otoczenia. Transformowanie zdolności organizacyjnych, jak założono w rozdziale, będzie odnosić się do ujęcia procesowego, które ma poszerzyć potencjał poznawczy dociekań naukowych dla potrzeb zarządzania zdolnościami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, szczególnie na bazie procesów organizacyjnych, w celu osiągania ich przyrostu oraz efektów synergicznych.

## Procesy kształtowania zdolności organizacyjnych

Zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa, najogólniej rzecz ujmując, definiują pewien poziom możliwości danego przedsiębiorstwa w określonych warunkach i w określonym przedziale czasu (np. miesiąc, kwartał, rok). W krótszych odcinkach czasu mają one mniejszą dynamikę, lecz w dłuższych ulegają naturalnej zmianie lub mogą być w sposób świadomy kształtowane. W naszych rozważaniach będziemy je rozpatrywać na tle zbioru procesów, które tworzą związki merytoryczne, przyczynowo-skutkowe i uwarunkowania kształtowania zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Architektura procesów obejmuje system procesów (rysunek 1) zaangażowanych w kształtowanie się zdolności organizacyjnych, między którymi powstaje wiele wzajemnych zależności, szczególnie na bazie osiowego procesu organizacyjnego w przedsiębiorstwie. Procesy organizacyjne<sup>14</sup> są jednym z najważniejszych

14 E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

przejawów działalności przedsiębiorstwa – w ich ramach wydzielane są następujące procesy, mające określoną rolę, miejsce i obszar oddziaływania w przedsiębiorstwie: przygotowawcze, podstawowe, pomocnicze i zarządzania. Procesy organizacyjne są też w pewnym sensie „właścicielem” pozostałych procesów, odpowiedzialnym za cały ich system. Obejmują one pełną sekwencję pozostałych procesów na poziomie operacyjnym i strategicznym, co umożliwia, poprzez jego parametry, monitorowanie poszczególnych procesów i zmian w aspekcie kształtowania zdolności organizacyjnych. Takie podejście do zdolności organizacyjnych (operacyjnych i dynamicznych) powoduje przebudowę spojrzenia na bardziej dynamiczne i rozłożone w czasie kształtowanie ich poziomów wspartych na przebiegach procesów organizacyjnych. Stają się one swoistą platformą odniesienia dla dynamiki pozostałych procesów, takich jak uczenia się, rekonfiguracji zasobów i kompetencji oraz w konsekwencji niezbędnych procesów zmian technologicznych i organizacyjnych. Mechanizmy doskonalące procesy organizacyjne w wyniku procesowego kształtowania zdolności organizacyjnych stwarzają niezbędne zmiany w realizowaniu procesów organizacyjnych i tym samym umożliwiają rozwój przedsiębiorstwa.

Dynamika zasobów i kompetencji zależy przede wszystkim od procesów ich rekonfiguracji oraz procesów uczenia się i rutynizacji w trakcie realizacji procesów organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Uwzględniając aktualnie dostępne zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa, można je aktywnie rekonfigurować wraz z nową reorganizacją fragmentów procesów organizacyjnych jako sytuacji emergentnych i naturalnego korygowania i wykorzystywania zdolności do elastycznego adaptowania się do zmiennych warunków.

Istotą przygotowywania się przedsiębiorstw do globalizującej się gospodarki jest budowanie przewagi konkurencyjnej, którą można osiągnąć między innymi przez kształtowanie zdolności organizacyjnych jako regularnego odnawiania przedsiębiorstwa. Optymalizacja zdolności organizacyjnych ma być dopasowywaniem i rekonfigurowaniem zasobów i kompetencji w zakresie zdolności operacyjnych i dynamicznych w indywidualny sposób, czyli atrybutów określonego przedsiębiorstwa „tu i teraz”, w odniesieniu do jego aktualnych potrzeb i uwarunkowań rynkowych. Procesy rekonfiguracji istniejących zasobów i kompetencji obejmują generowanie nowych kombinacji lub dołączenie nowych zasobów i kompetencji, najczęściej z zakresu zdolności dynamicznych, w nowy sposób, na bazie zreorganizowanych procesów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Jednoczesne modyfikowanie przenikających się zdolności operacyjnych i zdolności dynamicznych – niejako „dwóch stron tego samego medalu” – łączy te dwa wymiary zdolności organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

W trakcie realizacji procesów organizacyjnych w przedsiębiorstwie przebiegają procesy uczenia się, dzięki którym następuje scalanie nowej wiedzy i nowego

doświadczenia. Jednocześnie procesy uczenia się pozwalają na rozpoznawanie dysfunkcyjnych działań i ich modyfikację. Tworzy to szansę na bardziej adaptacyjne kształtowanie zmian i zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa w ramach pojedynczej pętli uczenia się, w zakresie zdolności operacyjnych, oraz podwójnej pętli uczenia się, odnoszącej się bardziej do zdolności dynamicznych. Oczywiście odbywa się ono jednocześnie, tworząc warunki usprawniające bieżącą działalność i możliwości dla przyszłych okresów działalności przedsiębiorstwa. W odniesieniu do obu rodzajów zdolności organizacyjnych zastosowanie mają różne formuły uczenia się:

- dla zdolności operacyjnych – uczenie się w działaniu i rutynizacja doświadczeń; produkcyjne uczenie się<sup>15</sup>;
- dla zdolności dynamicznych – organizacyjne uczenie się<sup>16</sup>.

Procesy uczenia się w przedsiębiorstwie są nośnikami zmian zdolności operacyjnych w zakresie ewolucji rutyn operacyjnych, jak również rozwoju zdolności dynamicznych w zakresie poszukiwania nowych wzorców zachowań (rutyn dynamicznych). W tym podejściu ugruntowały się dwa wymiary rutyn organizacyjnych, tj. rutyny operacyjne i rutyny dynamiczne. Przez wielu autorów są one traktowane jako procesy<sup>17</sup> podążające wraz z procesami organizacyjnymi i procesami uczenia się w przedsiębiorstwie. W naszych rozważaniach skłaniamy się również w kierunku procesualnego ich traktowania, co współbrzmi z proponowaną mapą procesów (rysunek 1) kształtowania zdolności organizacyjnych – szczególnie procesy uczenia się kształtują procesy rutyn organizacyjnych.

Osadzenie problemów zdolności operacyjnych i zdolności dynamicznych jako pewnej całości na bazie procesów organizacyjnych, rekonfiguracyjnych, uczenia się i rutynizacji pozwala na uwzględnienie ich zmienności w szerszym kontekście poznawczym. Kształtowanie zmian zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa w ujęciu procesowym wzmacnia potrzebę nowej optyki rozumienia powiązań elementów składających się na zdolności operacyjne i zdolności dynamiczne. W centrum podejścia procesowego jest postrzeganie zmian zdolności organizacyjnych przez pryzmat integrowania zasobów i kompetencji na tle poszczególnych procesów zawartych w mapie procesów, gdzie następuje przenikanie się odwzorowanych,

15 M. Brzeziński, *Formuły produkcyjnego uczenia się w teorii i badaniach przemysłowych*, „Prace Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Seria A „Monografie”, nr 6, Politechnika Lubelska, Lublin 1983; A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

16 E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007; A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, *Rozwój zdolności uczenia się...*

17 M.S. Feldman, B.T. Petoland, *Reconceptualizing organizational routines as source of flexibility and change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, vol. 48(1), s. 94–118; Z. Patora-Wysocka, *Rutyny organizacyjne...*

rutynowych i przewidywalnych już procesów z udoskonalonymi i zreorganizowanymi w nowy sposób procesami. Mają temu służyć procesy zmian technologicznych i procesy zmian organizacyjnych.

Zmiany technologiczne obejmują innowacje produktowe i procesy technologiczne<sup>18</sup>, każda innowacja „przestraja” procesy organizacyjne, a tym samym wymusza rekonfigurację zasobów i kompetencji, szczególnie w obszarze zdolności operacyjnych przedsiębiorstwa. Natomiast z procesem innowacyjnym połączone są zawsze zmiany organizacyjne<sup>19</sup> następujące w dłuższych okresach i w odniesieniu do zmian w zdolnościach dynamicznych, co odbija się przede wszystkim na systemie zarządzania w wymiarze strukturalnym oraz metod zarządzania przedsiębiorstwem.

## Koncepcja modelu rozwoju zdolności organizacyjnych

Zachowania strategiczne przedsiębiorstwa w dużym stopniu reagują na zmiany w charakterystyce otoczenia, co wpływa między innymi z dwukierunkowości tych relacji, stwarzając także możliwości kształtowania otoczenia i szeroko pojętych procesów gospodarczych. Z perspektywy ujęcia zasobowego i procesowego każde przedsiębiorstwo osadzone właśnie w tym kontekście stara się pobudzać i rozwijać zasoby materialne i niematerialne jako bazę zasobową i potencjał kompetencji możliwych do wykorzystywania bieżącego oraz przyszłościowego. Budowanie zdolności organizacyjnych w procesie ich zmian w czasie jest otwieraniem się na procesy rekonfiguracji, jak też na pozyskiwanie nowych możliwości rozwoju zdolności organizacyjnych. To, w jakim tempie te procesy mogą przebiegać, jest ważnym pytaniem, na które poszukujemy odpowiedzi.

Zmiany poziomu zdolności organizacyjnych w sposób naturalny pojawiają się na styku problemów operacyjnych i określonej transformacji opisanych wcześniej procesów (mapa procesów – rysunek 1) kształtowania tych zdolności. Ich rozwój może być wyrażony przez zespolenie tych składowych procesów przebiegających w czasie, gdzie procesy uczenia się nadają tempo skumulowane w postaci funkcji rozwoju zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa. Niezbędne stają się więc: budowanie ich na bazie aktualnych zdolności operacyjnych i powiększanie poprzez rekonfigurację zasobów i kompetencji oraz wyłaniające się nowe

18 M. Brzeziński, *Wdrażanie innowacji technologicznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

19 T. Kraśnicka, *Innowacje w zarządzaniu. Nowe ujęcie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018.



zdolności dynamiczne, uwzględniające prognozowane i strategiczne możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. W pewnym sensie jest to „przeciąganie liny” pomiędzy odtwarzaniem operacyjnych i wyuczonych już sposobów działania, wykorzystujących zdolności operacyjne, a jednocześnie uwzględnianiem nowych uwarunkowań i metod działania, wykorzystujących zdolności dynamiczne. Mechanizm ten ma zoptymalizować poziom zdolności organizacyjnych, będących czymś więcej niż odwzorowaniem zdolności operacyjnych powiększonych o nowe możliwości wynikające ze zdolności dynamicznych.

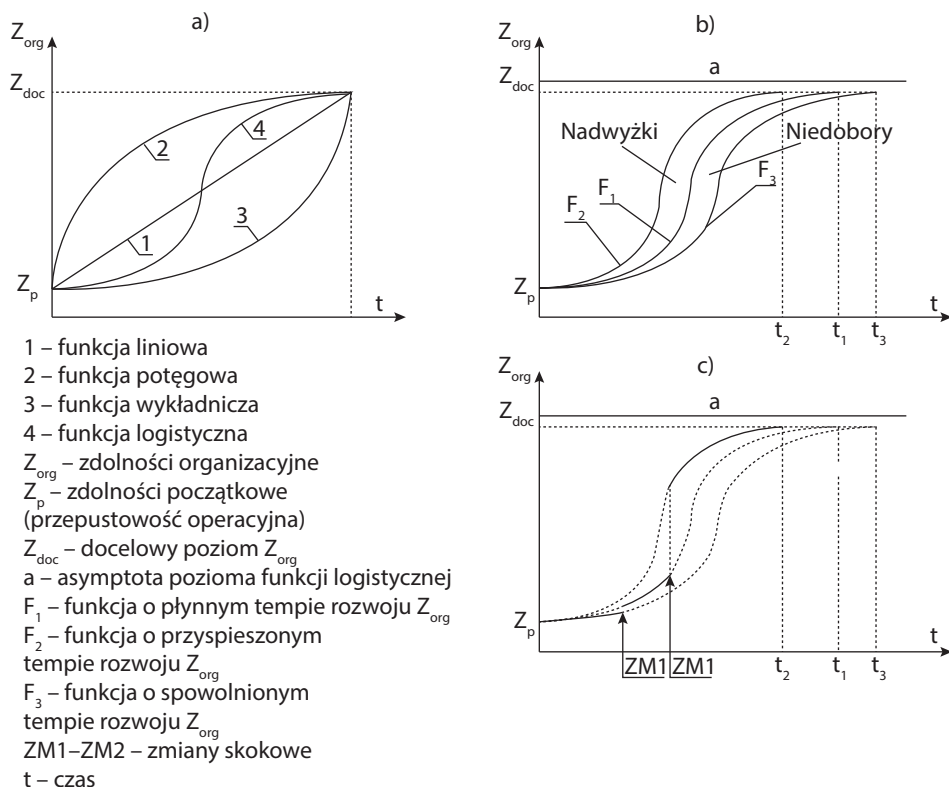
Zdolności organizacyjne to poziom potencjału przedsiębiorstwa w aktualnych warunkach i w określonym czasie bieżącym i perspektywie planistycznej oraz w zakresie kształtowania i wykorzystywania zróżnicowanych zasobów i kompetencji. Przedsiębiorstwa dzięki rozwojowi zdolności organizacyjnych i „rozpiętych” na nich zasobów i kompetencji mogą szybciej adaptować się do zmian otoczenia i wdrażania procesów odnowy organizacyjnej.

Narastanie zdolności organizacyjnych może teoretycznie przebiegać według czterech funkcji: liniowej, potęgowej, wykładniczej i logistycznej (rysunek 2a). Patrząc od strony teoretycznej na poszczególne funkcje, można zauważyć, iż mają one różne cechy charakterystyczne, które mniej lub bardziej predestynują je do przyjęcia ich jako modelu rozwoju  $Z_{org}$  w przedsiębiorstwie. I tak: funkcja liniowa przebiega w takim samym tempie w fazie początkowej i końcowej, co może tworzyć problemy, szczególnie w fazie początkowej, z uwagi na rozpoczynanie procesu uczenia się. Funkcja potęgowa ma fazę startu z gwałtownym przyspieszeniem narastania poziomu zdolności, co w odniesieniu do zdolności operacyjnych i ich jednopętłowego uczenia się wydaje się mało przystające do realiów w tym zakresie. Funkcję potęgową zaproponowali Rockard i Dutt jako trajektorię procesu rozwoju zdolności przedsiębiorstwa o różnym tempie narastania między istniejącymi i potencjalnymi zdolnościami<sup>20</sup>. Funkcja wykładnicza przeciwnie – przyspiesza gwałtownie w końcowej fazie dochodzenia do zdolności docelowych przedsiębiorstwa. Funkcja logistyczna łączy w sobie pozytywne cechy tych poprzednich, nadając łagodny przebieg na początku, przyspieszenie w fazie środkowej i również łagodne przejście przez ostatnią fazę osiągania zdolności docelowych. Ostatnia faza, pomimo łagodnego charakteru, bazuje już na co najmniej osiemdziesięcioprocentowym poziomie osiągniętych zdolności. Harmonijne połączenie trzech faz tej funkcji umożliwia najlepsze odwzorowywanie procesów przebiegających

20 S.F. Rockart, N. Dutt, *The rate and potential of capability development trajectories*, „Strategic Management Journal” 2015, no. 36, s. 53–75; A. Wójcik-Karpacz, *Mechanizmy i ścieżki rozwoju zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 343–366.



w trakcie rozwoju zdolności organizacyjnych. Również fakt wykorzystywania tej funkcji w różnych dziedzinach nauki do opisu procesów rozwojowych oraz rozwoju produkcji<sup>21</sup> ostatecznie wskazał na wybór spośród czterech funkcji właśnie funkcji logistycznej jako modelu rozwoju zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa (rysunek 2b).



**Rysunek 2.** Trajektorie rozwoju zdolności organizacyjnych ( $Z_{org}$ ): a) teoretyczne warianty rozwoju  $Z_{org}$ , b) pęk funkcji rozwoju  $Z_{org}$  z ciągłymi procesami zmian, c) funkcja rozwoju  $Z_{org}$  ze skokowymi procesami zmian

Źródło: opracowanie własne.

Model funkcji rozwoju zdolności organizacyjnych proponujemy rozpatrywać w dwóch odmianach, tj. z ciągłymi procesami zmian (rysunek 2b) oraz skokowymi procesami zmian (rysunek 2c). Model funkcji rozwoju  $Z_{org}$  według funkcji logistycznej przybiera postać:

21 M. Brzeziński, *Podstawy metodyczne projektowania rozruchu nowej produkcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

$$Z_{org} = \frac{a}{1 + b \cdot e^{-ct}}, \quad (5)$$

gdzie:

$a$  – asymptota pozioma funkcji logistycznej,

$b, c$  – parametry charakteryzujące przebieg funkcji,

$e$  – stała matematyczna 2,718,

$t$  – czas.

Narastanie  $Z_{org}$  rozpoczyna się od  $Z_p$  jako zdolności początkowej (przepustowości operacyjnej) znanej przedsiębiorstwu z ubiegłego roku, a następnie w kolejnych odcinkach czasu (np. miesiąc) krzywa logistyczna dąży do normatywnie przyjętej, docelowej wielkości  $Z_{doc}$ . Ponieważ dla równania funkcji logistycznej osiągnięcie  $a$  zachodzi dla  $t$  dążącego do nieskończoności, niezbędne jest przyjęcie założenia, że rzędna odpowiadająca tej asymptocie jest nieco większa niż docelowa wielkość  $Z_{doc}$ , czyli:

$$a = Z_{doc} \cdot (1 + \gamma), \quad (6)$$

gdzie:

$Z_{doc}$  – docelowa, projektowana wielkość zdolności organizacyjnych, na przykład mierzona zdolnością produkcji w sztukach lub w ogólnym ujęciu w procentach dla ustabilizowanego osiągnięcia  $Z_{org}$ ;

$\gamma$  – dokładność osiągnięcia asymptoty  $a$ ; współczynnik ten można przyjmować w zależności od tego, jak dokładny wynik obliczeń chcemy uzyskać; zadowalające wyniki można otrzymać, przyjmując  $\gamma$  od 0,01 do 0,02.

Parametr  $b$  charakteryzujący krzywą logistyczną wyznaczamy dla  $t = 0$ ,  $Z_{org} = Z_p$  oraz:

$$Z_{org} = \frac{a}{1 + b}, \quad (7)$$

$$b = \frac{Z_{doc}(1 + \gamma)}{Z_p} - 1. \quad (8)$$

Przy użyciu parametrów  $a$  i  $b$  funkcji logistycznej możemy wyznaczyć pęk krzywych (rysunek 2b), wśród których będą funkcje  $F_1, F_2, F_3$ , odnoszące się do przyjętego tempa osiągnięcia  $Z_{org}$ : płynnego osiągnięcia  $Z_{doc}$  w czasie  $t_1$  ( $F_1$ ), przyspieszonego osiągnięcia  $Z_{doc}$  w czasie  $t_2$  ( $F_2$ ), spowolnionego osiągnięcia  $Z_{doc}$  w czasie  $t_3$  ( $F_3$ ).

Wtedy poszukujemy parametru  $c$  dla:

$$Z_{doc} = \frac{a}{1 + be^{-ct_i}}, \quad (9)$$

po przekształceniu otrzymujemy:

$$c = -\frac{\ln \frac{\gamma}{b}}{t_i}, \quad (10)$$

gdzie:

$t_i$  – czas trwania osiągnięcia  $Z_{doc}$   $i$ -tego wariantu rozwoju  $Z_{org}$ .

Pęk krzywych składa się z trzech funkcji  $F_1$ ,  $F_2$ ,  $F_3$ , z których  $F_1$  jest pewnego rodzaju „wzorcem” harmonijnego przebiegu narastania  $Z_{org}$ , natomiast  $F_2$  z założenia tworzy nadwyżki względem wzorcowej  $F_1$ , a  $F_3$  tworzy niedobory względem wzorcowej  $F_1$ . Mając określone parametry krzywej logistycznej  $a$ ,  $b$ ,  $c$ , można obliczać wielkości narastania  $Z_{doc}$  dla  $F_1$ ,  $F_2$ ,  $F_3$  w dowolnym momencie czasów  $t_1$ ,  $t_2$ ,  $t_3$ . Odstępstwa od  $F_1$  w praktyce będą się oczywiście zdarzać, więc trzeba skorygować płynny model według  $F_1$  poprzez uruchomienie zmian skokowych (rysunek 2c), w celu wyregulowania lub przyspieszenia osiągnięcia  $Z_{doc}$ . Zmiany ZM1 i ZM2 w praktyce mogą uruchamiać mechanizmy przystosowawcze, które skorygują i zoptymalizują tempo rozwoju  $Z_{org}$  w przedsiębiorstwie.

W naszych założeniach nie koncentrujemy się na wcześniejszym przygotowaniu nadmiarów  $Z_{org}$ , które mogą być lepiej lub gorzej wykorzystywane (np. marnotrawione), lecz na płynnym osiągnięciu  $Z_{doc}$  poprzez dobieranie właściwych parametrów  $b$  i  $c$  funkcji logistycznej  $F_1$ . Dobieranie właściwego tempa i trendu narastania  $Z_{org}$  rozpoczyna się od znanego z poprzedniego okresu, na przykład roku, i osiągniętego już poziomu początkowego  $Z_p$  jako operacyjnej przepustowości przedsiębiorstwa przebiegającej w czasie realizacji osiowego procesu organizacyjnego. W każdym przedsiębiorstwie niezbędne będzie przeprowadzenie badań empirycznych z poprzednich lat dla ustalenia niezbędnych zakresów parametrów  $b$  i  $c$ , które – w zależności od ich wielkości – dobierane będą w planowaniu i projektowaniu przebiegów  $Z_{org}$  konkretnego przedsiębiorstwa. Diagnozowanie danych z procesów rozwojowych z poprzednich lat umożliwi utworzenie dla przedsiębiorstw własnych zbiorów normatywnych wielkości  $b$  i  $c$  w zakresie przyjętych kryteriów, przede wszystkim odnoszących się do procesów uczenia się oraz na przykład poziomu doświadczenia pracowników fizycznych (ważnego dla

zdolności operacyjnych), poziomu intelektualnego kadry kierowniczej (ważnego dla zdolności dynamicznych), poziomu innowacyjności (ważnego dla wprowadzania zmian skokowych) itp.

Dla  $F_1$  dobrane parametry  $b$  i  $c$  mają zapewnić ciągle i stabilne narastanie i rozwój  $Z_{org}$ , które w przypadku korekcyjnych rekonfiguracji zasobów i kompetencji „nie burzą” tempa narastania tych zdolności organizacyjnych. W przypadku na przykład losowego obniżania się  $Z_{org}$  i tym samym tworzenia się niedoborów mogą pojawiać się potrzeby wprowadzania zmian skokowych:

- ZM1 – dla ratowania tempa zbliżonego lub identycznego jak według funkcji  $F_1$ ;
- ZM2 – niezbędnych do przyspieszania tempa narastania według funkcji  $F_2$ ; decyzje kierownictwa przedsiębiorstwa najczęściej wynikają z powodów strategicznych, a więc poszukiwania przyrostów zdolności dynamicznych.

W modelu stosującym skokowy przebieg zmian powstaje składana funkcja narastania  $Z_{org}$ , którą graficznie prezentuje rysunek 2c. Stwarza to potrzebę obliczania, zgodnie z podanymi powyżej wzorami, poszczególnych zakresów i fragmentów takiej „poszarpanej” krzywej  $Z_{doc}$  w odniesieniu do funkcji  $F_1$ ,  $F_2$ ,  $F_3$  oraz ich fragmentów po uwzględnieniu ZM1 i ZM2.

Elastyczne poruszanie się w polu zawartym pomiędzy funkcjami  $F_1$  i  $F_2$  umożliwia zaadaptowanie poszczególnych zmian ZM1 i ZM2 (i następnych) do konkretnych warunków i wariantów określonego podejścia planistyczno-projektowego. Powyższa procedura stwarza także możliwości włączania, w poszczególnych przekrojach czasowych, adekwatnych poziomów  $Z_{org}$  i eliminowania ewentualnych zaburzeń w tempie ich narastania w przedsiębiorstwie. Może być także wkomponowana w procesy modyfikowania harmonogramów rozwojowych i systemów zarządzania operacyjnego i strategicznego, co rzutować będzie na oblicze organizacyjno-ekonomiczne przedsiębiorstwa.

## Podsumowanie

Podejście procesualne w naukach o zarządzaniu wskazuje na znaczenie procesowych połączeń w realizacji przedsięwzięć rozwojowych przedsiębiorstwa. Mapa procesów (rysunek 1) stanowi więc merytoryczny budulec w perspektywie poznawczej kształtowania zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa, które są trudne do jednoznacznego opisu bez uwzględniania ich przebiegów w czasie. Procesowy obraz pokazuje tutaj współzależności zachodzących w nim zjawisk budowania i rekonfigurowania powiązań, zasobów i kompetencji w czasie przebiegu kluczowych procesów: organizacyjnych, uczenia się i rutynizacji działań na rzecz rozwoju zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa. Zaproponowany model ich rozwoju w postaci

funkcji logistycznej (rysunek 2) stwarza warunki do projektowania narastania poziomu zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Teoretyczny charakter rozważań przedstawionych w niniejszym rozdziale powinien być uzupełniony o badania empiryczne dynamiki  $Z_{org}$  w zakresie:

- podłużnym (procesowym); w procesie osiągnięcia  $Z_{doc}$ , z odniesieniem do kluczowych procesów organizacyjnych, uczenia się i rutynizacji;
- poprzecznym (przekrojowym); w wybranych momentach procesu osiągnięcia  $Z_{doc}$  w odniesieniu do zmian technologicznych i organizacyjnych.

W pierwszym przypadku wyniki badań pozwolą na doświadczalne określenie normatywnych zakresów współczynników tempa rozwoju zdolności organizacyjnych ( $b$  i  $c$ ), z rozróżnieniem wpływu ich kluczowych procesów w danym przedsiębiorstwie, a w drugim przypadku na uzyskanie danych i informacji na temat zasobów i kompetencji, których zmiany wypływają z potrzeby wdrażania zmian technologicznych i organizacyjnych. Powiązanie wyników z obu zakresów diagnostycznych może określić skutki zachodzących zmian i ocenić ewolucyjny czy też skokowy ich charakter w przedsiębiorstwie. Ewentualne badania w wielu przedsiębiorstwach mogłyby ujawnić bardziej uogólnione zjawiska kształtowania dynamiki  $Z_{org}$ , z zastrzeżeniem dużej ostrożności wnioskowania z uwagi na trudną porównywalność indywidualnych i unikatowych  $Z_{org}$  w różniących się przedsiębiorstwach określonej branży.

---

## Bibliografia

- Barney J.B., Clark D.N., *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, New York 2007.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Brzeziński M., *Formuły produkcyjnego uczenia się w teorii i badaniach przemysłowych*, „Prace Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Seria A „Monografie”, nr 6, Politechnika Lubelska, Lublin 1983.
- Brzeziński M., *Podstawy metodyczne projektowania rozruchu nowej produkcji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Brzeziński M., *Wdrażanie innowacji technologicznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121.
- Feldman M.S., Petoland B.T., *Reconceptualizing organizational routines as source of flexibility and change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, vol. 48(1), s. 94–118.
- Hansen N.K., Vogel R., *Organizational routines: a review and outlook on practice-based microfoundations*, „Economics, Management & Financial Markets” 2011, vol. 6(3), s. 86–111.
- Kerzner H., *Project management. A systems approach to planning, scheduling and controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
- Kraśnicka T., *Innowacje w zarządzaniu. Nowe ujęcie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018.

- Krupski R., *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., *The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities Enterprises*, „Management” 2014, vol. 18, no. 2, s. 7–18.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- Lessard D., Teece D.J., Leih S., *The dynamic capabilities of meta-multinationals*, „Global Strategy Journal” 2016, vol. 6, s. 211–224.
- Paramigiani A., Howard-Grenville J., *Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspective*, „Academy of Management Annals” 2011, vol. 5(1), s. 413–453.
- Patora-Wysocka Z., *Rutyny organizacyjne w zarządzaniu z perspektywy procesualnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Peteraf M.A., Barney J.B., *Unraveling the resource-based tangle*, „Managerial and Decision Economics” 2003, vol. 24(4), s. 309–323.
- Reckwitz A., *Toward a theory of social practices. A development in culturalist theorizing*, „European Journal of Social Theory” 2002, vol. 5(2), s. 243–263.
- Rockart S.F., Dutt N., *The rate and potential of capability development trajectories*, „Strategic Management Journal” 2015, no. 36, s. 53–75.
- Salvato C., Rerup C., *Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities*, „Journal of Management” 2011, vol. 37(2), s. 468–490.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Sopińska A., *Potencjał zasobowy polskich przedsiębiorstw*, [w:] M. Romanowska, W. Mierzejewska (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Stańczyk-Hugiet E., *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu Świętego Grała?*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 27–45.
- Suszyński C., *Szkoła zasobowa wobec przeobrażeń otoczenia współczesnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- Teece D.J., *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49(8), s. 1395–1401.
- Teece D.J., *Dynamic capabilities and the multinational enterprises*, [w:] B.J. Christensen, C. Kowalczyk (red.), *Globalization*, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2017, s. 105–129.
- Wójcik-Karpacz A., *Mechanizmy i ścieżki rozwoju zdolności dynamicznych*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 343–366.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolności dynamiczne versus zdolności operacyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 51–70.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolności organizacyjne w kontekście wyników przedsiębiorstwa. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Wu S.J., Melnyk S.A., Flynn B.B., *Operational capabilities: The secret ingredient*, „Decision Sciences” 2010, vol. 41(4), s. 72–754.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
- Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

---

## Streszczenie

Zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym odgrywają coraz ważniejszą rolę zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym. Zaproponowana mapa procesów kształtujących te zdolności stanowi merytoryczną bazę współzależności zasobów i kompetencji oraz wyróżnionych tam procesów: rekonfiguracji, organizacyjnych, uczenia się, rutynizacji oraz zmian technologicznych i organizacyjnych. W trakcie ich realizacji następuje proces narastania i rozwoju poziomu zdolności organizacyjnych, na którego model wybrano funkcję logistyczną w dwóch odmianach: z ciągłym i skokowym procesem zmian. Zaprezentowano także procedurę obliczania parametrów funkcji narastania zdolności organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** zdolności organizacyjne, mapa procesów, model rozwoju zdolności organizacyjnych przedsiębiorstwa

---

## Organizational skills of the enterprise – a process approach

### Abstract

The company's organizational skills in resource-based theory play an increasingly important role both in the operational and strategic dimensions therein. The proposed map of processes shaping these abilities constitutes a substantive basis for the interdependence of resources and competences and the processes identified therein: reconfiguration, organizational, learning, routinization, as well as technological and organizational changes. During their implementation, the company's organizational skills are being developed and upgraded; this process can be presented by means of one of the two logistic functions: with a continuous or step change process. The procedure of calculating the parameters of the function of increasing organizational skills has also been presented.

**Keywords:** organizational skills, process map, organizational development model of the company





# Zastosowanie podejścia matrycy logicznej w zarządzaniu strategicznym

Prof. dr hab. Michał Trocki, prof. em. SGH 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Projektami

Dr hab. Emil Bukłaha, prof. SGH 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Projektami

Dr hab. Mateusz Juchniewicz, prof. SGH 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Projektami

Mgr Witalij Metelski 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Projektami

## Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne pełni w zarządzaniu wyjątkową rolę, integrując główne wymiary/perspektywy i elementy działalności organizacji:

- horyzonty czasowe: długookresowy, średniookresowy i krótkookresowy;
- cele: strategiczne, taktyczne i operatywne;
- elementy/składowe: procesy, struktury i kulturę;
- podejścia: funkcjonalne i procesowe;
- rodzaje działalności: eksploatacyjną (*run the business*) i eksploracyjną (*change the business*);
- szczeble zarządzania: naczelne kierownictwo, pośrednie instancje kierownicze, stanowiska wykonawcze,

dla osiągnięcia powodzenia: skuteczności i efektywności działalności organizacji.

W trakcie kilkudziesięcioletniego okresu rozwoju zarządzania strategicznego wypracowany został obszerny dorobek praktyczny i teoretyczny<sup>1</sup>. Nie jest on jednak rozłożony równo na poszczególne fazy cyklu zarządzania strategicznego. Dotyczy on przede wszystkim faz analizy strategicznej i planowania strategicznego, natomiast implementacja strategii nie doczekała się właściwego do jej znaczenia potraktowania.

Niedosyt wiedzy – praktycznej i teoretycznej – dotyczącej implementacji strategii towarzyszy zarządzaniu strategicznemu od jego początków do chwili obecnej. Pomimo rozbudowanego potencjału merytorycznego, metodycznego i instytucjonalnego zarządzania strategicznego jego skuteczność jest oceniana co najmniej jako niezadowalająca przez specjalistów zajmujących się zarządzaniem strategicznym zarówno od strony praktycznej, jak i naukowej. Badanie przyczyn tego stanu rzeczy towarzyszy zarządzaniu strategicznemu od dawna, niestety bez wyraźnych rezultatów.

Porter, guru zarządzania strategicznego, pisze, iż:

[...] istota strategii tkwi w działaniach – w decyzji o realizacji zadań w inny sposób lub w realizacji odmiennych zadań niż konkurencja. W przeciwnym razie strategia to nic więcej niż slogan marketingowy, który nie wytrzyma próby konkurencji<sup>2</sup>.

Brak wiedzy z zakresu implementacji strategii adekwatnej do jej znaczenia i wynikające z tego negatywne konsekwencje potwierdzone zostały licznymi badaniami.

Globalne badanie przeprowadzone wśród ponad czterystu dyrektorów generalnych wykazało, że dwie trzecie do trzech czwartych dużych organizacji ma trudności z wdrożeniem swoich strategii<sup>3</sup>, a realizacja strategii jest największym wyzwaniem, przed którym stoją liderzy korporacyjni w Azji, Europie i Stanach Zjednoczonych. Wśród specjalistów zarządzania strategicznego istnieje zgodność poglądów co do tego, że **implementacja strategii kończy się w większości przypadków porażką.**

1 Patrz na przykład: A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 9–29; A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 31–45; J. Niemczyk, *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 64–74.

2 M.E. Porter, *What is Strategy*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74(6), s. 61–78.

3 R. Homkes, D. Sull, Ch. Sull, *Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It?*, „Harvard Business Review” 2015, no. 3, s. 58–66.

Różnica poglądów dotyczy jedynie skali tej porażki: według Rapsa – 70–90%<sup>4</sup>, według Higgsa i Rowlanda – 70%<sup>5</sup>, według Birnbauma – 50–90%<sup>6</sup>, według Kaplana i Nortona – 60–80%<sup>7</sup>, według The Economist Intelligence Unit – 64%<sup>8</sup>.

Według badania przeprowadzonego przez Hutzschenreutera i Kleindiensta spośród 991 artykułów związanych ze strategią, które poddano analizie, jedynie 67, czyli niecałe 6,8%, dotyczyło problematyki wdrażania i realizacji strategii<sup>9</sup>.

Badania semantyczne literatury z zakresu zarządzania strategicznego wykazały, że częstotliwość użycia w tej literaturze słów dotyczących wdrażania strategii (*implement* – 14,29%, *execute* – 10,99% itp.) jest znacznie mniejsza niż pojęć dotyczących inicjowania (*initiate* – 18,68%) i formułowania (*formulate* – 26,37%) strategii. Wyraźna jest też tendencja zmniejszania się tej problematyki wśród autorów publikacji z zakresu zarządzania strategicznego (*implement/execute*: lata 1978–1992 – 22,22% i lata 1992–2008 – 9,38%)<sup>10</sup>.

W bazie Scopus zarejestrowane są 65 222 (za okres 1958–2016) publikacje z zakresu planowania strategii i tylko 1408 z zakresu wdrażania strategii (za okres 1972–2016), co stanowi około 2,16% tej pierwszej grupy.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego wdrażanie strategii jest tak trudne, od dawna absorbuje praktyków i teoretyków zarządzania strategicznego. Podsumowując zawarte w literaturze przedmiotu rozważania na ten temat, za przyczyny niskiej skuteczności zarządzania strategicznego uznać można przede wszystkim<sup>11</sup>:

- 4 A. Raps, *Implementing Strategy*, „Strategic Finance” 2004, vol. 85(12), s. 48–53; A. Raps, *Strategy implementation – an insurmountable obstacle?*, „Handbook of Business Strategy” 2005, vol. 6, s. 141–146.
- 5 M. Higgs, D. Rowland, *All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership*, „Journal of Change Management” 2005, vol. 5(2), s. 121–152.
- 6 B. Birnbaum, *Strategy Implementation: Six Supporting Factors*, CMC, Birnbaum Associates, Bend 2009.
- 7 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 4.
- 8 *Why Good Strategies Fail? Lessons for the C-suite*, The Economist Intelligence Unit, London – New York – Hong Kong – Geneva 2013.
- 9 T. Hutzschenreuter, I. Kleindienst, *Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, s. 673–720.
- 10 Th. Lietz, *Strategic Management – State of the Art. A Bibliometric Analysis of Strategic Management Research conducted between 2008 and 2017*, Johannes Kepler University, Linz 2018.
- 11 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii...*; M. Beer, R.A. Eisenstat, *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, „MIT Sloan Management Review”, July 2000, s. 29–40; *Why Good Strategies Fail?...*; P. Woźczek, *Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 594.

- świat VUCA, tzn. zmienność, niepewność, złożoność i wieloznaczność otoczenia organizacji<sup>12</sup> – model VUCA przez cztery podstawowe cechy: zmienność (*volatility*), niepewność (*uncertainty*), złożoność (*complexity*) oraz wieloznaczność (*ambiguity*) pozwala opisać otoczenie, w którym organizacja prowadzi działalność;
- szerokie, zróżnicowane grono interesariuszy organizacji – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, których interesy muszą być wzięte pod uwagę;
- znaczną liczbę różnorodnych problemów strategicznych wynikających z tej sytuacji, pozostających w różnych relacjach i pojawiających się w różnych okresach, tworzących dynamiczny portfel problemów strategicznych organizacji;
- nieaktualność jednolitej, spójnej i kompletnej strategii realizowanej bez zmian przez lata;
- trudności jednoznacznego określenia celów strategicznych/długoterminowych i ich przełożenie na cele średnioterminowe/taktyczne i krótkookresowe/operatywne, ich mierników i źródeł weryfikacji; związane jest z tym zjawisko tzw. dwuzręczności organizacji (*ambidexterity*)<sup>13</sup>, czyli umiejętności łączenia działalności eksploatacyjnej/operacyjnej (*run-the-business*) i eksploracyjnej/rozwojowej (*change-the-business*)<sup>14</sup>;
- ograniczone zasoby – ludzkie, finansowe, materialne, organizacyjne itp., możliwe do przeznaczenia na realizację strategii/inicjatyw strategicznych: procesów, projektów i programów;
- współzależność i konkurencję różnych inicjatyw strategicznych o zasoby, powodującą konieczność zarządzania portfelem inicjatyw strategicznych;
- oddzielenie – instytucjonalne, personalne, czasowe itp. – poszczególnych faz zarządzania strategicznego, zwłaszcza planowania od implementacji inicjatyw strategicznych;
- brak skutecznych instrumentów implementacji inicjatyw strategicznych oraz brak właściwych kompetencji realizatorów strategii, zarówno kierownictwa,

12 N. Bennett, G.J. Lemoine, *What VUCA Really Means for You*, „Harvard Business Review”, January – February 2014, s. 1–7; J. Halamka, *Facing down VUCA, and Doing the Right Thing*, „Computerworld”, May 2011, s. 30–33; O. Mack i wsp. (red.), *Managing in a VUCA World*, Springer, New York 2019.

13 Używamy pojęcia *dwuzręczność* zamiast dokładnego jego tłumaczenia – *dwuręczność*, ze względu na to, że nie dotyczy ono czynności manualnych, lecz intelektualnych.

14 J. Birkinshaw, C. Gibson, *Building Ambidexterity into an Organization*, „MIT Sloan Management Review”, Summer 2004, vol. 45, no. 4, s. 47–55; Ch.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, „Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 4, s. 324–338; A. Zakrzewska-Bielawska, *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 435–449.

jak i pracowników organizacji, opracowania strategiczne wykonywane są bowiem często przez instytucje zewnętrzne;

- brak jednoznacznej odpowiedzialności za realizację poszczególnych inicjatyw strategicznych, realizowanych w innym układzie strukturalnym, w poprzek struktur funkcjonalnych;
- brak stabilności personalnej i instytucjonalnej realizatorów inicjatyw strategicznych;
- niechęć do zmian związanych z wdrażaniem inicjatyw strategicznych;
- brak obiektywnych kryteriów i skutecznych metod kontroli realizacji/implementacji inicjatyw strategicznych; konieczność zastąpienia kontroli ewaluacją inicjatyw strategicznych za pomocą odpowiedniego instrumentarium.

Jedną z najważniejszych przyczyn niskiej skuteczności i efektywności implementacji strategii spośród podanych powyżej jest brak właściwego instrumentarium, stosowane dotychczas instrumenty implementacji strategii utraciły bowiem w dużym stopniu swoją przydatność. Początkowo zalecanym i stosowanym sposobem implementacji strategii był rozbudowany system planów organizacji, łączący plany długookresowe/strategiczne, poprzez plany średniookresowe/taktyczne, z celami krótkookresowymi/operatywnymi<sup>15</sup>. Takie systemy planistyczne zostały jednak zaniechane na skutek ich niskiej skuteczności w warunkach narastającej złożoności środowiska zewnętrznego i wewnętrznego organizacji. W miejsce tego uznano, że skutecznym sposobem implementacji strategii powinien być system kompleksowych zmian strategicznych, na przykład według modelu 7S McKinsey'a<sup>16</sup>. Ponieważ zmiany takie, zwłaszcza zmiany kulturowe, wymagają z reguły długiego czasu na ich przygotowanie i wprowadzenie, sposób ten okazał się mało przydatny w warunkach narastającej dynamiki zmian okoliczności funkcjonowania organizacji. Obecnie najczęściej jako metoda implementacji strategii zalecana jest metoda strategicznej karty wyników, będąca modyfikacją metody zrównoważonej karty wyników (*Balanced Scorecard* – BSC)<sup>17</sup>. Metoda ta, pomimo jej intensywnej promocji, nie osiągnęła jednak istotnego zastosowania praktycznego ze względu na trudności jej opracowania, wdrożenia i utrzymania, wynikające z wysokiego poziomu formalizacji. Pojawiające się ostatnio zalecenia stosowania do implementacji strategii tzw.

15 W.I. Ansoff, *The Evolution of Corporate Planning*, Stanford Research Institute, Menlo Park 1967; R.L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.

16 R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, *Structure is not Organization*, „The McKinsey Quarterly”, Summer 1980, s. 14–26.

17 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii...*

prostyh reguł heurystycznych mają ograniczoną wartość ze względu na niski poziom standaryzacji i związaną z tym nadmierną swobodę decyzyjną. Metody oparte na podejściu stopniowym/adaptacyjnym, takie jak metoda opcji realnych i metody zwinne, znajdują się w początkowej fazie zastosowania.

Poszukiwanie i opracowanie kompletnego, spójnego i skutecznego systemu zarządzania strategicznego, obejmującego wszystkie jego fazy, jest w tej sytuacji nie tylko uzasadnione, ale wręcz konieczne. Takim systemem może być omawiany w tym rozdziale system oparty na podejściu matrycy logicznej.

Celem opracowania jest badanie możliwości zastosowania podejścia matrycy logicznej (*Logframe Approach* – LFA) w zarządzaniu strategicznym oraz wskazanie możliwości i ograniczeń z tym związanych. Tego rodzaju próby nie były dotychczas podejmowane.

W badaniu wykorzystano różnorodne metody. Podstawę stanowiły badania literatury przedmiotu i wyników badań obcych dotyczących przyczyn nieudanych implementacji strategii (*desk research*). Następnie, na podstawie doświadczeń stosowania podejścia matrycy logicznej, dokonano analizy przydatności tego podejścia w zarządzaniu strategicznym do implementacji strategii i sformułowano odpowiednie rekomendacje. Na zakończenie wskazano kierunki rozwoju omawianego podejścia i wynikające z nich konsekwencje dla zarządzania strategicznego.

## Podejście matrycy logicznej

Przydatność podejścia matrycy logicznej dla zarządzania strategicznego jest dwójakiego rodzaju: podejście to jest nie tylko wartościowym instrumentem analizy i ogólnego/ramowego planowania strategicznego, ale stanowi także podstawę do dalszych faz realizacji strategii – planowania wykonawczego i implementacji strategii. Dzięki temu zarządzanie strategiczne może być realizowane według spójnego procesu obejmującego wszystkie jego fazy i wykorzystującego sprawne/skuteczne podejścia i metody zarządzania: podejścia matrycy logicznej, zarządzania procesowego, zarządzania projektami i programami oraz ewaluacji (tabela 1).

Podejście matrycy logicznej opracowane zostało w 1969 roku jako instrument wspomagający działalność amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego (US Agency of International Development – USAID) w zakresie planowania i realizacji przedsięwzięć rozwojowych. Od tego czasu LFA jest wykorzystywana powszechnie przez międzynarodowe i krajowe instytucje współpracy rozwojowej jako element ich metod i standardów<sup>18</sup>.

18 Są to zarówno organizacje międzynarodowe, na przykład Organizacja Narodów Zjednoczonych, Bank Światowy, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, jak i regionalne, na przykład Europejski Fundusz Rozwoju oraz krajowe, na przykład Agencja ds. Rozwoju

**Tabela 1.** Zastosowanie podejścia matrycy logicznej LFA w zarządzaniu strategicznym

| Fazy zarządzania strategicznego                                                                       | Etapy zarządzania strategicznego                                                              | Podejścia i metody                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Analiza strategiczna</b><br>Identyfikacja problemów/wyzwań strategicznych                          | 1. Analiza interesariuszy                                                                     | <b>Podejście matrycy logicznej LFA</b> ( <i>Logframe Approach</i> )                            |
|                                                                                                       | 2. Analiza problemów strategicznych                                                           |                                                                                                |
|                                                                                                       | 3. Analiza celów strategicznych                                                               |                                                                                                |
| <b>Planowanie strategiczne</b><br>Opracowanie ramowych i szczegółowych planów realizacji strategii    | 4. Określenie i wybór inicjatyw strategicznych                                                | <b>Zarządzanie procesowe</b><br><b>Zarządzanie projektami</b><br><b>Zarządzanie programami</b> |
|                                                                                                       | 5. Planowanie inicjatyw strategicznych w postaci matrycy logicznej ( <i>Logframe Matrix</i> ) |                                                                                                |
|                                                                                                       | 6. Wybór instrumentów realizacji inicjatyw strategicznych (procesy/projekty/programy)         |                                                                                                |
|                                                                                                       | 7. Szczegółowe planowanie realizacji inicjatyw strategicznych                                 |                                                                                                |
| <b>Implementacja strategii</b><br>Monitorowanie osiągania planowanych celów/rezultatów strategicznych | 8. Realizacja i ewaluacja inicjatyw strategicznych                                            | <b>Metody ewaluacji</b>                                                                        |

Źródło: opracowanie własne.

Podejście matrycy logicznej może być zastosowane także w innych obszarach działalności organizacji komercyjnych i publicznych – jako instrument wspomagający ich zarządzanie strategiczne. Opiera się na następującym schemacie myślowym:

- otoczenie organizacji wyznacza możliwości i ograniczenia, w ramach których organizacja zamierza realizować swoją działalność strategiczną, należy je zbadać poprzez analizę interesariuszy;
- aby działalność strategiczna organizacji dotyczyła ważnych, realnych problemów strategicznych, powinna opierać się na wynikach rzetelnej analizy problemów, obejmującej badanie ich przyczyn i skutków;
- dla rozwiązania istotnych problemów strategicznych powinny zostać sformułowane realistyczne cele strategiczne, oparte na wnikliwej analizie środków i efektów realizacji tych celów;
- dla poszczególnych celów strategicznych powinny być określone i rozważone inicjatywy strategiczne, alternatywne lub koniunktywne, w sposób pozwalający na ich ocenę i wybór;

---

Międzynarodowego Stanów Zjednoczonych – USAID, Kanadyjska Agencja Rozwoju Międzynarodowego – CIDA, niemieckie Stowarzyszenie Współpracy Międzynarodowej – GLZ, Szwedzka Agencja Międzynarodowej Współpracy Rozwojowej – SIDA, brytyjski Departament Rozwoju Międzynarodowego – DIFID itp.



- inicjatywy strategiczne wybrane do realizacji powinny być jednoznacznie zdefiniowane w postaci matrycy logicznej, jako przedsięwzięcia strategiczne: projekty i/lub programy;
- definicja przedsięwzięć strategicznych zawarta w macierzy logicznej powinna być wykorzystana do szczegółowego planowania tych przedsięwzięć, ich struktury, przebiegu, zasobów, budżetu itd.;
- dodatkowo powinna ona być wykorzystana do ewaluacji przedsięwzięć strategicznych, zarówno początkowej (*ex ante*), bieżącej (*ongoing*), końcowej (*final*), jak i ewaluacji trwałości uzyskanych efektów i ich wpływu na realizację strategii organizacji (*ex post*). Jednocześnie system ewaluacji projektów i programów strategicznych stanowi podstawę do budowania tzw. organizacji uczącej się, która gromadzi doświadczenia i wykorzystuje je w kolejnych cyklach planowania i realizacji strategii.

Podjęcie matrycy logicznej jest częścią składową metodyki zarządzania cyklem projektu (*Project Cycle Management* – PCM)<sup>19</sup>.

Istotą podjęcia matrycy logicznej jest poszukiwanie odpowiedzi na cztery krytyczne pytania strategiczne:

- „Co chcemy osiągnąć i dlaczego?”;
- „Jak zmierzimy rezultat/sukces tego, co zamierzaliśmy osiągnąć?”;
- „Jakie warunki muszą być spełnione, aby osiągnięcie sukcesu było możliwe?”;
- „Jak należy działać, aby osiągnąć sukces?”.

Celem podjęcia matrycy logicznej jest rozpoznanie środowiska społecznego/interesariuszy organizacji, jej istotnych problemów strategicznych, wyznaczenie celów strategicznych organizacji, analiza i wybór inicjatyw strategicznych prowadzących do osiągnięcia tych celów i jednoznaczne zdefiniowanie przedsięwzięć ich realizacji.

Podjęcie matrycy logicznej obejmuje dwa etapy: analizy oraz planowania<sup>20</sup>, które nakładają się odpowiednio na fazę analizy i ramowego/ogólnego planowania strategicznego. Poza tym matryca logiczna stanowi podstawę szczegółowego planowania i implementacji strategii (tabela 1).

Etap analizy obejmuje:

- analizę interesariuszy;
- analizę problemów strategicznych;
- analizę celów strategicznych;
- analizę i wybór inicjatyw strategicznych.

19 *Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, Brussels 2004.

20 M. Trocki (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 134–168; *The LogFrame Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management*, The World Bank, USA 1997–2014.



Etap planowania obejmuje:

- sporządzenie matrycy logicznej definiującej inicjatywy/przedsięwzięcia strategiczne;
- sporządzanie planu – struktury, terminów i zasobów (w tym budżetu) – przedsięwzięć strategicznych, sporządzenie planu zasobów.

## Analiza interesariuszy

Punkt wyjścia i ważną rolę w podejściu matrycy logicznej odgrywa analiza interesariuszy, określająca uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne problemów strategicznych. Interesariusze (*stakeholders*) to osoby lub grupy ludzi, instytucje lub podmioty, które mogą bezpośrednio lub pośrednio, pozytywnie lub negatywnie wpływać na funkcjonowanie organizacji lub podlegać jej wpływowi.

Analiza interesariuszy obejmuje:

- identyfikację interesariuszy;
- sporządzenie charakterystyki interesariuszy;
- ocenę interesariuszy;
- przewidywanie zachowań interesariuszy;
- planowanie działań w stosunku do interesariuszy.

Analizę interesariuszy wspomagać powinny szczegółowe badania rynkowe (klientów, dostawców, konkurentów, regulatorów) i analizy wewnętrzne. Wyniki analizy interesariuszy służą do zaplanowania i realizacji współdziałania z interesariuszami organizacji dla uzyskania powodzenia jej inicjatyw strategicznych. Do analizy interesariuszy mogą być wykorzystane standardy oparte na sprawdzonych, dobrych praktykach<sup>21</sup>. W opinii autorów tak szerokie i wnikliwe potraktowanie interesariuszy jest niespotykane w klasycznych analizach strategicznych. Najważniejszym celem tego etapu jest określenie „układu sił” w organizacji i jej otoczeniu, oszacowanie możliwości rozwiązania problemów strategicznych i zdefiniowanie interesariuszy, których należy włączyć w prace analityczne i planistyczne.

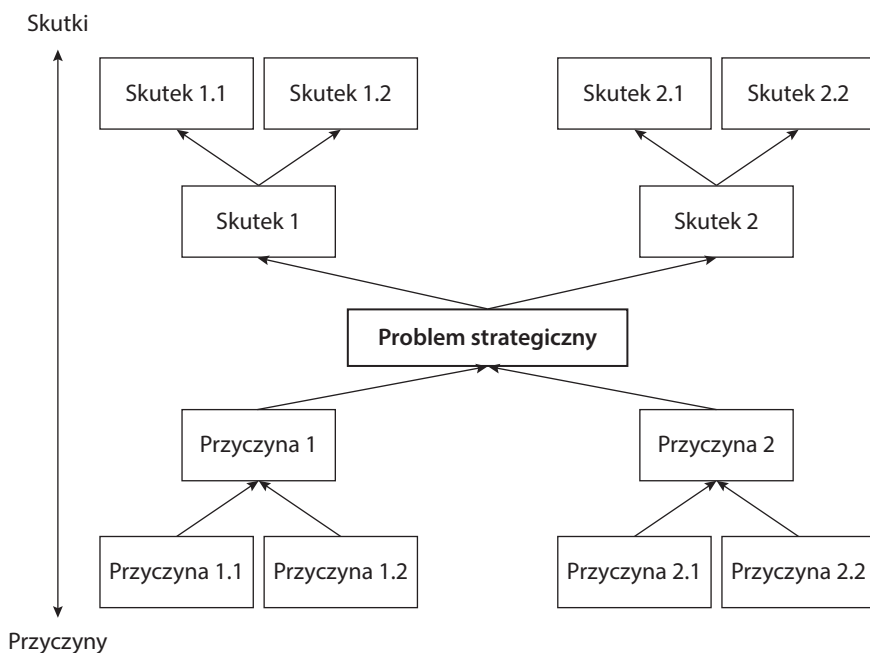
---

21 *Stakeholder Engagement Standard AA 1000*, UK Institute of Social and Ethical Accountability, London 2005; *The Stakeholder Engagement Manual: Vol. 1: The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement, Vol. 2: The Practitioners Handbook on Stakeholder Engagement*, Stakeholder Research Associates, Canada 2005.

## Analiza problemów strategicznych

Problem strategiczny to istotne, uświadomione odchylenie stanu pożądanego od istniejącego, wymagające likwidacji. Analiza problemów strategicznych wykonywana jest za pomocą drzewa problemu, stanowiącego zwarte, graficzne przedstawienie istniejącej sytuacji (rysunek 1). Analiza problemu obejmuje trzy etapy: określenie kluczowego problemu strategicznego → wskazanie przyczyn oraz skutków problemu → określenie łączących je zależności przyczynowo-skutkowych.

Wszechstronna analiza problemów strategicznych zapewnia lepszy ogłód sytuacji, dzięki któremu można wyznaczyć realistyczne cele strategiczne i na ich podstawie określić inicjatywy strategiczne.



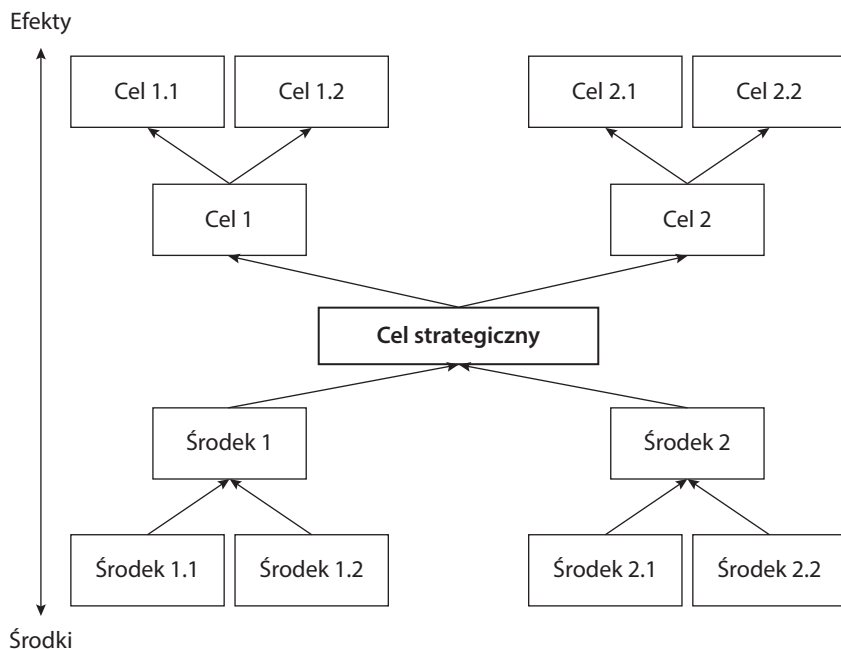
**Rysunek 1.** Drzewo problemów zastosowane do analizy problemów strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

## Analiza celów strategicznych

Analiza celów obejmuje: opis przyszłej, pożądanego sytuacji w postaci celu głównego, identyfikację potencjalnych środków do osiągnięcia celu oraz przedstawienie spodziewanych efektów zaproponowanych działań. Analiza celów strategicznych

wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa celów, stanowiącego zwięzły opis pożądaney sytuacji w przyszłości (rysunek 2). Analiza celów strategicznych ma za zadanie zbadanie relacji środki – cel strategiczny – efekty. Dla problemu strategicznego uznanego za istotny formułowany jest cel strategiczny, określający stan, który chcemy uzyskać poprzez rozwiązanie problemu. W toku analizy do tak wyznaczonego celu strategicznego przypisywane są środki niezbędne do jego osiągnięcia i spodziewane efekty.



Rysunek 2. Drzewo celów zastosowane do analizy celów strategicznych

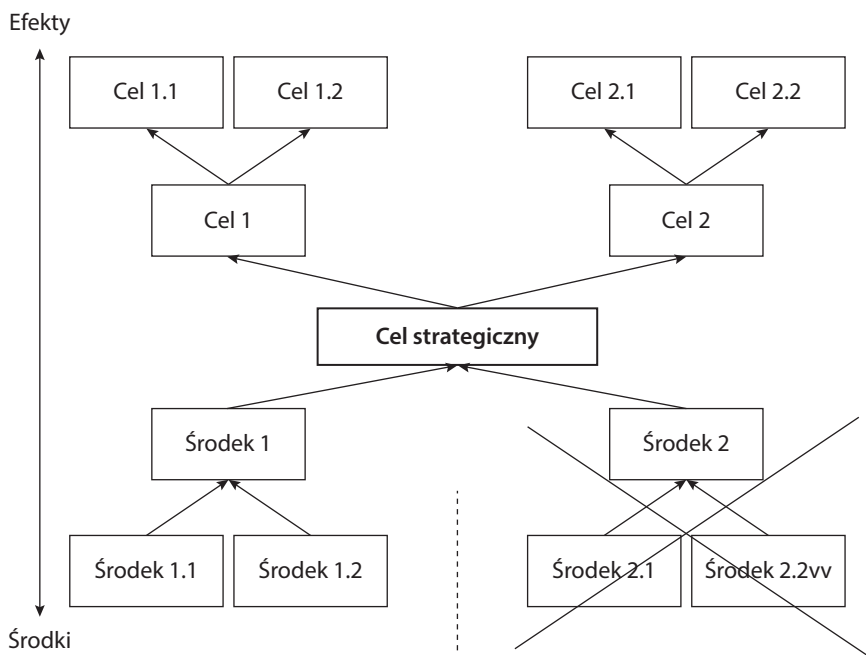
Źródło: opracowanie własne.

## Analiza i wybór inicjatyw strategicznych

Analiza inicjatyw strategicznych polega na ocenie i wyborze wariantów osiągnięcia celów strategicznych na podstawie uwarunkowań zewnętrznych (np. czasu, budżetu, zasobów, akceptacji społecznej) i uwarunkowań wewnętrznych (np. zdolności organizacyjnych, doświadczenia, *know-how*).

Pod pojęciem inicjatyw strategicznych rozumiane są inicjatywy przedsięwzięć niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych, tzn. projekty i ich programy. Analiza inicjatyw strategicznych obejmuje: identyfikację możliwych rozwiązań, ocenę i wybór inicjatyw strategicznych oraz uzasadnienie wyboru.

Inicjatywy strategiczne określane są poprzez grupowanie możliwych ścieżek i środków osiągnięcia celu na podstawie wyników wcześniejszych analiz. Określone w ten sposób inicjatywy strategiczne mogą być alternatywne lub/i koniunktywne. Ocena inicjatyw strategicznych prowadzi do wyboru jednej lub kilku inicjatyw spełniających w najwyższym stopniu kryteria wyboru wynikające z wytycznych do przyjętej strategii, ustalenia priorytetów i przydziału środków. Wybrane inicjatywy strategiczne opisywane są w sposób umożliwiający ich zdefiniowanie jako przedsięwzięcia strategiczne – projekty, programy – za pomocą matrycy logicznej.



Rysunek 3. Drzewo celów zastosowane do analizy i wyboru inicjatyw strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

## Matryca logiczna

Matryca logiczna jest głównym instrumentem analitycznym, prezentacyjnym i zarządzającym w podejściu matrycy logicznej. Wykorzystywana jest do:

- analizy istniejącej sytuacji i rozpoczęcia przedsięwzięć strategicznych;
- identyfikacji i oceny sposobów realizacji przedsięwzięć strategicznych;
- ustanowienia logicznej hierarchii środków, za pomocą których cele zostaną zrealizowane;

- zdefiniowania przedsięwzięć strategicznych w systematyczny i logiczny sposób;
- ustalenia kluczowych punktów decyzyjnych przedsięwzięć strategicznych;
- określenia potencjalnego ryzyka dla realizacji celów strategicznych;
- ustalenia, jaki może być najlepszy sposób monitoringu i ewaluacji rezultatów;
- monitorowania i sprawdzania przedsięwzięć strategicznych podczas ich realizacji;
- oceny przedsięwzięć strategicznych.

Ogólną strukturę matrycy logicznej przedstawia tabela 2. Matryca logiczna składa się z tabeli o czterech kolumnach i czterech wierszach, które podsumowują wybrane aspekty przedsięwzięcia strategicznego.

Tabela 2. Struktura matrycy logicznej

| Opis przedsięwzięcia strategicznego                                                               | Wskaźniki                                                                             | Źródła weryfikacji                                                | Założenia                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cele nadrzędne</b><br>Długoterminowy wpływ realizowanego przedsięwzięcia strategicznego        | W jaki sposób będzie mierzony poziom osiągnięcia celów nadrzędnych?                   | Źródła weryfikacji wskaźników celów nadrzędnych                   |                                                                                              |
| <b>Cel przedsięwzięcia strategicznego</b><br>Wyniki/korzyści dla grup docelowych                  | W jaki sposób będzie mierzony poziom osiągnięcia celu przedsięwzięcia strategicznego? | Źródła weryfikacji wskaźników celu przedsięwzięcia strategicznego | Założenia dotyczące związku między celem przedsięwzięcia strategicznego a celami nadrzędnymi |
| <b>Rezultaty</b> (pośrednie)<br>Związki między wynikami działań a głównymi celami przedsięwzięcia | W jaki sposób będzie mierzony poziom osiągniętych rezultatów?                         | Źródła weryfikacji wskaźników rezultatów                          | Założenia dotyczące związku między rezultatami a celem przedsięwzięcia strategicznego        |
| <b>Wyniki</b> (działań)<br>Produkty materialne lub usługi                                         | Zasoby użyte do osiągnięcia wyników (opcjonalne)                                      | Koszty osiągnięcia wyników (opcjonalne)                           | Czas realizacji projektu (opcjonalnie)                                                       |
|                                                                                                   |                                                                                       |                                                                   | Założenia podstawowe (opcjonalnie)                                                           |
| ↑ Plan realizacji przedsięwzięcia strategicznego (zazwyczaj nie jest ujęty matrycy logicznej)     |                                                                                       |                                                                   |                                                                                              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów metodyk Komisji Europejskiej, AusAID, USAID.

Wypełniona matryca logiczna stanowi syntetyczny, a jednocześnie jednoznaczny opis przedsięwzięcia strategicznego, czyli jego definicję. Spójność i prawidłowość tego etapu weryfikuje tzw. logika wertykalna matrycy, przedstawiona na rysunku 4.

| Opis przedsięwzięcia strategicznego                                                           | Wskaźniki | Źródła weryfikacji | Założenia |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|-----------|
| Cele nadrzędne                                                                                |           |                    |           |
| Cel przedsięwzięcia strategicznego                                                            |           |                    |           |
| Rezultaty                                                                                     |           |                    |           |
| Działania                                                                                     | Środki    | Koszty             | Czas      |
| Plan realizacji przedsięwzięcia strategicznego (zazwyczaj nie jest ujęty w matrycy logicznej) |           |                    |           |

Rysunek 4. Logika wertykalna matrycy logicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów metodyk Komisji Europejskiej, AusAID, USAID.



Rysunek 5. System ewaluacji inicjatyw strategicznych na podstawie matrycy logicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów metodyk Komisji Europejskiej, AusAID, USAID.

Logikę tę należy interpretować następująco („iść” przez pola matrycy według strzałek): przy spełnieniu pewnych założeń wstępnych możliwe będzie podjęcie działań, które będą wymagały określonych środków, pieniędzy i czasu. Te działania doprowadzą do rezultatów, których osiągnięcie będzie można sprawdzić za pomocą mierzalnych wskaźników. Te rezultaty, przy spełnieniu określonych założeń, pozwolą osiągnąć cel przedsięwzięcia strategicznego, którego osiągnięcie będzie można sprawdzić za pomocą mierzalnych wskaźników. Z kolei ten cel, przy spełnieniu określonych założeń, przyczyni się do osiągnięcia celów nadrzędnych, których osiągnięcie będzie można sprawdzić za pomocą mierzalnych wskaźników.

Na podstawie tego opisu może zostać opracowany szczegółowy plan implementacji przedsięwzięcia strategicznego – procesu, projektu, programu – i dokonana jego realizacja i ewaluacja.

Konstrukcja matrycy logicznej pozwala zbudować kompleksowy system ewaluacji, obejmujący wszystkie kluczowe jej kryteria. Zostało to przedstawione na rysunku 5.

## Planowanie szczegółowe i ewaluacja przedsięwzięcia strategicznego

Matryca logiczna służy również do rozpoczęcia szczegółowych prac planistycznych. Wyniki bądź działania składające się na przedsięwzięcie strategiczne są dzielone (zachowując strukturę hierarchiczną) na mniejsze zadania, które następnie są układane w strukturę kooperacyjną. Opracowanie struktury hierarchicznej i kooperacyjnej projektu stanowi podstawę do zastosowania różnych technik do planowania czasu realizacji projektu i wizualizacji jego przebiegu, tj. PERT, CPM, harmonogramów itp.

Następnym etapem planowania projektu jest określenie jego zasobów i budżetu. Do każdego z zadań przedsięwzięcia strategicznego przypisywane są wymagane zasoby, a ich wykorzystanie uzgadniane jest z planem przebiegu. Ostatnim etapem jest oszacowanie kosztów użytych zasobów oraz opracowanie budżetu i harmonogramu finansowania projektu.

Matryca logiczna służyć może także do analizy i oceny ryzyka oraz do przygotowania planu postępowania z ryzykiem i jego realizacji. W celu zapewnienia sprawnej realizacji opracowany może być także plan ewaluacji.

Sporządzona dokumentacja jest podstawą do podjęcia decyzji o realizacji przedsięwzięcia strategicznego.

Wszystkie te działania korzystać mogą z profesjonalnego wsparcia metodycznego w postaci metodyk i standardów zarządzania projektami<sup>22</sup>, metodyk postępowania z ryzykiem<sup>23</sup> oraz metodyk i standardów ewaluacji<sup>24</sup>, które są kompatybilne z podejściem matrycy logicznej.

22 M. Trocki (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2017.

23 Na przykład C.L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002; ISO IEC Guide 73, *Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards*, ISO Office, Geneva 2002; MoR – *Management of Risk. Guidance for Practitioners*, Office of Government Commerce, London 2007.

24 *Standardy ewaluacji*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2008; *Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji*, Komisja Europejska, Warszawa 2006.

## Podsumowanie

Połączenie zarządzania strategicznego z zarządzaniem projektami nie jest powszechnie dostrzegane, uznawane lub stosowane – ze szkodą dla skuteczności procesu wdrażania strategii. Przedstawione powyżej podejście do zarządzania strategicznego, łączące w sposób spójny fazy analizy strategicznej i planowania strategicznego z fazą implementacji, pokazuje, że jest to celowe, możliwe i skuteczne. Dzieje się tak dzięki włączeniu do zarządzania strategicznego podejścia matrycy logicznej, które pozwala zdefiniować przedsięwzięcia strategiczne (występujące pod postacią projektów i programów) zgodnie z wymaganiami wiedzy o zarządzaniu projektami, z wykorzystaniem powiązanych z realizacją takich przedsięwzięć szerokich możliwości skutecznego zarządzania.

Przedstawione ujęcie zarządzania strategicznego jako strumienia inicjatyw i przedsięwzięć strategicznych jest elastyczne i dynamiczne. Problemy strategiczne nie muszą być analizowane i rozważane w jednym czasie, lecz stopniowo, w miarę ich pojawiania się, i po określeniu inicjatyw strategicznych dołączane do portfela inicjatyw strategicznych, a później do portfela projektów i programów organizacji. Dzięki temu traktowanie zarządzania strategicznego jako zarządzania portfelem przedsięwzięć strategicznych integruje działalność operatywną organizacji z jej działalnością rozwojową. Podobne opisywane zagadnienia widza Morgan, Levitt i Malek:

Portfel projektów przedsiębiorstwa to motor jego przyszłej wartości. To właśnie projekty – skromne projekty – stanowią punkt startowy do wdrażania strategii. [...] Projekty otwierają drzwi do nowych form działalności, nowych usług, nowych kanałów i nowych rynków. Portfel projektów – zestaw inwestycji w projekty i programy, które przedsiębiorstwo chce realizować – jest jaskółką wieszczącą zmiany. Sukces [...] zależy od umiejętności wyboru i zarządzania takimi projektami, które umożliwiają wprowadzanie zmian<sup>25</sup>.

I dalej:

[...] nie ma sposobu, by kierownictwu wyższego szczebla udało się przeprowadzić transformację strategiczną bez głębokiego zaangażowania w zarządzanie projektami obejmującymi systemy organizacyjne oraz zachowania i terminologię niezbędne do ich prowadzenia<sup>26</sup>.

25 M. Morgan, R.E. Levitt, W. Malek, *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 13.

26 Tamże, s. 16.



---

Bibliografia

- Ackoff R.L., *Zasady planowania w korporacjach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1973.
- Ansoff W.I., *The Evolution of Corporate Planning*, Stanford Research Institute, Menlo Park 1967.
- Beer M., Eisenstat R.A., *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*, „MIT Sloan Management Review”, July 2000, s. 29–40.
- Bennett N., Lemoine G.J., *What VUCA Really Means for You*, „Harvard Business Review”, January – February 2014, s. 1–7.
- Birkinshaw J., Gibson C., *Building Ambidexterity into an Organization*, „MIT Sloan Management Review”, Summer 2004, vol. 45, no. 4, s. 47–55.
- Birnbaum B., *Strategy Implementation: Six Supporting Factors*, CMC, Birnbaum Associates, Bend 2009.
- Halamka J., *Facing down VUCA, and Doing the Right Thing*, „Computerworld”, May 2011, s. 30–33.
- Higgs M., Rowland D., *All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership*, „Journal of Change Management” 2005, vol. 5(2), s. 121–152.
- Homkes R., Sull D., Sull Ch., *Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It?*, „Harvard Business Review” 2015, no. 3, s. 58–66.
- Hutzschenreuter T., Kleindienst I., *Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored*, „Journal of Management” 2006, vol. 32, s. 673–720.
- ISO IEC Guide 73, *Risk Management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards*, ISO Office, Geneva 2002.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Lietz Th., *Strategic Management – State of the Art. A Bibliometric Analysis of Strategic Management Research conducted between 2008 and 2017*, Johannes Kepler University, Linz 2018.
- Mack O., Khare A., Krämer A., Burgartz Th. (red.), *Managing in a VUCA World*, Springer, New York 2019.
- MoR – *Management of Risk. Guidance for Practitioners*, Office of Government Commerce, London 2007.
- Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Skuteczne wdrażanie strategii*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Niemczyk J., *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 64–74.
- O'Reilly Ch.A., Tushman M.L., *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*, „Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 4, s. 324–338.
- Porter M.E., *What is Strategy*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74(6), s. 61–78.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002.
- Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, Brussels 2004.
- Przewodnik po metodach ewaluacji: Wskaźniki monitoringu i ewaluacji*, Komisja Europejska, Warszawa 2006.
- Raps A., *Implementing Strategy*, „Strategic Finance” 2004, vol. 85(12), s. 49–53.
- Raps A., *Strategy implementation – an insurmountable obstacle?*, „Handbook of Business Strategy” 2005, vol. 6, s. 141–146.

- Sopińska A., Mierzejewska W., *Ewolucja zarządzania strategicznego w świetle badań polskich i zagranicznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 31–45.
- Stakeholder Engagement Standard AA 1000*, UK Institute of Social and Ethical Accountability, London 2005.
- Standardy ewaluacji*, Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, Warszawa 2008.
- The LogFrame Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management*, The World Bank, USA 1997–2014.
- The Stakeholder Engagement Manual: Vol. 1: The Guide to Practitioner's Perspectives on Stakeholder Engagement, Vol. 2: The Practitioners Handbook on Stakeholder Engagement*, Stakeholder Research Associates, Canada 2005.
- Trocki M. (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2017.
- Trocki M. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R., *Structure is not Organization*, „The McKinsey Quarterly”, Summer 1980, s. 14–26.
- Why Good Strategies Fail? Lessons for the C-suite*, The Economist Intelligence Unit, London – New York – Hong Kong – Geneva 2013.
- Wotczek P., *Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 593–604.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, nr 27, s. 9–29.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 435–449.

---

## Streszczenie

Celem nadrzędnym opracowania jest ukazanie problematyki wdrażania strategii jako obszaru działań na styku zarządzania strategicznego i zarządzania projektami. Autorzy próbują wyjaśnić, dlaczego implementacja strategii wiąże się z niezmiennie wysokim poziomem trudności i identyfikują szereg czynników przyczyniających się do tego stanu. Wykazują, że jedną z największych przeszkód skutecznego wdrożenia strategii jest brak odpowiednich narzędzi jej implementacji. Właśnie to stanowi podstawę głównego celu rozdziału, jakim jest prezentacja podejścia matrycy logicznej (LFA) jako koncepcji zwiększania skuteczności wdrażania celów strategicznych poprzez spójne łączenie fazy analizy i planowania strategicznego z fazą ich implementacji. W opracowaniu wykorzystano przede wszystkim badania literaturowe (*desk research*) polskich i zagranicznych publikacji fachowych z powyższego zakresu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia, zarządzanie projektami, projekty, matryca logiczna, LFA, interesariusze

---

Application of the Logical Matrix Approach in Strategic Management

## Abstract

The main goal of the article is to show the issues of strategy implementation as an area of activity at the border of both strategic management and project management. The authors try to explain why the implementation of the strategy is associated with an invariably high level of difficulty and identify a number of factors contributing to this state. They show that one of the biggest obstacles to successful strategy implementation is the lack of appropriate implementation tools. This is the basis of the main goal of the article, which is the presentation of the Logical Matrix (LFA) approach as a concept of increasing the effectiveness of implementing strategic goals by consistently combining the phase of strategic analysis and planning with the phase of their implementation. A detailed description of the LFA concept from the above point of view is the main part of the article.

The article uses primarily literature research (desk research) of Polish and foreign professional publications in the above field.

**Keywords:** strategic management, strategy, project management, project, logical framework, LFA, stakeholders



# Stan dostosowania systemów utrzymania ruchu do warunków Przemysłu 4.0

Prof. dr hab. inż. Stefan Trzcieliński 

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Systemów Informacyjnych

## Wprowadzenie

Szeroko rozumiana technologia rozwija się ewolucyjnie z chwilowymi przyspieszeniami, nazywanymi rewolucjami przemysłowymi. Ponad 3 mln lat temu używano narzędzi kamiennych, 4 tys. lat temu wytapiano rudy miedzi i cyny, budowano piramidy i stosowano wozy z pełnymi kołami, w XVIII wieku maszyna parowa zrewolucjonizowała przemysł (I rewolucja przemysłowa), w drugiej połowie XIX wieku umiejętność wytwarzania i akumulowania energii elektrycznej zaowocowała ogromnym wzrostem potencjału produkcyjnego i różnorodnością wyrobów (II rewolucja przemysłowa).

Zastosowanie w latach siedemdziesiątych XX wieku komputerów uważa się za początek III rewolucji przemysłowej. Zaowocowała ona obecnym poziomem technologicznym i dostępnymi produktami. Jej symbolami są automatyzacja i robotyzacja produkcji, a w tym obrabiarki sterowane numerycznie (*Numerical Control* – NC) i komputerowo (*Computer Numerical Control* – CNC), roboty przemysłowe, zautomatyzowane ciągi transportowe (*Automated Guided Vehicle* – AGV), zautomatyzowane magazyny itp. Zarządzanie zakładami wyposażonymi w takie środki produkcji jest wspomagane komputerowo. Powszechnie stosuje się systemy komputerowe wspomagające projektowanie wyrobów (*Computer Aided Design* – CAD), wytwarzanie (*Computer Aided Manufacturing* – CAM), projektowanie technologii (*Computer Aided Proces Planning* – CAPP) oraz ich różne integracje, wspomagające prace inżynierskie (*Computer Aided Engineering* – CAE), inżynierię odwrotną (*Rewers Engineering* – RE), rzeczywistość wirtualną (*Virtual Reality* – VR), a także systemy wspomagające zarządzanie wszystkimi zasobami (*Enterprise Resource Planning* – ERP).

Na osiągnięcia wytwórcze III rewolucji przemysłowej nakładają się rezultaty gwałtownego rozwoju elektroniki, telekomunikacji oraz technologii

informacyjnych i komunikacyjnych, w tym metody sztucznej inteligencji, przetwarzanie ogromnych zbiorów danych (hurtownie danych, Big Data), maszynowe uczenie się, technologie mobilne i internetowe, Internet rzeczy, a wkrótce Internet wszechrzeczy. Prowadzi to do kolejnej – IV rewolucji technologicznej, nazywanej Przemysłem 4.0 (*Industry 4.0*).

Wytworzenie narzędzi, maszyn, instalacji, ogólnie infrastruktury technicznej wymaga zużycia zasobów, a więc powoduje koszty. Koszty te z reguły wzrastają wraz ze wzrostem ich skomplikowania. Infrastruktura techniczna zużywa się w trakcie eksploatacji. Proces zużycia następuje szybciej, gdy eksploatacja jest niezgodna z warunkami, dla których została zaprojektowana. Oprócz stopniowego zużywania się podlega ona nagłym zdarzeniom częściowej bądź całkowitej utraty funkcjonalności, czyli awariom. Zwykle koszt naprawy jest niższy niż koszt jej wytworzenia. Dlatego z ekonomicznego punktu widzenia znaczenia nabiera system utrzymania infrastruktury technicznej w zdolności eksploatacyjnej. Proste i tanie narzędzia, gdy ulegną zużyciu, zastępuje się nowymi. Jednak im infrastruktura, w szczególności maszyny, jest bardziej skomplikowana i droga, tym bardziej ważne jest zapewnienie jej dostępności w cyklu jej życia. Działania zmierzające do tego nazywane są systemem utrzymania ruchu.

System utrzymania ruchu przybiera różne formy. Wiele współczesnych maszyn wyposażonych jest w czujniki i moduły kontrolno-pomiarowe, które zbierają dane o ich stanie. Na podstawie tych danych możliwe jest prognozowanie potrzebnych działań w zakresie utrzymania ruchu, tak aby zapobiec awariom, a przez to zapewnić nieprzerwaną dostępność produkcyjną maszyny. System taki nazywa się predyktywnym utrzymaniem ruchu (*predictive maintenance*).

Poziom automatyzacji i robotyzacji wzrasta i będzie wzrastać za sprawą osiągnięć w zakresie elektroniki, telekomunikacji i informatyki. W pełni zautomatyzowane systemy produkcyjne, złożone z maszyn komunikujących się między sobą, diagnozujących swój stan i przesyłających dane o nim do centrum sterowania składają się na Przemysł 4.0. Poziom technologiczny tych systemów umożliwia utrzymanie ich w zdolności eksploatacyjnej poprzez wykorzystanie predykcyjnego utrzymania ruchu. Celem tego rozdziału jest sprawdzenie, czy systemy utrzymania ruchu stosowane przez duże i średniej wielkości przedsiębiorstwa działające w Polsce są zbliżone do predyktywnego utrzymania ruchu. Jest to problem ważny i aktualny, gdyż jednym z warunków właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa Przemysłu 4.0 jest wdrożenie tego systemu. Jest to również problem nowy. W bazie Scopus pod hasłem *predictive maintenance* znajduje się tylko pięć pozycji, a po uzupełnieniu go o *adjustment*, *Industry 4.0* Scopus nie zwraca żadnej

pozycji. W bazie tej pod hasłem *predykcyjne utrzymanie ruchu* znajdują się tylko dwie polskojęzyczne pozycje i nie są one powiązane z problematyką Przemysłu 4.0.

## Systemy utrzymania ruchu

### Reaktywne systemy utrzymania ruchu

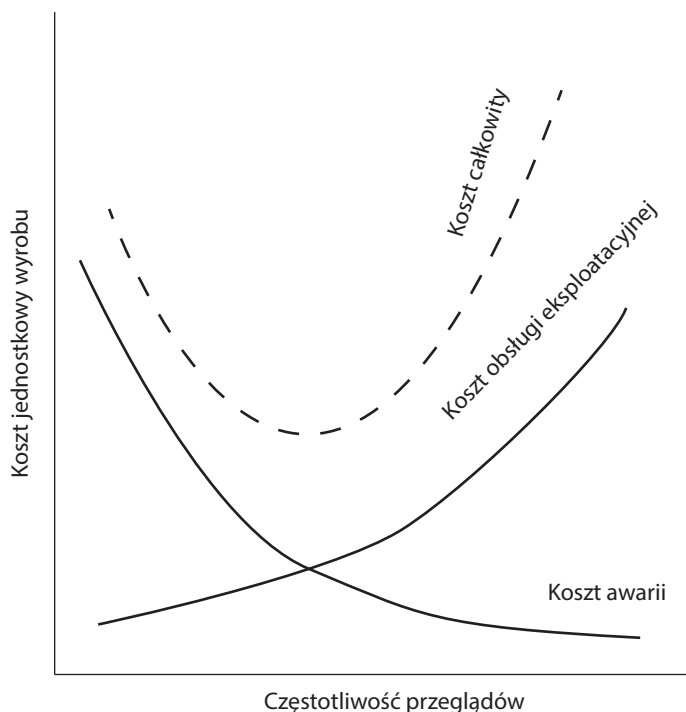
Najprostszym podejściem jest „zepsuło się, to wymień na nowe”. Jest to podejście kosztowne i stosowane wtedy, gdy koszty naprawy przewyższają koszty zakupu nowego sprzętu. W przypadku gospodarstw domowych jest ono często stosowane w odniesieniu do sprzętu elektronicznego. Współcześnie raczej rzadko naprawia się na przykład telewizor, a urządzeń typu MP3 w ogóle się nie naprawia. Podejście to jest również stosowane w przedsiębiorstwach, głównie w odniesieniu do prostych narzędzi – nie naprawia się na przykład pękniętego wiertła.

Kosztowne jest również korekcyjne utrzymanie ruchu (*corrective maintenance*). Jest to podejście reaktywne, które opiera się na logice „popsuło się, to napraw”. Brak wcześniejszego działania zapobiegawczego może doprowadzić do tego, że niewłaściwie działająca część maszyny może spowodować uszkodzenie innych i w konsekwencji awarię całej maszyny. Ponosi się wtedy nie tylko wysoki koszt jej naprawy, ale również koszty utraconych korzyści w postaci braku produktów.

Oba powyższe podejścia charakteryzują się brakiem działań prewencyjnych. Jak wskazują Muhlemann, Oakland i Lockyer: „istnieje wiele sytuacji, w których najlepszą strategią obsługi jest dopuszczenie do uszkodzenia, zanim przystąpi się do prac remontowych”<sup>1</sup>. Istnieje bowiem konflikt pomiędzy kosztem działań prewencyjnych i kosztem jednostkowym wyrobu (rysunek 1).

Z metodycznego punktu widzenia, ale również pod względem historycznym, systemem przejściowym od systemów reaktywnych do proaktywnych jest system remontów planowo-zapobiegawczych. Natomiast w pełni proaktywne są: system proaktywny – prewencyjny (*total preventive maintenance*), proaktywny – proefektywny (*total productive maintenance*) oraz system predykcyjny (*predective maintenance*).

1 A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1992, s. 209.



Rysunek 1. Całkowity koszt „strategii” obsługi eksploatacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1992.

## System remontów planowo-zapobiegawczych

System remontów planowo-zapobiegawczych (*planned/scheduled maintenance*) jest tradycyjnym podejściem do utrzymania obiektów w zdolności eksploatacyjnej, polegającym na realizacji bieżącej obsługi środków trwałych, okresowych czynności profilaktycznych oraz ich remontów w okresie cyklu remontowego. Jest to okres upływający od momentu oddania obiektu do eksploatacji do pierwszego remontu kapitalnego oraz pomiędzy kolejnymi remontami kapitalnymi<sup>2</sup>. Remont kapitalny obejmuje zakres prac niezbędnych do przywrócenia obiektowi pierwotnej funkcjonalności, przy czym może on obejmować również działania modernizacyjne zwiększające właściwości eksploatacyjne obiektu. Cykl remontowy jest

2 S. Wóycicki, *Gospodarka środkami trwałymi*, [w:] praca zbiorowa, *Zasady organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974, s. 417–449; S. Lis, *Organizacja i ekonomika procesów produkcyjnych w przemyśle maszynowym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.



wyznaczany albo liczbą godzin eksploatacji obiektu, albo też liczbą wykonanych przez ten obiekt (maszynę) produktów<sup>3</sup>. W okresie cyklu remontowego wykonywane są remonty bieżące i średnie, a pomiędzy remontami realizowane są przeglądy obiektu. W zależności od liczby remontów rozróżnia się cykl dziewięcio-, sześćcio- i czteroremontowy.

System remontów planowo-zapobiegawczych może być realizowany za pomocą następujących metod<sup>4</sup>:

- metoda remontów przeglądowych polega na tym, że planuje się tylko terminy przeglądów; przegląd polega na sprawdzaniu stanu technicznego, połączonym z konserwacją, regulacją oraz wymianą lub naprawą drobnych elementów obiektu<sup>5</sup>; w rezultacie możliwa jest ocena stanu technicznego i określenie zakresu i terminów remontów obiektu;
- metoda remontów okresowych polega na planowaniu remontów i przeglądów na podstawie normatywów przyjętych dla danej branży i rodzaju środków trwałych; normatywy te określają cykl remontowy, okresy międzyremontowe, zakres remontów (remonty bieżące i średnie), ich pracochłonność, przestoje remontowe oraz koszt remontów; remonty bieżące obejmują czynności właściwe dla przeglądu oraz naprawę i wymianę mniejszych podzespołów; przyjmuje się, że koszt napraw bieżących może wynosić do 10% wartości początkowej maszyny<sup>6</sup>; natomiast zakres remontów średnich obejmuje działania właściwe dla remontów bieżących oraz naprawę i wymianę podzespołów, przy czym łączny koszt powinien mieścić się w przedziale od 10 do 30% wartości nowej maszyny (obiektu);
- metoda remontów normatywnych polega na ścisłym określeniu normatywów dotyczących cyklu remontowego, okresów międzyremontowych, zakresu i pracochłonności remontów, przestojów remontowych oraz kosztów remontów; normatywy te muszą być bezwzględnie przestrzegane, gdyż od tego mogą zależeć warunki bezpieczeństwa eksploatacji obiektów.

Pewną odmianą systemu remontów planowo-zapobiegawczych jest prowadzenie wymiany elementów w okresach dostępności obiektów, na przykład w trakcie letniej przerwy urlopowej. Jest to korzystne zwłaszcza dla instalacji pracujących w systemie ciągłym, ale może spowodować przekroczenie okresu międzyremontowego<sup>7</sup>.

3 A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie...*

4 S. Wóycicki, *Gospodarka...*; S. Lis, *Organizacja i ekonomika...*

5 L. Pasieczny (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.

6 Tamże.

7 A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie...*

### **System proaktywny – prewencyjny (*total preventive maintenance*)**

System ten nakierowany jest na zwiększenie niezawodności maszyn i zmniejszenie strat produkcyjnych poprzez wyeliminowanie, a co najmniej ograniczenie zakresu remontów poawaryjnych. W tym celu prowadzi się systematycznie okresowe przeglądy inspekcyjne pod kątem zidentyfikowania zagrożeń i usunięcia drobnych wad, które w rezultacie mogłyby doprowadzić do awarii. Chodzi tutaj o zagrożenia i wady powodowane normalnym zużyciem materiału i jego zmęczeniem, a także niedbalstwem. Przeglądów dokonuje operator maszyny na podstawie listy działań kontrolnych przywieszonych przy maszynie. Operator jest zobowiązany do utrzymania maszyny w czystości (5S), przeprowadzenia konserwacji oraz wykonania drobnych regulacji. Na podstawie listy kontrolnej służby utrzymania ruchu oceniają ryzyko awarii oraz planują niezbędne działania zapobiegawcze.

### **System proaktywny – kompleksowe utrzymanie ruchu (*total productive maintenance*)**

Człon „kompleksowe” (*total*) w nazwie tego systemu oznacza, że w utrzymanie ruchu powinni być włączeni wszyscy pracownicy, poczynając od kierownictwa naczelnego, a kończąc na operatorze maszyny<sup>8</sup>, ale również to, że utrzymanie ruchu zostaje zintegrowane z działaniami produkcyjnymi, w wyniku czego zmniejszone zostają przestoje wynikające z nieterminowych dostaw materiału, przebrojeń maszyn (SMED) czy niewłaściwej organizacji procesu produkcyjnego<sup>9</sup>.

Podobnie jak w przypadku prewencyjnego utrzymania ruchu kluczową rolę w TPM pełnią operatorzy maszyn, którzy są odpowiedzialni za przeprowadzanie czynności kontrolnych według listy zawieszanej przy maszynie<sup>10</sup>. Pojawia się tutaj jednak jakościowa różnica – TPM zostało opracowane w warunkach wyposażenia hal produkcyjnych w maszyny reprezentujące wyższy poziom zaawansowania technologicznego, w tym w maszyny (automaty i roboty) wyposażone w czujniki monitorujące ich stan, w szczególności temperaturę, wibracje i olej. Z jednej strony wspomaga to operatora w dokonywaniu bieżących konserwacji i drobnych

8 S. Nakajima, *Introduction to TPM. Total Productive Maintenance*, Productivity Press, Portland 1988.

9 S. Legutko, *Trendy rozwoju utrzymania ruchu urządzeń i maszyn. Development trends in machines operations maintenance*, „Eksploracja i Niezawodność” 2009, nr 2, s. 8–16.

10 S. Piersiala, S. Trzcieliński, *Systemy utrzymania ruchu*, [w:] L. Pacholski, S. Trzcieliński (red.), *Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 114–126.

regulacji, a z drugiej dostarcza centralnym służbom utrzymania ruchu informacje, na podstawie których szacują ryzyko awarii i planują działania zapobiegawcze.

Istotnym wyróżnikiem TPM jest pomiar efektywności wykorzystania maszyn poprzez wskaźnik wykorzystania majątku produkcyjnego (*Overall Equipment Effectiveness* – OEE), którego niska wartość sugeruje potrzebę wprowadzenia zmian w organizacji procesu produkcyjnego i utrzymania ruchu.

### **System proaktywny – predykcyjny (*predictive maintenance*)**

Wraz z rozwojem technologicznym maszyn, ich systemów sterowania oraz systemów teleinformatycznych zaistniały nowe możliwości utrzymania ruchu. Takim nowym systemem jest predykcyjne utrzymanie ruchu. Jest ono nakierowane na poprawę produktywności, jakości produktów oraz efektywności systemów produkcyjnych. W pewnym sensie jest ono wynikiem ewolucji kompleksowego utrzymania ruchu. Jego istotą jest regularny i bieżący monitoring stanu oraz efektywności maszyn i ciągów technologicznych, który dostarcza informacji niezbędnych do zmaksymalizowania okresu pomiędzy naprawami oraz zminimalizowania liczby i kosztów nieplanowanych przestojów spowodowanych awariami maszyn. Monitoringowi podlegają: wibracje, termografia, zjawiska z zakresu trybologii oraz dokonywana jest ocena wizualna<sup>11</sup>.

Dane o bieżącym stanie maszyn pozyskiwane są za pomocą sensorów i przekazywane do sterowników PLC (*Programmable Logic Controller*), które sterują procesami realizowanymi przez maszyny<sup>12</sup>. Sterownikami z kolei steruje system SCADA (*Supervisory Control and Data Acquisition*), który wraz z tymi sterownikami oraz interfejsami dla personelu centrum sterowania zakładem składa się na przemysłowy system sterowania (*Industrial Control System* – ICS). SCADA dostarcza personelowi centrum sterowania dane, które bezpośrednio mogą być wykorzystane w predykcyjnym utrzymaniu ruchu.

## **Metodyka badań**

Aby sprawdzić, czy stosowane w praktyce systemy utrzymania ruchu zbliżone są do predyktywnego utrzymania ruchu, przeprowadzono badania empiryczne w 65 przedsiębiorstwach średniej wielkości i 35 dużych firmach na terenie Polski, należących do sektorów:

11 R.K. Mobley, *An Introduction to Predictive maintenance*, Butterworth Heinemann, Amsterdam 2002.

12 V.F.A. Meyer zu Wickern, *Challenges and Reliability of Predictive Maintenance*, Rhein-Wall University of Applied Sciences, Faculty of Communication and Environment, Kleve 2019.

- produkcja artykułów spożywczych;
- produkcja napojów;
- produkcja wyrobów tytoniowych;
- produkcja wyrobów tekstylnych;
- produkcja papieru i wyrobów z papieru;
- poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji;
- wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej;
- produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych;
- produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych;
- produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych;
- produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych;
- produkcja metali;
- produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn;
- produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych;
- produkcja urządzeń elektrycznych;
- produkcja maszyn i urządzeń;
- produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli;
- produkcja pozostałego sprzętu transportowego;
- produkcja mebli.

Dane zebrano za pomocą kwestionariusza wywiadu z pytaniami zamkniętymi, z wykorzystaniem metody CAPI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*). Respondentami byli: prezesi bądź właściciele firm, dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy techniczni, dyrektorzy/szefowie produkcji, inżynierowie produkcji, wśród których było 13 kobiet i 87 mężczyzn. Na potrzeby tego opracowanie ograniczono się do badań ilościowych, głównie do częstości występowania analizowanych zjawisk.

## Wyniki badań

Aby stwierdzić, czy systemy utrzymania ruchu stosowane przez duże i średniej wielkości przedsiębiorstwa działające w Polsce są zbliżone do predyktywnego utrzymania ruchu właściwego dla rozwiązań technologicznych Przemysłu 4.0, zbadano między innymi:

- Czy występująca w przedsiębiorstwach infrastruktura techniczna odpowiada Przemysłowi 4.0, a w tym:
  - jakie występują rodzaje infrastruktury technicznej;
  - jaki jest poziom automatyzacji w relacji do pracy ludzkiej;

- jaka jest polityka zarządu firmy w stosunku do wprowadzania maszyn komunikujących się?

Wyniki tych analiz przedstawiono tabeli 1.

- Czy stosowana w badanych przedsiębiorstwach technologia teleinformatyczna odpowiada Przemysłowi 4.0, a w tym:
  - jakie są stosowane systemy teleinformatyczne wspomagające zarządzanie firmą;
  - jaka jest polityka zarządu w stosunku do wprowadzania technologii *Big Data* i *Business Intelligence*?

Wyniki tych analiz przedstawiono w tabeli 2.

- Jakie systemy utrzymania ruchu są stosowane oraz jaki jest zakres ich stosowania?

Wyniki tego badania przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 1.** Infrastruktura techniczna przedsiębiorstw

| Rodzaje infrastruktury technicznej                                          | Częstość występowania [%] |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|
|                                                                             | Ogółem                    | Tylko dany rodzaj |
| Maszyzny/urządzenia jednocelowe (nieuniwersalne)                            | 43                        | 7                 |
| Maszyzny/urządzenia uniwersalne – tradycyjne                                | 55                        | 9                 |
| Maszyzny/urządzenia sterowane numerycznie lub komputerowo                   | 71                        | 17                |
| Manipulatory                                                                | 29                        | 0                 |
| Roboty                                                                      | 26                        | 0                 |
| Brak odpowiedzi                                                             | 2                         | -                 |
| Poziom automatyzacji podstawowego procesu produkcyjnego                     | Częstość występowania [%] |                   |
| Nie występuje automatyzacja/robotyzacja                                     | 20                        |                   |
| Występuje automatyzacja/robotyzacja, ale praca ludzka dominuje              | 48                        |                   |
| Automatyzacja/robotyzacja są w równowadze z pracą ludzką                    | 19                        |                   |
| Występuje praca ludzka, ale dominuje automatyzacja/robotyzacja              | 13                        |                   |
| Proces jest w pełni zautomatyzowany                                         | 0                         |                   |
| Polityka zarządu firmy w stosunku do wprowadzania maszyn komunikujących się | Częstość występowania [%] |                   |
| Nie planujemy wprowadzenia takich maszyn                                    | 24                        |                   |
| Może wprowadzimy w nieokreślonej przyszłości                                | 29                        |                   |
| Podjęto decyzję o ich wprowadzeniu w ciągu pięciu lat                       | 10                        |                   |
| Podjęto decyzję o ich wprowadzeniu w ciągu dwóch lat                        | 11                        |                   |
| Mamy takie maszyny i będziemy zwiększać ich liczbę                          | 22                        |                   |
| Brak odpowiedzi                                                             | 4                         |                   |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Technologie teleinformatyczne wspomagające zarządzanie

| Stosowane systemy teleinformatyczne wspomagające zarządzanie firmą                                     | Częstość występowania [%] |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| System komputerowy klasy MRP2 lub ERP                                                                  | 65                        |
| Technologie mobilne do gromadzenia i przesyłu danych o procesach produkcji/usług                       | 27                        |
| <i>Business Intelligence</i>                                                                           | 31                        |
| <i>Big Data</i>                                                                                        | 16                        |
| Brak odpowiedzi                                                                                        | 15                        |
| Polityka zarządu w stosunku do wprowadzania technologii <i>Big Data</i> i <i>Business Intelligence</i> | Częstość występowania [%] |
| Nie planujemy wprowadzić                                                                               | 27                        |
| Może wprowadzimy w nieokreślonej przyszłości                                                           | 39                        |
| Podjęto decyzję o wdrożeniu w ciągu pięciu lat                                                         | 7                         |
| Podjęto decyzję o wdrożeniu w ciągu dwóch lat                                                          | 2                         |
| Korzystamy i będziemy korzystać z takiego/takich systemów                                              | 13                        |
| Brak odpowiedzi                                                                                        | 10                        |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Systemy utrzymania ruchu

| Stosowane systemy utrzymania ruchu                         | Częstość występowania [%] |
|------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Reaktywne utrzymanie ruchu                                 | 52                        |
| System remontów planowo-zapobiegawczych                    | 67                        |
| System proaktywny – prewencyjny                            | 58                        |
| Kompleksowe utrzymanie ruchu (TPM)                         | 33                        |
| Predykcyjne utrzymanie ruchu                               | 19                        |
| Brak odpowiedzi                                            | 2                         |
| Zakres stosowania systemu remontów planowo-zapobiegawczych | Częstość występowania [%] |
| Okolo 100% maszyn                                          | 13                        |
| Okolo 75% maszyn                                           | 27                        |
| Okolo 50% maszyn                                           | 15                        |
| Okolo 25% maszyn                                           | 10                        |
| Brak odpowiedzi                                            | 2                         |
| Zakres stosowania systemu proaktywnego – prewencyjnego     | Częstość występowania [%] |
| Okolo 100% maszyn                                          | 6                         |
| Okolo 75% maszyn                                           | 11                        |
| Okolo 50% maszyn                                           | 11                        |
| Okolo 25% maszyn                                           | 21                        |
| Brak odpowiedzi                                            | 9                         |
| Zakres stosowania kompleksowego utrzymania ruchu TPM       | Częstość występowania [%] |
| Okolo 100% maszyn                                          | 2                         |

| Stosowane systemy utrzymania ruchu               | Częstość występowania [%] |
|--------------------------------------------------|---------------------------|
| Około 75% maszyn                                 | 6                         |
| Około 50% maszyn                                 | 9                         |
| Około 25% maszyn                                 | 10                        |
| Brak odpowiedzi                                  | 6                         |
| Zakres stosowania predykcyjnego utrzymania ruchu | Częstość występowania [%] |
| Około 100% maszyn                                | 2                         |
| Około 75% maszyn                                 | 2                         |
| Około 50% maszyn                                 | 6                         |
| Około 25% maszyn                                 | 9                         |
| Brak odpowiedzi                                  | 0                         |

Źródło: opracowanie własne.

## Dyskusja i wnioski

W badanych przedsiębiorstwach współistnieje różnorodna infrastruktura technologiczna. Tylko 33% firm stosuje infrastrukturę jednorodną, w tym 9% tradycyjne maszyny uniwersalne (tabela 1). Aż 90% przedsiębiorstw ma maszyny należące do co najmniej jednego z następujących rodzajów infrastruktury: maszyny/urządzenia jednocelowe (nieuniwersalne), maszyny/urządzenia sterowane numerycznie lub komputerowo, manipulatory, roboty. Pod tym względem można uznać, że są one na drodze do zostania przedsiębiorstwem Przemysłu 4.0. Jednak przyjmując, że do tej kategorii pretendują firmy, w których procesy zautomatyzowane są co najmniej w równowadze z pracą człowieka, to jest ich 32%, a po nałożeniu warunku, że właściwe dla Przemysłu 4.0 są maszyny komunikujące się, odsetek takich firm spada do 22%, przy czym można się spodziewać, że będzie on wzrastać (tabela 1).

Infrastrukturę informatyczną właściwą dla Przemysłu 4.0 ma 32% przedsiębiorstw (co najmniej jedna z następujących technologii: technologie mobilne do gromadzenia i przesyłu danych o procesach produkcji/usług, *Business Intelligence*, *Big Data*). Odsetek firm dysponujących tymi technologiami pokazuje tabela 2. Jednak tylko 13% firm ma infrastrukturę informatyczną i jednocześnie komunikujące się maszyny. Można o nich powiedzieć, że pretendują do miana przedsiębiorstw Przemysłu 4.0.

Różnorodność infrastruktury technicznej (tabela 1) idzie w parze z różnorodnością systemów utrzymania ruchu (tabela 3). Ograniczając dalszą analizę do 13% firm scharakteryzowanych powyżej, można stwierdzić, że tylko 5% ogółu firm stosuje predykcyjne utrzymanie ruchu. Należą one do następujących branż: produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych, produkcja podstawowych substancji

farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych, produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych, produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, produkcja mebli. Przedsiębiorstwa te co najmniej 75% swojego asortymentu wyrobów gotowych wytwarzają masowo.

Powyższe analizy prowadzą do wniosku, że 5% badanych firm można uznać za przedsiębiorstwa Przemysłu 4.0. Dla skrócenia tego określenia wprowadzamy nazwę Przedsiębiorstwa 4.0.

Tabela 3 ukazuje, że dominuje system remontów planowo-zapobiegawczych, a następnie system prewencyjny i reaktywny. Przedsiębiorstwa, w których systemy te są stosowane w stosunku do co najmniej 50% maszyn, są odległe od miana Przedsiębiorstwa 4.0. Stanowią one 80% ogółu badanych firm. Pretendentami do tego miana są firmy stosujące kompleksowe utrzymanie ruchu (TPM), ale w stosunku do co najmniej 50% maszyn. Jest ich niewiele – stanowią 15% ogółu przedsiębiorstw. Na podstawie powyższego można skonstatować, że systemy utrzymania ruchu stosowane w zdecydowanej większości przedsiębiorstw działających w Polsce w zdecydowanej większości nie są dostosowane do warunków Przemysłu 4.0.

---

## Bibliografia

- Legutko S., *Trendy rozwoju utrzymania ruchu urządzeń i maszyn. Development trends in machines operations maintenance*, „Eksploracja i Niezawodność” 2009, nr 2, s. 8–16.
- Lis S., *Organizacja i ekonomika procesów produkcyjnych w przemyśle maszynowym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
- Meyer zu Wickern V.F.A., *Challenges and Reliability of Predictive Maintenance*, Rhein-Wall University of Applied Sciences, Faculty of Communication and Environment, Kleve 2019.
- Mobley R.K., *An Introduction to Predictive maintenance*, Butterworth Heinemann, Amsterdam 2002.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1992.
- Nakajima S., *Introduction to TPM. Total Productive Maintenance*, Productivity Press, Portland 1988.
- Pasieczny L. (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1981.
- Piersiala S., Trzcieliński S., *Systemy utrzymania ruchu*, [w:] L. Pacholski, S. Trzcieliński (red.), *Koncepcje zarządzania systemami wytwórczymi*, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 114–126.
- Wójcicki S., *Gospodarka środkami trwałymi*, [w:] praca zbiorowa, *Zasady organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1974, s. 417–449.



---

## Streszczenie

Idea Przemysłu 4.0 znana jest od 2011 roku. Aktualnie jest ona konkretyzowana przez właściwe dla niej technologie dotyczące automatyzacji i wymiany danych w łańcuchach wartości. Utrzymanie w zdolności eksploatacyjnej tych technologii stawia nowe wyzwania w zakresie dostosowania do warunków Przemysłu 4.0 systemów stosowanych przez służby utrzymania ruchu. Celem tego opracowania jest sprawdzenie, czy systemy i praktyki utrzymania ruchu stosowane w przedsiębiorstwach działających w Polsce są zbliżone do prewencyjnego utrzymania ruchu, które jest uznawane za właściwe dla Przemysłu 4.0. Aby osiągnąć ten cel, przeprowadzono badania empiryczne na próbie stu średnich i dużych przedsiębiorstwach działających w Polsce, dotyczące ich dostosowania do warunków Przemysłu 4.0. Dane pozyskano za pomocą kwestionariusza wywiadu, przy czym respondentami byli menedżerowie służb produkcyjnych i technicznych. Uzyskane wyniki pozwoliły rozpoznać lukę w wiedzy o Przemysle 4.0 i właściwych dla niego praktykach utrzymania ruchu. Mogą być one podstawą do kształtowania programów podnoszących w tym zakresie wiedzę i kompetencje kadr przedsiębiorstw wchodzących na ścieżkę Przemysłu 4.0 i znajdujących się na niej.

**Słowa kluczowe:** utrzymanie ruchu, Przemysł 4.0, automatyzacja i robotyzacja, prewencyjne utrzymanie ruchu, predykcyjne utrzymanie ruchu

---

## The current state of adjustment of maintenance systems to the conditions of Industry 4.0

### Abstract

The Idea of Industry 4.0 has been known since 2011. It is currently being developed by its specific technologies regarding automation and data exchange in value chain. To maintain of these technologies in readiness for their exploitation creates a new challenge in terms of adapting systems used by maintenance departments to the conditions of Industry 4.0. The purpose of this article is to check to what extent maintenance systems and practices used in enterprises operating in Poland are close to preventive maintenance, which is considered appropriate for Industry 4.0. To achieve this goal, empirical research was conducted on a sample of 100 medium and large enterprises operating in Poland, regarding the adaptation of these enterprises to the conditions of Industry 4.0. Data was obtained by means of an interview questionnaire, with respondents being managers of production and engineering departments. The obtained results allowed recognizing the gap in knowledge about Industry 4.0 and its proper maintenance practices. They can be the basis for shaping programs raising the knowledge and competences of the personnel of enterprises entering and on the path of Industry 4.0 in this respect.

**Keywords:** maintenance, Industry 4.0, automation and robotics, preventive maintenance, predictive maintenance



# Branżowe łańcuchy dostaw jako szansa dla współczesnych organizacji

Dr inż. Małgorzata Dendera-Gruszka 

Politechnika Opolska

Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Katedra Logistyki

Dr hab. inż. Ewa Kulińska, prof. PO 

Politechnika Opolska

Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Katedra Logistyki

Dr inż. Dariusz Maśłowski 

Politechnika Opolska

Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Katedra Logistyki

## Wprowadzenie

Koncentracja ludności wokół ośrodków miejskich przyczynia się do scentralizowania usług logistycznych wewnątrz najważniejszych aglomeracji miejskich. W związku z dynamicznym rozwojem procesów globalizacyjnych konsumenci przyzwyczaili się do sytuacji, w której mogą pozyskać dowolną rzecz z dowolnego miejsca na świecie w bardzo krótkim czasie. Ważnym czynnikiem w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw jest konsolidacja rynków. Natomiast zarządzanie łańcuchem dostaw uzależnione jest od rodzaju podejmowanych decyzji oraz wyboru strategii zarządzania łańcuchami dostaw.

Współczesne uwarunkowania gospodarcze i procesy globalizacyjne wpływają na sposób zarządzania przedsiębiorstwem i jego rozwój. Odmienne czynniki i struktury regionalne, kulturowe i społeczne decydują o wyborze odpowiedniej strategii decyzyjnej, aby utrzymać konkurencyjność firmy na danym rynku. Dynamika zmian zachodzących zarówno w kwestiach kulturowych, jak i gospodarczych

określa determinanty zmian w zarządzaniu organizacją<sup>1</sup>. Obecnie do najważniejszych elementów mogących zapewnić przewagę konkurencyjną należą szybka reakcja na zmiany, szybkość w podejmowaniu decyzji oraz elastyczność działania. Masowość produkcji wraz z przepływem towarów jest pewnym zagrożeniem dla przedsiębiorstw, ale również wymusza na organizacjach ciągle doskonalenie swoich produktów czy usług. Dynamiczna reakcja na zmiany musi być poparta odpowiednim zapleczem organizacyjnym i informacyjnym w przedsiębiorstwie<sup>2</sup>. Dlatego system logistyczny zorientowany jest przede wszystkim na zintegrowany przepływ materiałów, towarów i informacji. Organizacja przepływu i przemieszczania się dóbr wraz z informacją wiąże się z opracowaniem sieci logistycznej<sup>3</sup>.

Łańcuch dostaw jest nierozzerwalnie związany z aktualnym obrazem świata. Świadomość zalet łańcucha dostaw przyczyniła się do tworzenia metod wspomagających jego zarządzanie. Globalizacja wymusza poszerzenie aktywności rynkowej przedsiębiorstw w skali makroekonomicznej<sup>4</sup>. Zmiany kulturowe i gospodarcze także wpływają na rolę i funkcjonowanie łańcuchów dostaw. W tym obszarze bardzo ważna jest szybkość i elastyczność. Konieczność ciągłego doskonalenia procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, w celu utrzymania się na rynku w dobie globalizacji, wymusiła na organizacjach konieczność współpracy. Współpraca pomiędzy podmiotami gospodarczymi w ciągu ostatnich kilku dekad przeszła znaczną ewolucję. Można śmiało stwierdzić, że łańcuchy dostaw istnieją od początku przedsiębiorczości. Z biegiem czasu podmioty gospodarcze doceniły właściwości łańcucha dostaw oraz osiągnęły dzięki niemu przewagę konkurencyjną. Zaczęły tworzyć świadome sieci przedsiębiorstw w celu sprawniejszego, łatwiejszego i efektywniejszego przepływu dóbr. Dynamiczna reakcja na zmiany nie jest jedynym kryterium pozwalającym utrzymać pozycję lidera na danym rynku<sup>5</sup>.

- 1 M. Stajniak, A. Koliński, *Współczesne technologie transportowe w łańcuchu dostaw*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2016, s. 5.
- 2 M. Stajniak, *Instrumenty informacyjne wspierające optymalizację procesów transportowych w łańcuchach dostaw*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2015, s. 7.
- 3 I. Jacyna-Gołda, *Wskaźniki oceny efektywności funkcjonowania obiektów magazynowych w łańcuchach dostaw*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2015, z. 105, s. 35–52.
- 4 B. Zwolińska, *Jakość usług spedycyjnych – klasyfikacja i parametry ich oceny*, „Logistyka” 2011, nr 6, s. 4163; J. Grad, E. Ferencztajn-Galardos, R. Krajewska, *Analiza porównawcza systemów informatycznych w kontekście konkurencyjności łańcucha dostaw*, Transcomp – XIV International Conference Computer Systems Aided Science, Industry and Transport, Zakopane 2011, s. 990; M. Stajniak, *Instrumenty informacyjne...*, s. 7.
- 5 M. Dendera-Gruszka, M. Kulińska, D. Maśtowski, *Efektywność łańcucha dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2017, nr 11, s. 12–13; E. Kulińska, M. Dendera-Gruszka, *Zarządzanie ryzykiem łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2019, s. 88.

## Rodzaje łańcuchów dostaw

Zarządzanie łańcuchem dostaw w początkowej fazie zostało zdefiniowane jako integracja procesów logistycznych dostawców z klientem finalnym. Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw została opracowana w przemyśle wytwórczym. Jedną z pierwszych koncepcji było *Just in Time* (JIT) dla Toyota Production Systems. Opierała się ona na minimalizacji zapasów i skutecznym uregulowaniu interakcji dostawców z liniami produkcyjnymi. Ewolucja przemysłu, technologii i techniki spowodowała rozwój zarządzania łańcuchami dostaw jako siecią relacji wewnątrz firmy i między współzależnymi podmiotami gospodarczymi, organizacjami, jednostkami biznesowymi, w skład których wchodziły zakupy, produkcja, logistyka, marketing, przepływ danych i informacji, środków finansowych oraz dystrybucja. Naczelnym zadaniem łańcucha dostaw jest maksymalizacja rentowności poprzez efektywność realizowanych procesów oraz zadowolenie klienta finalnego<sup>6</sup>.

Pomimo opracowania i wykorzystywania wielu narzędzi logistycznych, biznesowych i zarządczych w dalszym ciągu pozostają liczne kwestie utrudniające przepływ materiałów, surowców, usług i informacji. Współczesne problemy dotyczące łańcucha dostaw różnią się od komplikacji czy przeszkód scharakteryzowanych dziesięć i więcej lat temu. Z każdym rokiem, miesiącem pojawiają się kolejne nowe wyzwania powodujące wzrost złożoności problemów do sprostania w perspektywie zarządzania łańcuchem dostaw. Pomimo wielu narzędzi logistycznych przepływ materiałów, surowców czy usług wewnątrz łańcucha dostaw w każdym przypadku jest inny i niepowtarzalny, co wiąże się z niepewnością przyjętej strategii czy elementów działania. Konieczne staje się przeprowadzenie analizy pomiędzy związkami ogniw łańcucha dostaw, procesami i narzędziami logistycznymi z koncepcjami zarządzania. Należy również zwrócić uwagę, że nie każda koncepcja zarządzania sprawdzi się w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Pojawia się problem wyboru koncepcji najbardziej trafnej, odpowiadającej najefektywniejszemu zarządzaniu łańcuchem dostaw. Tabela 1 przedstawia znane koncepcje łańcuchów dostaw<sup>7</sup>.

6 S. Hasim i wsp., *The Material Supply Chain Management in a Construction Project: A Current Scenario in the Procurement Process*, AIP Conference Proceedings 2020, 020049, 2018; s. 020049-1; E. Kulińska, M. Dendera-Gruszka, *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 174.

7 M. Ciesielski, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 23-25; M. Ciesielski, J. Długosz, *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 42; E. Kulińska, M. Dendera-Gruszka, *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 174-175.

Tabela 1. Charakterystyka łańcuchów dostaw

| Rodzaje łańcuchów dostaw              | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sztywne łańcuchy dostaw               | Struktury oparte na pionowej konstrukcji sieci logistycznej, których celem jest zapewnienie ciągłości produkcji poprzez utrzymanie m.in. wysokich stanów magazynowych. Charakteryzują się produkcją dużych serii produkcyjnych, których wszystkie komponenty są kupowane, co może wiązać się z dużym ryzykiem wycieku danych. W sztywnych łańcuchach dostaw istnieje znikome ryzyko związane z ewentualnymi przestojami produkcyjnymi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Szczupłe łańcuchy dostaw              | Łańcuchy dostaw związane z ciągłą obniżką kosztów i cen. Charakteryzują się eliminacją marnotrawstwa pod względem materiałowym, produkcyjnym, procesowym, czasowym oraz przepływu danych i informacji. Cechują się wzrostem wydajności i skuteczności procesów produkcyjnych, zmniejszeniem liczby błędów i kosztów utrzymania zapasów. Kluczem do szczupłej skuteczności produkcyjnej są wykwalifikowani pracownicy oraz ich zwiększona odpowiedzialność za powierzone zadania i obowiązki. Na koncepcję silnie oddziałują nieprzewidywane wahania rynku, ponieważ produkcja opiera się na dużych ilościach i niskiej różnorodności produktów oraz ścisłej współpracy podmiotów działających wewnątrz łańcucha dostaw. W związku z powyższym system nie może działać pod presją. |
| Łańcuchy dostaw ciągłego uzupełniania | Łańcuch dostaw ciągłego uzupełniania charakteryzuje się zmniejszaniem poziomu zapasów wraz ze zwiększającymi się obrotami zapasów, poprawą jakości obsługi klienta, zwiększoną wydajnością magazynowania oraz zwiększonym poziomem postrzegania wartości partnerów biznesowych. Fundamentalnymi wartościami w łańcuchu są wiarygodność, zaufanie i lojalność. Podmioty gospodarcze chętnie wymieniają między sobą informacje i wspólnie realizują projekty.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Wyszczuplono-zwinny łańcuch dostaw    | Wyszczuplono-zwinny łańcuch dostaw jest również określany jako łańcuch dostaw „potrójnego A” ( <i>agility, adaptability, alignment</i> ). Jego istotą są: prężność, adaptacyjność i ustawienie szeregowe. Łańcuch ten charakteryzuje się natychmiastową reakcją na zmiany i błyskawicznym dostosowaniem się do długoterminowych zmian rynkowych, politycznych czy biznesowych oraz skracaniem cyklu produktów, technologii i informatyzacji. Koncepcja opiera się przede wszystkim na ścisłej integracji systemów informatycznych, które są odpowiedzialne za przepływ informacji oraz szybkość reakcji.                                                                                                                                                                          |
| Elastyczne łańcuchy dostaw            | Koncepcja cechuje się głównie umiejętnością przystosowania się do zmiennych warunków wpływających na organizację i cały łańcuch dostaw. Elastyczne łańcuchy dostaw określa się jako zdolność operacyjną, która pozwala podmiotom gospodarczym, pod wpływem zewnętrznych warunków, skutecznie zmieniać wewnętrzne procesy logistyczne i relacje pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

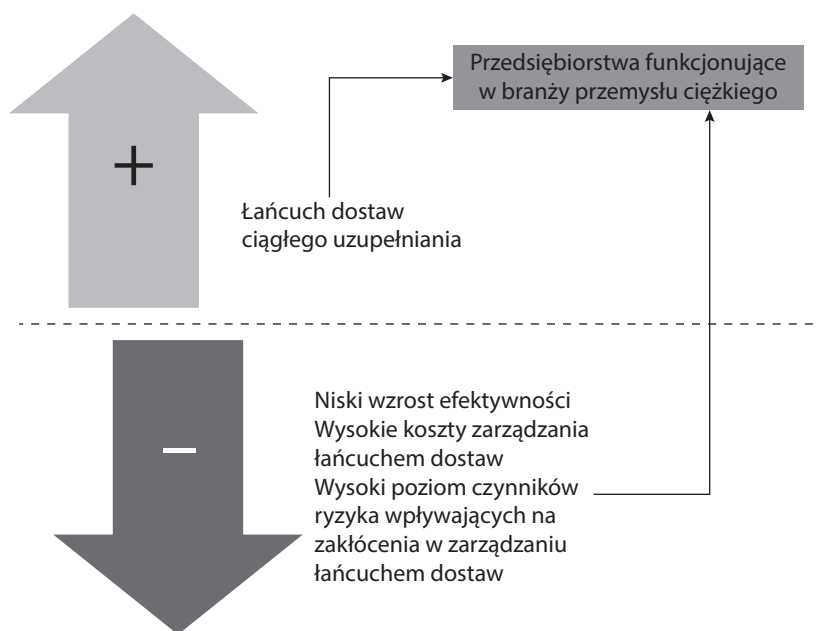
| Rodzaje łańcuchów dostaw       | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prężne łańcuchy dostaw         | Najważniejszym elementem prężnej koncepcji jest szybkość reakcji poprzez zachowanie wolnych mocy przerobowych. Utrzymanie prężnego łańcucha dostaw jest kosztowne i związane z szybkimi cyklami decyzyjnymi oraz odpowiednim ukształtowaniem subkultury organizacyjnej w całym łańcuchu dostaw. U podstaw prężnego łańcucha dostaw leży szybkość decyzji i reakcji, właściwe planowanie z uwzględnieniem przerw technologicznych, krótkie serie produktowe, krótki czas realizacji zleceń, elastyczność harmonogramu produkcyjnego i produkcja konkretnych/jednorazowych zamówień.                                                                                                                                                                          |
| Zwinne łańcuchy dostaw         | Najważniejszymi elementami zwinnego podejścia do zarządzania łańcuchami dostaw są elastyczność i kompresja czasu. Do tego należy również dodać takie cechy jak innowacyjność oraz kreatywność. Charakterystyczne dla zwinnych łańcuchów dostaw są projekty o skomplikowanej złożoności technologicznej. Dlatego o ich sukcesie decyduje finalizacja projektu wraz z odpowiednią strukturą funkcjonalną. Zwinność oznacza szybką reakcję na zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Zwinne łańcuchy dostaw kładą duży nacisk na dbałość o środowisko naturalne poprzez wykorzystanie zaawansowanych technologii informatycznych i rozwój organizacji sieciowych. Koncepcja zwinności bazuje także na wykorzystaniu i zarządzaniu wiedzą oraz informacjami o rynkach. |
| Hybrydowe łańcuchy dostaw      | Hybrydowe łańcuchy dostaw dotyczą przeniesienia sprzedaży produktów w sferę wirtualną oraz rozpoczęcia wielokanałowej sprzedaży produktów. Łańcuchy te stają się podstawą do zarządzania sprzedażą produktów szybko rotujących, gdzie kompletacja zamówień związana jest z niewielką przestrzenią czasową i dużą elastycznością działania, która wynika z nieregularności i nieprzewidywalności zamówień. Występują duże różnice wielkości popytu, który jest wielce nieprzewidywalny.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Wielowymiarowe łańcuchy dostaw | Składają się z kilku koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw (np. <i>Just in Time</i> , <i>Six Sigma</i> i <i>Business Process Reengineering</i> ). Funkcjonowanie łańcucha dostaw opiera się na ściśle określonych i założonych koncepcjach zarządzania personelem i stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej. W skład wielowymiarowych łańcuchów dostaw wchodzi takie elementy jak zarządzanie personelem, integracja procesów logistycznych i biznesowych, integracja systemów informatycznych, jakość przepływu danych, ujednolicenie koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, właściwy podział obowiązków w łańcuchu dostaw, mierzenie efektywności i jakości procesów.                                                                           |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: E. Kulińska, M. Dendera-Gruszka, *Zarządzanie ryzykiem łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2019, s. 174–186.

Każdy z przedstawionych w tabeli 1 łańcuchów dostaw opiera się na wzorze relacji i charakterze produkcji. Nie odnosi się do konkretnej branży, w której wdrożenie zakładanego modelu łańcucha dostaw wpłynęłoby na maksymalizację efektywności i redukcję ryzyka zakłóceń.

## Branżowe łańcuchy dostaw

Badania zostały przeprowadzone w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w branży metalowej przemysłu ciężkiego w latach 2016–2019 na terenie Polski i Niemiec. Wzięto pod uwagę specyfikę i charakter relacji występujących w obrębie łańcucha dostaw oraz przeanalizowano elementy ryzyka wpływające na badane przedsiębiorstwa. Podczas wstępnej analizy podzielono badane podmioty na trzy grupy<sup>8</sup>. Ze względu na trudny przedmiot badań, jakim jest określenie nowego zjawiska w zarządzaniu łańcuchami dostaw, należało przeanalizować w pierwszej kolejności znane do tej pory koncepcje łańcuchów dostaw, zbadać struktury przedsiębiorstw działających w danej branży oraz określić ich wzajemne relacje.



**Rysunek 1.** Czynniki wpływające na badaną branżę

**Źródło:** E. Kulińska, M. Dendera-Gruszka, *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 205.

Wstępna analiza podmiotów gospodarczych z perspektywy ich relacji z przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw ukazała mankamenty pod względem efektywności wynikającej ze współpracy (rysunek 1). Kolejny negatywny aspekt związany z kooperacją łańcucha dostaw dotyczy wysokich kosztów zarządzania oraz wysokiego poziomu czynników ryzyka. W przedsiębiorstwach zajmujących się

8 E. Kulińska, M. Dendera-Gruszka, *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 204–206.



obróbką, produkcją i handlem stałą można zauważyć funkcjonowanie wewnątrz łańcucha dostaw ciągłego uzupełniania. W badanych przedsiębiorstwach współpraca oparta jest na szczególnych warunkach. Zaobserwowano również działania na zasadach partnerskich oraz w wysokim stopniu polegające na zaufaniu i lojalności. Współpraca wewnątrz łańcucha dostaw w badanym sektorze ukierunkowana jest długofalowo.

W badanych przedsiębiorstwach odnotowuje się przede wszystkim:

- niski wzrost efektywności;
- wysokie koszty zarządzania łańcuchem dostaw oraz
- wysoki poziom czynników ryzyka wpływających na zakłócenia w funkcjonowaniu łańcucha dostaw.

Relacje w łańcuchu dostaw są kluczowym czynnikiem wzmocnienia powiązań jego ogniw oraz relacji z otoczeniem zewnętrznym. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw działających w branży przemysłu ciężkiego jest wysoki stopień zróżnicowania i złożoności relacji ogniw łańcucha dostaw. Istotnym elementem jest ukształtowanie odpowiednich powiązań wewnątrz łańcucha dostaw, które mają na celu zmniejszenie zakłóceń oraz wpływu ryzyka wewnątrz struktury oraz zwiększenie efektywności działań<sup>9</sup>.

Badana grupa składa się z dziewięciu podmiotów gospodarczych. Przedstawiona próba badawcza została podzielona na trzy grupy, z których każda zawiera po trzy podmioty gospodarcze. Cechy wspólne oraz różnice pomiędzy organizacjami zostały przedstawione w tabeli 2.

**Tabela 2.** Charakterystyka próby badawczej

|                                          |                 | Przyjęta nazwa podmiotu |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------|-----------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                          |                 | A                       | B | C | D | E | F | G | H | I |
| Liczba pracowników                       | 1–49            |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                          | 50–99           | X                       | X |   |   |   | X |   |   |   |
|                                          | 100–499         |                         |   |   | X | X |   |   |   |   |
|                                          | > 500           |                         |   | X |   |   |   | X | X | X |
| Charakterystyka prowadzonej działalności | handel stalą    | X                       | X | X | X | X | X | X | X | X |
|                                          | produkcja stali |                         |   |   |   |   |   | X | X | X |
|                                          | obróbka stali   | X                       | X |   | X | X | X | X | X | X |
| Liczba wszystkich dostawców              | 1–9             | X                       | X | X |   |   |   |   | X | X |
|                                          | 10–19           |                         |   |   |   |   |   | X |   |   |
|                                          | 20–39           |                         |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                          | > 40            |                         |   |   |   | X | X |   |   |   |

9 E. Kulińska, M. Dendera-Gruszka, *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 204–206.

Tabela 2 (cd.)

|                                     |             | Przyjęta nazwa podmiotu |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|-------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                     |             | A                       | B | C | D | E | F | G | H | I |
| Lokalizacja podmiotów gospodarczych | Polska      |                         |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     | Województwa | opolskie                |   |   | X | X | X | X |   | X |
|                                     |             | śląskie                 | X | X | X |   |   |   | X | X |
|                                     |             | małopolskie             |   |   | X |   |   |   | X | X |
|                                     |             | dolnośląskie            |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                     |             | podkarpackie            |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                     |             | lubelskie               |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                     |             | podlaskie               |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     |             | warmińsko-mazurskie     |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     |             | pomorskie               |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                     |             | zachodniopomorskie      |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                     |             | lubuskie                |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     |             | wielkopolskie           |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                     |             | łódzkie                 |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     |             | świętokrzyskie          |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                     |             | mazowieckie             |   |   | X |   |   |   |   |   |
|                                     |             | kujawsko-pomorskie      |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Lokalizacja dostawców               | Europa      |                         |   |   |   |   |   |   | X | X |
|                                     | świat       |                         |   |   |   |   |   |   | X |   |
|                                     | Województwa | dolnośląskie            |   |   |   | X | X | X |   |   |
|                                     |             | opolskie                |   |   |   | X | X | X |   |   |
|                                     |             | śląskie                 |   | X | X | X | X | X |   |   |
|                                     |             | małopolskie             | X | X | X | X | X |   |   |   |
|                                     |             | podkarpackie            |   |   |   |   | X | X |   |   |
|                                     |             | lubelskie               |   |   |   |   |   | X |   |   |
|                                     |             | podlaskie               |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     |             | warmińsko-mazurskie     |   |   |   |   |   | X |   |   |
|                                     |             | pomorskie               |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     |             | zachodniopomorskie      |   |   |   |   |   | X |   |   |
|                                     |             | lubuskie                |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     |             | wielkopolskie           |   |   |   |   | X | X |   |   |
|                                     |             | łódzkie                 |   |   |   |   |   | X |   |   |
|                                     |             | świętokrzyskie          |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                                     |             | mazowieckie             |   |   |   | X | X | X |   |   |
|                                     |             | kujawsko-pomorskie      |   |   |   | X | X |   |   |   |
|                                     | Europa      |                         | X | X | X | X |   |   | X | X |
|                                     | świat       |                         |   |   | X |   |   |   | X | X |

|                                                                 |             |                                                           | Przyjęta nazwa podmiotu |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                 |             |                                                           | A                       | B | C | D | E | F | G | H | I |
| Lokalizacja odbiorców                                           | Województwa | dolnośląskie                                              | X                       | X | X | X |   |   | X | X |   |
|                                                                 |             | opolskie                                                  | X                       | X | X | X |   | X | X | X |   |
|                                                                 |             | śląskie                                                   | X                       | X | X |   |   |   | X | X |   |
|                                                                 |             | małopolskie                                               | X                       | X | X |   |   |   | X | X |   |
|                                                                 |             | podkarpackie                                              |                         | X | X |   |   | X | X | X |   |
|                                                                 |             | lubelskie                                                 | X                       | X | X |   |   |   | X | X |   |
|                                                                 |             | podlaskie                                                 |                         | X | X |   |   |   |   | X |   |
|                                                                 |             | warmińsko-mazurskie                                       | X                       | X | X |   |   |   |   | X |   |
|                                                                 |             | pomorskie                                                 | X                       | X | X |   |   | X |   | X |   |
|                                                                 |             | zachodniopomorskie                                        | X                       | X | X | X |   |   |   | X |   |
|                                                                 |             | lubuskie                                                  | X                       | X | X |   |   |   |   | X |   |
|                                                                 |             | wielkopolskie                                             | X                       | X | X |   |   |   | X | X |   |
|                                                                 |             | łódzkie                                                   | X                       | X | X |   |   |   | X | X |   |
|                                                                 |             | świętokrzyskie                                            | X                       | X | X |   |   |   |   | X |   |
|                                                                 |             | mazowieckie                                               | X                       | X | X |   | X | X | X | X |   |
|                                                                 |             | kujawsko-pomorskie                                        | X                       | X | X |   |   |   | X | X |   |
| Trzy najważniejsze elementy warunkujące współpracę z dostawcami |             | Europa                                                    | X                       |   | X | X | X | X | X | X | X |
|                                                                 |             | świat                                                     | X                       |   |   |   |   |   |   | X | X |
|                                                                 |             | lojalność                                                 |                         |   |   |   |   | X |   |   |   |
|                                                                 |             | zaufanie                                                  |                         |   |   |   | X |   |   |   |   |
|                                                                 |             | rzetelność finansowa                                      |                         |   |   |   | X |   | X |   | X |
|                                                                 |             | wysoka jakość produktów i usług                           | X                       | X |   | X |   |   |   |   |   |
|                                                                 |             | nieskazitelny wizerunek firmy                             | X                       | X |   |   |   |   |   |   |   |
|                                                                 |             | pozytywne opinie o podmiocie w otoczeniu                  |                         |   |   |   |   |   |   | X |   |
|                                                                 |             | wiarygodność biznesowa                                    | X                       |   |   |   |   |   | X | X | X |
|                                                                 |             | szybkość reakcji na złożone zapytanie ofertowe/zamówienie |                         |   | X | X |   |   |   |   |   |
|                                                                 |             | niskie ceny                                               |                         | X | X | X | X | X | X |   |   |
|                                                                 |             | lokalizacja dostawcy                                      |                         |   | X |   |   | X |   |   |   |
|                                                                 |             | dbałość o środowisko naturalne                            |                         |   |   |   |   |   |   | X | X |

Źródło: opracowanie własne.

Analizowane łańcuchy dostaw wybranych podmiotów gospodarczych odznaczają się wzajemnymi powiązaniami. Każde analizowane przedsiębiorstwo współpracuje ze sobą bezpośrednio lub pośrednio. Powiązania ze wszystkimi podmiotami ma przedsiębiorstwo H. Z uwagi na silną integrację podmiotów gospodarczych w badanej branży wpływ czynników ryzyka na funkcjonowanie każdego z podmiotów gospodarczych oddziałuje na cały łańcuch dostaw. Analiza branży przemysłu ciężkiego umożliwiła wypracowanie wzajemnych zależności pomiędzy podmiotami biorącymi udział w przepływie dóbr. Najistotniejsze elementy, które zostały wyłonione z analizy łańcuchów dostaw w branży przemysłu ciężkiego i jednocześnie charakteryzują przepływ dóbr w badanej branży, to:

- kultura organizacyjna;
- możliwości importowe i eksportowe, brak ograniczeń przestrzennych w przepływie dóbr;
- uzależnienie przepływu dóbr od polityki cenowej energii, surowców oraz kosztów pracy;
- nadpodaż stali;
- poziom i możliwości sterowania zapasami;
- relacje biznesowe i stopień powiązania z kontrahentami;
- jakość przepływu informacji pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw oraz wysoki stopień lojalności i zaufania biznesowego;
- koncentracja na strategicznych obszarach działalności oraz wyłonienie z oferty produktowej asortymentu o kluczowym znaczeniu;
- wysoka jakość surowców, materiałów, towarów i dóbr.

Łańcuch dostaw w przemyśle ciężkim wymaga wysoko rozwiniętej kultury organizacyjnej – zatrudniania pracowników o wysokich kwalifikacjach, odpowiednim doświadczeniu i umiejętnościach oraz przede wszystkim dbałości o ich interes. Analizowane podmioty gospodarcze wychodzą z założenia, że zaspokojony interes pracownika przekłada się na interes podmiotu gospodarczego. Zarządzanie personelem w badanych podmiotach gospodarczych opiera się na dokładnym omawianiu projektów z pracownikami niższych szczebli. Przedstawienie pracownikom istotności i celu danego projektu jest kwestią niezwykle istotną, decydującą o sukcesie bądź niepowodzeniu danego zlecenia.

## Podsumowanie

Łańcuchy dostaw w branży przemysłu funkcjonują bez ograniczeń przestrzennych oraz wykorzystują każdy możliwy środek transportu, w zależności od zapotrzebowania. Przepływ dóbr jest silnie uzależniony od cen energii, surowców oraz kosztów pracy. Ważnym czynnikiem jest umiejętne sterowanie zapasami. Natomiast największym ryzykiem dla łańcucha dostaw w branży przemysłu ciężkiego jest niedopuszczenie do sytuacji nadpodaży stali. Produkcja towarów odbywa się z umiarkowanymi stanami magazynowymi. Istnieje ścisły związek podmiotów biorących udział w przepływie dóbr w branży przemysłu ciężkiego. Współpraca w głównej mierze odbywa się na zasadach partnerstwa oraz wzajemnej lojalności i zaufania. Podmioty gospodarcze w obrębie łańcucha dostaw są zarówno odbiorcami, jak i dostawcami. Występuje zjawisko wzajemnego podziału pracy. Jakość produkowanych wyrobów i usług jest na najwyższym poziomie i jest ciągle doskonałona.

---

## Bibliografia

- Ciesielski M., *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Ciesielski M., Długosz J., *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Dendera-Gruszka M., Kulińska E., Mastowski D., *Efektywność łańcucha dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2017, nr 11, s. 12–25.
- Grad J., Ferensztajn-Galardos E., Krajewska R., *Analiza porównawcza systemów informatycznych w kontekście konkurencyjności łańcucha dostaw*, Transcomp – XIV International Conference Computer Systems Aided Science, Industry and Transport, Zakopane 2011, s. 989–1006.
- Hasim S., Fauzi M.A., Yusof Z., Endut I.R., Ridzuan A.R., *The Material Supply Chain Management in a Construction Project: A Current Scenario in the Procurement Process*, AIP Conference Proceedings 2020, 020049, 2018.
- Jacyna-Gołda I., *Wskaźniki oceny efektywności funkcjonowania obiektów magazynowych w łańcuchach dostaw*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2015, z. 105, s. 35–52.
- Kulińska E., Dendera-Gruszka M., *Zarządzanie ryzykiem łańcuchów dostaw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2019.
- Stajniak M., *Instrumenty informacyjne wspierające optymalizację procesów transportowych w łańcuchach dostaw*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2015.
- Stajniak M., Koliński A., *Współczesne technologie transportowe w łańcuchu dostaw*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2016.
- Zwolińska B., *Jakość usług spedycyjnych – klasyfikacja i parametry ich oceny*, „Logistyka” 2011, nr 6, s. 4163–4170.

---

## Streszczenie

W rozdziale przedstawiono analizę koncepcji łańcuchów dostaw oraz badania dotyczące branżowego łańcucha dostaw. Przeprowadzona analiza literaturowa wyłoniła koncepcje łańcuchów dostaw na gruncie teoretycznym, co umożliwiło opracowanie koncepcji łańcucha dostaw dedykowanej branży przemysłu ciężkiego. Celem opracowania było przedstawienie branżowego łańcucha dostaw dla branży przemysłu ciężkiego. Metodyka badawcza opierała się na analizie branży przemysłu ciężkiego na przestrzeni lat 2016–2019, wywiadzie oraz analizie literaturowej dotychczas znanych koncepcji łańcuchów dostaw.

**Słowa kluczowe:** łańcuch dostaw, przemysł ciężki, koncepcje łańcuchów dostaw, branżowy łańcuch dostaw

## Industrial supply chains as an opportunity for modern organizations

### Abstract

The article presents an analysis of the concept of supply chains and studies on the industry supply chain. The literature analysis revealed theories of supply chains on a theoretical basis, which enabled the development of a supply chain concept dedicated to a specific industry – heavy industry. The purpose of the article was to present the industry supply chain for the heavy industry sector. The research methodology was based on an analysis of the heavy industry sector in 2016–2019, an interview and literature analysis of previously known concepts of supply chains.

**Keywords:** supply chain, heavy industry, supply chain concepts, industry supply chain

# Współtworzenie wartości w sektorze kreatywnym z perspektywy muzeów<sup>1</sup>

Mgr Magdalena Sawczuk 

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Instytut Przedsiębiorczości

## Wprowadzenie

Przedmiotem badania były ukierunkowane na współtworzenie relacje pomiędzy muzeami a podmiotami branży filmowej. Głównym celem badania eksploracyjno-eksplanacyjnego była identyfikacja i analiza specyfiki działań podejmowanych przez podmioty z tych obszarów. W ramach jakościowego podejścia badawczego wybrano analizę tekstu i wywiady częściowo ustrukturyzowane. Poprzez określenie celu głównego próbowano zweryfikować, jakie motywy stoją za nawiązywaniem relacji pomiędzy muzeami a światem filmowym, oraz jak przebiega proces współtworzenia wartości. Różne sposoby tworzenia, oceny i przechwytywania wartości są częstym przedmiotem badań<sup>2</sup>. Dyskusja dotycząca współtworzenia wartości została zainicjowana i zintensyfikowana przez Prahalada i Ramaswamy'ego, według których firmy – poprzez angażowanie klientów i innych interesariuszy w proces ciągłej innowacyjności i uczenia – mogą tworzyć dobra, usługi i doświadczenia o wyjątkowej jakości<sup>3</sup>. Współtworzenie, współpraca i korzyści wynikające z relacji analizowane są w kontekście biznesu i różnych sektorów gospodarki, ale również sektora kreatywnego, instytucji kultury i muzeów. Mimo że muzea działają w coraz bardziej złożonym

- 1 Praca finansowana z subwencji Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, przeznaczonej na działalność badawczą, tytuł grantu: „Przebieg i efekt procesu współtworzenia wartości w muzeach w ramach podejścia wielopodmiotowego”, numer N21/MNS/000014.
- 2 C. Grönroos, *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, „European Business Review” 2008, vol. 20, no. 4, s. 298–314; E. Piwoni-Krzeszowska, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014; M. Najda-Janoszka, *Dynamic capability-based approach to value appropriation*, Jagiellonian University Press, Krakow 2016.
- 3 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18, no. 3, s. 5–14.

i wymagającym otoczeniu, zarówno współprodukcja, jak i współtworzenie najczęściej dotyczą jedynie odwiedzających<sup>4</sup>. Konieczność podjęcia nowych form aktywności i komunikacji z odbiorcami, jak również niedobory zasobów, zwłaszcza finansowych, sprawiają, że otwartość na otoczenie i wspólne tworzenie wartości może zyskiwać na znaczeniu. Zwrócenie uwagi na relacje dotyczące realizacji filmowych wpisuje się w lukę dotyczącą postrzegania relacji i ich współtworzenia jedynie przez pryzmat klientów i osób odwiedzających.

## Znaczenie i formy współtworzenia wartości

Klasyfikowanie i tworzenie wartości skupia uwagę wielu badaczy. Jednak pojęcie to jest dość nieuchwytne i ogólne<sup>5</sup>. Wartość może być realizowana w momencie dokonywania transakcji (*exchange value*) i oznaczać cenę, różnicę pomiędzy jakością i ceną<sup>6</sup> bądź też wartość użytkową, tworzoną przez użytkownika i dotyczącą postrzegania przez klientów (*value-in-use*)<sup>7</sup>. W kontekście instytucji kultury prowadzono badania dotyczące „skłonności do zapłaty”<sup>8</sup>. Jednakże metoda ta nie pozwala na uchwycenie wielowymiarowego aspektu działalności muzeum i współpracy z otoczeniem.

Wieloznaczność i brak pogłębionej eksploracji zagadnienia dotyczą także tworzenia, definiowania i mierzenia wartości<sup>9</sup>. W wyniku zmian w funkcjonowaniu organizacji nowe postrzeganie wartości oznacza, że nie tyle jest ona z góry określana i włączana do oferty, co raczej współtworzona wraz z klientami<sup>10</sup>. Również

- 
- 4 L. Schmeltz, A.K. Kjeldsen, *Co-creating polyphony or cacophony? A case study of a public organization's brand co-creation process and the challenge of orchestrating multiple internal voices*, „Journal of Brand Management” 2019, vol. 26, no. 3, s. 304–316.
  - 5 S.L. Vargo, P.P. Maglio, M.A. Akaka, *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, „European Management Journal” 2008, vol. 26, no. 3, s. 145–152.
  - 6 V. Zeithaml, *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 53, no. 3, s. 2–22, za K. Dziewanowska, *Proces współtworzenia wartości – konceptualizacja i wybrane modele badawcze*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, t. 6, nr 6, s. 76–86.
  - 7 C. Bowman, V. Ambrosini, *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management” 2000, vol. 11, no. 1, s. 1–15.
  - 8 S. Chang, R. Mahadevan, *To preserve or enhance precious memories: a segmented market analysis of the history museum in Singapore*, „Journal of Cultural Economics” 2018, vol. 42, no. 1, s. 75–89.
  - 9 C. Grönroos, *Value co-creation in service logic: A critical analysis*, „Marketing Theory” 2011, vol. 11, no. 3, s. 279–301.
  - 10 B. Edvardsson, B. Enquist, *The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2011, vol. 22, no. 5, s. 535–551.



pojęcie współtworzenia wartości wskazywane jest jako niewystarczająco sprecyzowane, chociaż przyciąga duże zainteresowanie<sup>11</sup>.

Dyskusję nad współtworzeniem rozpowszechniono i zintensyfikowano od czasu opracowania autorstwa Prahalada i Ramaswamy'ego z 2004 roku. Autorzy ci określili, że współtworzenie to wspólne tworzenie wartości przez firmę i klienta, wspólne definiowanie problemów i ich rozwiązywanie, a istotną rolę odgrywają w nim doświadczenia<sup>12</sup>. Opracowali także model DART, składający się z czterech elementów procesu współtworzenia wartości: dialogu, dostępności, transparentności oraz oceny ryzyka, które wspólnie tworzą podstawę do interakcji<sup>13</sup>. Filarami współtworzenia są interakcje, interaktywne środowisko, postrzegane korzyści oraz zasoby<sup>14</sup>. Współtworzenie eksplorowane jest w obszarach zarządzania i marketingu, a ponadto często analizowane w zestawieniu z koprodukcją. Luka badawcza dotyczy dominującej analizy pozytywnych stron, podczas gdy istnieje także negatywny aspekt, czyli współniszczenie wartości, związane z niewłaściwym wykorzystaniem zasobów<sup>15</sup>.

Uwagę zajmują również relacje współtworzenia, których istotą jest tworzenie czegokolwiek, co z punktu widzenia organizacji służy budowaniu wartości<sup>16</sup>. Takie relacje są źródłem renty relacyjnej, a wspólne dla nich jest otwarcie się na szeroko rozumiane relacje z otoczeniem<sup>17</sup>. W odniesieniu do muzeów podkreślana jest konieczność zwrócenia uwagi na odbiorców, a badania najczęściej skupiają się na odwiedzających. Dyskusja o współtworzeniu dotyczy raczej doświadczenia, analizowanego właśnie z perspektywy zwiedzających, większą zaś uwagę skupia współprodukcja niż współtworzenie<sup>18</sup>. Wymiar wartości związany z interesariuszami jest rzadko analizowany, aczkolwiek się pojawia<sup>19</sup>. Niemniej jednak, aby końcowy produkt zainteresował szersze grono odbiorców, ważne jest podjęcie współpracy z różnymi podmiotami – zarówno muzeami, jak i podmiotami prywatnymi, fundacjami i stowarzyszeniami.

11 V. Ramaswamy, K. Ozcan, *What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation*, „Journal of Business Research” 2018, vol. 84, s. 196–205.

12 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creation experiences...*

13 Tamże.

14 K. Bharti, R. Agrawal, V. Sharma, *Value co-creation. Literature review and proposed conceptual framework*, „International Journal of Market Research” 2015, vol. 57, no. 4, s. 571–603.

15 L. Plé, R. Chumpitaz Cáceres, *Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24, no. 6, s. 430–437.

16 P. Klimas, *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gaminowego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.

17 Tamże.

18 L. Schmeltz, A.K. Kjeldsen, *Co-creating polyphony...*

19 C. Burton, *How a Museum Dies: The Case of New Entry Failure of a Sydney Museum*, „Museum Management and Curatorship” 2007, vol. 22, no. 2, s. 109–129.

## Muzea i realizacje filmowe w ramach sektora kreatywnego

Sektor kreatywny można analizować na różnych poziomach: jednostki, branży/ zbioru branż, miasta/regionu i gospodarki<sup>20</sup>. Istnieją różne sposoby klasyfikowania branż kreatywnych, lecz nie każdy z nich wskazuje odrębność muzeów. Jedną z klasyfikacji wymieniających instytucje muzealne została stworzona w 2013 przez DCMS (Department for Digital, Culture, Media & Sport) i obejmuje między innymi: reklamę i marketing, rzemiosło, design, film wraz z telewizją, radiem i fotografią oraz muzea, galerie sztuki i biblioteki<sup>21</sup>. Pomimo różnic dotyczących zasięgu rynku, lokalizacji działalności lub charakteru wytwarzanych dóbr i usług<sup>22</sup> współpraca pomiędzy różnymi podmiotami sektora kreatywnego nie jest zjawiskiem odosobnionym, a sposoby i formy kontaktów pomiędzy światem kultury i sztuki a biznesu są przedmiotem debat<sup>23</sup>. Muzea, ze względu na konieczność zmiany orientacji w stronę odbiorców<sup>24</sup>, modyfikują oferty prowadzonych działań. Wzbogacanie muzeum o stanowiska multimedialne i elementy interaktywne łączy się ze współpracą z otoczeniem.

Muzea mogą nawiązywać współpracę z instytucjami kreatywnymi w celu stworzenia materiałów promocyjnych, filmu będącego częścią ekspozycji bądź promującego wystawę czasową<sup>25</sup>, jak również wykorzystania plenerów lub wnętrz muzeów w produkcjach filmowych<sup>26</sup>. Obecność muzeum w filmie nie jest innowacyjna, jednakże wcześniej skupiano się raczej na wykorzystywaniu materiałów filmowych do uatrakcyjnienia wizyty<sup>27</sup> lub dyskutowano o wykorzystaniu

20 K. Stachowiak, P. Tomczak, *Przestrzenny wymiar sektora kreatywnego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2015.

21 Tamże.

22 Tamże.

23 Y. Shymko, T.J. Roulet, *When does Medici hurt da Vinci? Mitigating the signaling effect of extraneous stakeholder relationships in the field of cultural production*, „Academy of Management Journal” 2017, vol. 60, no. 4, s. 1307–1338.

24 Na przykład G.L. Geissler, C.T. Rucks, S.W. Edison, *Understanding the Role of Service Convenience in Art Museum Marketing: An Exploratory Study*, „Journal of Hospitality & Leisure Marketing” 2006, vol. 14, no. 4, s. 69–87.

25 A. Słaby, *Filmy promujące wystawy czasowe – między marketingiem a edukacją kulturalną*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Cultura” 2017, t. 9, nr 2, s. 32–43.

26 E. Kasperska, *Muzea etnograficzne na wolnym powietrzu a ich wartość marketingowa dla regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, t. 663, nr 75, s. 337–351.

27 M. Krzemińska, *Film w muzeach polskich – obecny?*, „Rocznik Muzeum Narodowego w Kielcach” 1980, t. 11, s. 245–253.

przestrzeni muzeum do organizacji projekcji filmowych. Filmy mogą być prezentowane przed rozpoczęciem zwiedzania (np. Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau), ale mogą też tworzyć część narracji ekspozycyjnej (np. Muzeum Armii Krajowej w Krakowie, Muzeum Warszawskiej Pragi, Muzeum Podgórze w Krakowie). W zależności od celu materiały te mają formę fabularyzowaną lub dokumentalną. Takie rozróżnienie pojawiło się również podczas rozmów w badanych obiektach.

Przedmiotem badania były, ukierunkowane na współtworzenie, relacje zachodzące pomiędzy muzeami a produkcjami filmowymi. Przykłady takiej współpracy nie są odosobnione zarówno w przestrzeni polskiej, europejskiej, jak i światowej. Niemniej jednak rozważane są one głównie w kontekście promocyjnym i marketingowym, z pominięciem procesu współpracy, ustalania zasad relacji i wymiany zasobów. W literaturze wskazuje się zarówno na turystykę filmową, jak i takie formy marketingu miejsc jak *city placement* bądź *historic placement*<sup>28</sup>. Jednakże marketing terytorialny zwraca bardziej uwagę na konkretne miasta niż na instytucje kultury. W przypadku muzeów wskazuje się na upowszechnianie wizerunku muzeum<sup>29</sup>, co później przekłada się na zwiększoną sprzedaż biletów wstępu<sup>30</sup>. Niemniej jednak te kwestie nie umożliwiają analizowania w sposób pogłębiony współpracy i relacji z podmiotami otoczenia mającymi odmienne cele i wartości niż muzeum. Wobec dyskusji dotyczącej redefinicji muzeum we współczesnym świecie i zachowania misji zwrócenie uwagi na procesy współpracy i relacje z interesariuszami wydaje się coraz bardziej istotnym zagadnieniem.

## Metodyka badań

Ramy teoretyczne wskazują na popularność, a zarazem niewystarczające zbadanie zagadnienia. Dlatego celem badania była eksploracja oraz próba wyjaśnienia współpracy podejmowanej przez muzea i podmioty branży filmowej wraz z określeniem motywów i przebiegu procesu współtworzenia wartości. Cel główny doprecyzowano poprzez dwa pytania badawcze:

- „Jakie elementy charakterystyczne dla współtworzenia wartości można zidentyfikować we wspólnie realizowanych działaniach?”;
- „Jaka wartość zostaje dla obu stron po zakończeniu wspólnego działania?”.

28 J. Wyrwisz, *City placement w promocji Lublina*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, t. 867, nr 40, s. 217–225.

29 E. Kasperska, *Promocja instytucji kultury na przykładzie muzeów etnograficznych na wolnym powietrzu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, t. 775, nr 30, s. 59–74.

30 K. Szpara, R. Musz, *Turystyka filmowa w Sandomierzu*, „Prace Geograficzne” 2016, t. 145, s. 31–45.

Do realizacji badania wybrano jakościowe podejście badawcze z zastosowaniem metodyki studium przypadku. W badaniu posłużono się triangulacją danych i metod. Zgromadzone dane pochodziły ze źródeł pierwotnych (rozmowy, obserwacje, otrzymane materiały) oraz wtórnych (strony branżowe i lokalne media). W ramach metodyki dokonano analizy treści dokumentów oraz przeprowadzono dwa wywiady częściowo ustrukturyzowane. Z jedną z instytucji z województwa małopolskiego przeprowadzono w listopadzie 2019 roku krótką wymianę wiadomości drogą elektroniczną.

Wstępna analiza materiałów wykazała, że najczęściej do realizacji filmowych wybierane są muzea na wolnym powietrzu. Dobór obiektów do badania był więc celowy. Wybrano Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku oraz Nadwiślański Park Etnograficzny w Wygielzowie i Zamek Lipowiec, z którym skontaktowano się drogą elektroniczną. Z tego powodu informacje otrzymane z tego muzeum miały raczej charakter pomocniczy. Muzeum w Sanoku wybrano ze względu na stabilną pozycję w gronie muzeów skansenowskich oraz stosunkowo szeroki przekrój wykonywanych tam realizacji filmowych. Podczas gromadzenia danych odnaleziono informację, że lokalna telewizja z Krosna realizowała w sanockim skansenie zdjęcia do filmu *Łukasiewicz – nafciorz romantyk*, tak więc również ten podmiot został włączony do badań. Dzięki temu poznano perspektywę obu stron procesu, co dało możliwość określenia różnic i podobieństw.

Dobór rozmówców był celowy. Na przełomie listopada i grudnia przeprowadzono dwa wywiady częściowo ustrukturyzowane: pierwszy z pracownikiem muzeum zajmującym się sprawami oświaty i promocji (R1), natomiast drugi z prezesem lokalnej telewizji z Krosna (R2). Przed obiema rozmowami przygotowano wstępny zestaw pytań, jednakże w trakcie pojawiały się dodatkowe zagadnienia. Ponadto w pierwszym wywiadzie częściowo udział brały osoby zajmujące się dokumentacją naukową oraz kulturą ludową, które również udzieliły kilku informacji o realizacjach filmowych w muzeum. Oba wywiady trwały około godziny i czterdziestu minut. Po uzyskaniu zgody rozmówców ich treść została nagrana i później transkrybowana.

Analizę treści przeprowadzono według założeń teorii ugruntowanej. Uprzednio transkrybowany tekst kodowano według zasady „zdarzenie po zdarzeniu”. Kody grupowano w większe kategorie, pomiędzy którymi analizowano relacje<sup>31</sup>. Kategorie odzwierciedlały zjawisko zarówno pod względem problemowym, jak i chronologicznym, pokazały również kluczowe punkty i etapy badanego procesu, dotyczące sytuacji „przed wejściem” w przestrzeń muzeum, pobytu w środku oraz

31 P. Hensel, B. Glinka, *Grounded Theory*, [w:] M. Ciesielska, D. Jemielniak (red.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume I: Theories and New Approaches*, Palgrave Macmillan, London 2018, s. 27–47.

momentu jej opuszczenia. Pomiędzy poszczególnymi kategoriami, wielokrotnie odnoszącymi się do specyfiki przestrzeni oraz do eksponatów, analizowane były wzajemne relacje i zależności. Dane pochodzące ze źródeł wtórnych (artykuły ze specjalistycznych portali) również analizowano poprzez kodowanie treści.

## Wyniki

Współpraca pomiędzy muzeum a filmem jest możliwa niezależnie od profilu i rangi instytucji. W Polsce najczęściej w takie działania angażują się muzea na wolnym powietrzu, spośród których wymienić można: Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku, Muzeum Wsi Lubelskiej w Lublinie, Muzeum Kultury Ludowej w Kolbuszowej bądź też Muzeum Wsi Kieleckiej w Tokarni. Na takim tle wyróżnia się Muzeum Powstania Warszawskiego, które wraz ze Scorpo Studio wyprodukowało film *Kurier*, który miał premierę w marcu 2019 roku<sup>32</sup>. Materiały na stronie instytucji podają, że:

W wyniku rozpoznania rynku, konsultacji z producentami, reżyserami oraz z Polskim Instytutem Sztuki Filmowej Muzeum Powstania Warszawskiego, które jest producentem filmu, postanowiło zlecić napisanie scenariusza sławnemu polskiemu scenarzyście i reżyserowi, Władysławowi Pasikowskiemu, twórcy takich filmów, jak „Jack Strong”, „Psy” czy „Kroll”<sup>33</sup>.

Do badania wybrano zlokalizowane w województwie podkarpackim **Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku**. Skansen założony w 1958 roku jest największym polskim muzeum tego typu. Placówka jest instytucją samorządową, organizowaną przez województwo.

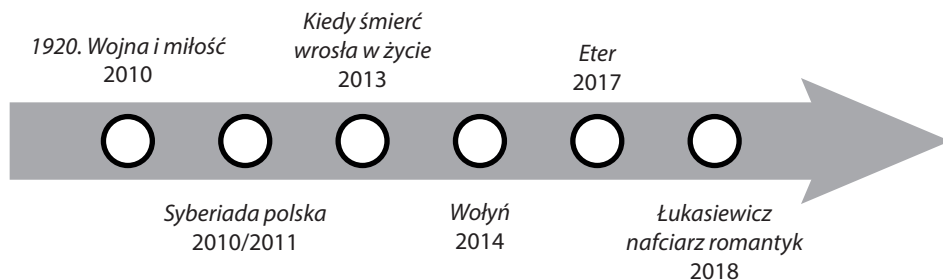
Drugim obiektem w badaniu była lokalna telewizja z Krosna, która stworzyła cykl filmów *Historyczny Pejzaż Podkarpacia*. Oba podmioty nie tylko są zlokalizowane nieopodal siebie, ale i faktycznie ze sobą współpracują. W kontekście badania istotne było wykorzystanie plenerów i wnętrz muzealnych między innymi w najnowszym filmie wspomnianej telewizji, *Łukasiewicz – nafciarz romantyk*<sup>34</sup>. Jest to również jeden z niewielu lub nawet jedyny przypadek, w którym produkcja

32 *Muzeum i Pasikowski robią film o Janie Nowaku-Jeziorańskim*, Muzeum Powstania Warszawskiego, <https://www.1944.pl/artukul/muzeum-i-pasikowski-robja-film-o-janie-nowaku-j,4403.html> (dostęp: 10.12.2019).

33 Tamże.

34 „*Łukasiewicz nafciarz romantyk*” – film zrealizowany na Podkarpaciu, został nagrodzony na Festiwalu w Zamościu, <https://krosno.naszemiasto.pl/lukasiewicz-nafciarz-romantyk-film-zrealizowany-na/ar/c1-7304885> (dostęp: 21.12.2019).

kilkakrotnie powraca do muzeum (R1: „dosyć dużo było realizacji”; „do tej pory to tylko telewizja [...] z tym projektem właśnie”). Podkreślane związki z regionem oraz niski budżet nie oznaczają jednak, że filmy te nie są prezentowane szerszemu gronu odbiorców (R2: „dalej zapraszają, żeby przyjechać i opowiedzieć”; „był prezentowany jeszcze w Los Angeles i Chicago”). Ponadto wybranie tych dwóch podmiotów umożliwiło poznanie tego rodzaju współpracy zarówno od strony muzeum, jak i produkcji filmowej, pojawiającej się w tej przestrzeni.



**Rysunek 1.** Wybrane filmy i serie w różnym stopniu realizowane w sanockim muzeum

**Źródło:** opracowanie własne.

Różne warianty wykorzystania plenerów lub wnętrz muzealnych w większości dotyczą instytucji publicznych. Niemniej jednak również podmioty prywatne mogą być zaangażowane w takie projekty, na co wskazano w rozmowie w siedzibie telewizji (R2: „bez skansenu filmu byśmy nie zrobili”), co też ściśle wiąże się z tematyką projektu. Tym istotnym muzeum było prywatne Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego w Bóbrce. Film o Łukasiewiczu jest dokumentem fabularyzowanym, w którym wykorzystano plenery muzealne, a ponadto dyrektor muzeum z Bóbrki wystąpiła w nim w roli eksperta. Zgromadzone informacje wskazują na takie formy współpracy i zaangażowania, gdzie zasobami są zarówno obiekty materialne (konkretne artefakty i budynki), jak i wiedza i informacje posiadane przez muzealników (R1: „ekipy konsultują, czy rzeczywiście w tym wnętrzu to pasuje [...] czy odpowiada tym realiom miejsca i czasu”).

Realizację filmową podzielić można na trzy etapy. W pierwszej kolejności jest to wyrażenie zainteresowania, podjęcie pewnych formalnych ustaleń i odpowiednie przygotowanie obiektu, związane z różną skalą zaangażowania. Następnie mowa o obecności filmowców w przestrzeni muzealnej i wszelkich czynnościach z tym związanych, gdzie interakcje, kontrola i dążenie do minimalizacji ryzyka nieustannie się przeplatają. Ostatnim etapem jest opuszczenie przez filmowców muzeum, które zostało zaznaczone najogólniej.



Realizacje filmowe w muzeum to zetknięcie się dwóch światów, z których każdy ma swoje zasady i specyfikę pracy, dlatego też dialog, rozmowy i konsultacje są istotne na każdym etapie. Przyczyną pojawienia się ekipy filmowej w danym miejscu jest zainteresowanie konkretnym zagadnieniem, ale również zbieżność tematyczna (R1: „jeżeli to się pokrywa akurat z tym, co u nas mogą zrealizować”). Z perspektywy produkcji autentyzm miejsc i konkretnych obiektów (R2: „te wszystkie rzeczy są autentyczne”; „my mamy scenografię naturalną”), ale również powiązanie konkretnej osoby z prezentowanym w filmie miejscem zostały wskazane jako bardzo istotne (R2: „skoro on jest twórcą skansenu w Sanoku, naturalne było, że kręciliśmy tam pierwsze sceny do tego filmu”).

Obecność ekip filmowych można podzielić na etap zapoznania (R1: „chcą zrobić sobie pewne zapoznanie”; R2: „to najpierw jedziemy na wizję”) i właściwej realizacji, następujący po podpisaniu umowy (R1: „jeżeli od strony produkcji jest tak, że decydują się, że jest u nas realizacja [...] jest podpisywana umowa u dyrektora”). Oba warianty mogą dotyczyć tylko plenerów lub uwzględnić także wnętrza. Wybór jednego z nich łączy się ze skalą projektu (np. R1: „to już było duże wyzwanie [...] i to w różnych godzinach”), ale również z zaangażowaniem pracowników instytucji, które rozumiane jest jako skala prac i przygotowań, jakie należy przedsięwziąć. Interakcje pomiędzy osobami z zewnątrz a pracownikami są nieodzowne: ekipy filmowe zgłaszają konkretne zapotrzebowanie (R1: „mówią nam, że potrzebują wnętrza z przełomu XIX i XX wieku, jak najbardziej skromne”), a instytucja przedstawia, co jest w stanie zaoferować. Określone zasoby materialne, pod ściśle kontrolowanymi warunkami, mogą więc zostać odpowiednio wykorzystane. Niekiedy etap dialogu kończy się tutaj, ponieważ nie wszystkie ekipy po zapoznaniu decydują się na realizację. Lokalizacja może być odpowiednia, a zasoby relacyjne umożliwiłyby realizację w tej konkretnej przestrzeni, niemniej jednak z przyczyn technicznych konieczne jest znalezienie innego miejsca (R2: „gdyby trzeba było, to moglibyśmy też w gabinecie w muzeum zagrać, ale było trochę ciasno”). Jeśli jednak zapoznanie kończy się pomyślnie, następuje podpisanie umowy u dyrektora, która zawiera wszelkie kluczowe elementy (R1: „dokładnie podaje się miejsce, w którym film będzie realizowany, termin, w jakim będzie realizowana produkcja [...] czy to będą zdjęcia plenerowe [...] czy to będą wnętrza tylko”).

Muzeum nie jest odizolowane od otoczenia, dlatego w przypadku województwa podkarpackiego czynnikiem zewnętrznym pozytywnie działającym jest Podkarpacka Komisja Filmowa. Jej działalność łączy się z urzędem marszałkowskim i odnosi się do strony producenckiej, która może otrzymać dofinansowanie na realizację filmu:

R1: jeżeli ekipa filmowa decyduje się na realizację zdjęć na Podkarpaciu, czy to w muzeach, czy ogólnie na terenie Podkarpacia, urząd marszałkowski ma możliwość

dofinansowania [...] w ramach promocji Podkarpacia; przerzucenie tutaj sprzętu to są ogromne koszty, ale jeżeli mają dofinansowanie, powiedzmy z urzędu marszałkowskiego, to wtedy nie ma problemu.

W ten sposób korzyść wizerunkową i promocyjną, znajdującą swoje odbicie we frekwencji, zyskuje zarówno województwo, jak i instytucja.

Dialog jest nieodzowny na każdym etapie procesu realizacji – w trakcie zapoznania, w momencie podpisywania umowy, ale przede wszystkim podczas trwania realizacji filmowych. Muzeum przygotowuje się, przystosowując swoją przestrzeń do potrzeb ekipy filmowej (R1: „musieliśmy wygrodzić część terenu po to, żeby śnieg nie był zdeptany”; „przed wejściem ekipy dokonywany jest dokładny spis eksponatów”). Zmiany w pewien sposób odnoszą się także do odwiedzających (R1: „trzeba po prostu wyłączyć cały sektor dla zwiedzających”), których obecność może wpłynąć na przebieg pracy na planie zdjęciowym (R2: „najlepiej grać w skansenie w poniedziałek, bo skansen w poniedziałki jest nieczynny”; „jeszcze oprócz tego chodzą turyści”). Jednak kluczowe są interakcje w momencie, w którym ekipy pracują już w muzealnej przestrzeni. Dialog przeplata się z kontrolą (R1: „my patrzymy, jak oni ustawiają, co ustawiają, gdzie przedstawiają [...] ekipy konsultują, czy rzeczywiście w tym wnętrzu to pasuje”), a priorytetową wartością są eksponaty, ich bezpieczeństwo i umiejętność poszanowania, jednak istotne jest także bezpieczeństwo osób odwiedzających (R1: „zagrożają bezpieczeństwu zwiedzających lub zbiorów, to wtedy dyrektor może [...] nie zgodzić się na taką realizację”).

Przestrzeń muzealna charakteryzuje się specyfiką, której osoby z zewnątrz nie zawsze są świadome, dlatego też istotna jest bieżąca kontrola podczas realizacji (R2: „trzeba czuć, bo...”; R1: „żebyśmy wiedzieli, że nic złego się nie dzieje z obiektami”). Sama modyfikacja wnętrza nie jest źle postrzegana (R1: „na to była zgoda”) – chodzi raczej o to, jak filmowcy zachowują się w przestrzeni muzeum (R2: „jak najmniej ingerujemy”; „na co możemy sobie pozwolić, na co nie możemy sobie pozwolić”; R1: „im się wydaje, że w obiekcie zabytkowym można wyciąć okno, później wstawić...”). Dobrze postrzegane są dodatkowe pytania zadawane na bieżąco (R1: „oni sami pytają, czy mogą to i to”; „nawet kwestia przesuwania eksponatów, o wszystko pytali”), a takie ekipy określane są jako „poważne” (R1: „wiedzą dokładnie gdzie są, co mogą zrealizować”), przy czym nie ma tu znaczenia budżet, którym dysponują.

Kontrola dotyczy głównie zapewnienia bezpieczeństwa. Kwestie te przeplatają się z dążeniem do minimalizacji ryzyka. Bezpieczeństwo jest przede wszystkim rozumiane w odniesieniu do eksponatów, a w przypadku skansenu – również do wolnostojących obiektów. Niemniej jednak w rozmowie zaznaczono, że muzeum jest także przestrzenią dla osób odwiedzających (R1: „jeśli zagrożają bezpieczeństwu



zwiedzających lub zbiorów”). Ze względu na podejrzwane wysokie ryzyko część projektu może zostać niezrealizowana (R1: „sceny pożaru zagrody”). Ocena ryzyka jest dokonywana przez osoby zarządzające jednostką, ale w realizacji filmowe zaangażowanych może być kilka instytucji. W obu rozmowach szczególnie zostało zaznaczone bezpieczeństwo przeciwpożarowe (R1: „jeżeli to są duże realizacje, to wymagamy zawsze obecności straży pożarnej”; R2: „stały dwie straże pożarne”; „myśmy też zwracali na to uwagę, czy ta lampa nie robi gdzieś lekkiego dymu”). W naturalny sposób odnosi się to do specyfiki analizowanego typu muzeów (R1: „zagrożeniem [...] palić papierosy, co u nas jest nie za dobrą rzeczą”; R2: „żywy ogień na skansenie, a to stwarza zagrożenie”).

Skala przedsięwzięcia wpływa na poziom zaangażowania, które rozumieć można jako stopień, w jakim pracownicy na pewien czas odstepują od swoich standardowych zadań (R1: „obecność filmowców odrywa od tej normalnej pracy muzealnej, trzeba przygotowywać”). Jednakże równocześnie zauważane są korzyści wynikające z tych chwilowych niedogodności (R1: „ale jest to duża promocja”). Skala przedsięwzięcia oznacza również stopień udostępnienia i ingerencji w przestrzeń – czy należy zamknąć jakiś sektor dla zwiedzających, w inny sposób zorganizować zwiedzanie, czy wyłączyć jakiś obiekt ze zwiedzania. Poza skalą projektu znaczenie ma również długość realizacji filmowych, która oznacza, jak długo system pracy będzie odmienny. Przeważnie jest to jeden lub maksymalnie kilka dni (R1: „jeden dzień zdjęciowy mieli u nas”; „to jest, powiedzmy, jeden dzień zdjęciowy”; „to były chyba dwa czy trzy dni zdjęciowe”; R2: „robimy w nim dwa dni”). Wyjątkiem była wspomniana w rozmowie realizacja filmu przez monachijską szkołę filmową, gdzie zdjęcia kręcono miesiąc, lecz nie zostało to odebrane negatywnie (R1: „bardzo dobrze się współpracowało, chociaż długo”), na co wpłynęło zaznaczone wcześniej poszanowanie przestrzeni muzealnej.

Po udostępnieniu przestrzeni, ocenie ryzyka i bieżącej kontroli następuje kontrola po zakończeniu zdjęć. Wtedy to poprawiany jest wystrój wnętrz oraz dokonywana inwentaryzacja, mająca na celu przede wszystkim sprawdzenie, czy nie doszło do zniszczenia jakiegoś obiektu, jednakże „najczęściej tego nie ma” (R1). Po takiej kontroli „wszystko wraca do stanu poprzedniego” (R1). Rozmówca zaznaczył też różnicę pomiędzy długością przygotowań a tym, co można zobaczyć na ekranie (R1: „jak widać, ile pracy, ile to godzin trwa przygotowanie tych scen, a potem jest to tylko kilkanaście sekund”). Jednakże zauważono, że czasami nawet kilka sekund pozytywnie wpływa na odbiór instytucji (R1: „te kilka sekund [...] okazuje się, że jest ogromnym przełożeniem na to, co zostaje odebrane przez potencjalnych zwiedzających”).

Dla instytucji muzealnej realizacji filmowe są „tylko dodatkiem” do wykonywanej pracy, mając „niewielki udział tego typu działalności w stosunku do całości

działań podejmowanych przez muzeum” (korespondencja elektroniczna, listopad 2019), niemniej jednak zauważana jest wartość wynikająca z udostępniania swoich przestrzeni. Dla muzeów ważna jest przede wszystkim promocja, ale również korzyści finansowe. Jednakże bezpośrednio o korzyściach ekonomicznych można mówić w przypadku większych realizacji (R1: „ekonomicznie to przy tych większych, budżetowych”), kiedy to w ramach ustaleń warunków umowy określane są kwoty użyczenia obiektów. Przy produkcjach niskobudżetowych nie pojawia się kwestia finansów, wskazywana jest za to promocja oraz identyfikacja wizualna jednostki (R1: „pełna nazwa muzeum, ewentualnie jeszcze nasze logo”). Dla muzeów wartością wynikającą zarówno z nisko-, jak i wysokobudżetowych produkcji jest promocja instytucji i wzrost jej rozpoznawalności (R1: „to jest duża promocja dla muzeum”, „bardziej przekłada się to na przełożenie promocyjne”; „dla nas to też taka lokalna promocja”; R2: „w zamian za to robię promocję muzeum przez cały rok”). W przypadku wybranej strony producenckiej wartością, ale i główną ideą cyklu realizowanych filmów jest chęć pokazania lokalnej, mało znanej historii szerszemu gronu (R2: „trzeba wziąć i pewne rzeczy przenieść na taśmę [...] multimedialna lekcja historii”). Podkreślono także znaczenie relacji opartych na zaufaniu. Ponadto misja ta bardzo wyraźnie wynika z prywatnego zainteresowania historią. Jako że współtworzenie wartości odnosi się do interakcji związanej z zasobami, tego rodzaju aktywność również została zaznaczona. W obu rozmowach wskazano na tę samą kwestię – wypożyczenie bryczki do zdjęć, a następnie w zamian za ich realizację otrzymanie przez muzeum innego wozu. Ponadto lokalna telewizja z Krosna zakupiła i zostawiła w skansenie beczki. Jest to zatem dodatkowy przykład interakcji, wpisujący się we współpracę i lokalne wspieranie swojej działalności. Tak jak to zostało wcześniej zaznaczone, ze względu na specyfikę realizowanych filmów jedynie w przypadku Krosna ta współpraca jest intensywniejsza. Jednakże ze względu na bliskie położenie jest to także lokalne wspieranie się i promowanie swojej działalności.

## Podsumowanie

Realizacje filmowe nie są podstawowym zadaniem realizowanym przez muzea, nie nadaje się im również priorytetowego znaczenia (R1: „realizacja filmowa nie może zdominować normalnego funkcjonowania placówki muzealnej”; „bierze pod uwagę przede wszystkim muzeum jako instytucję”). Niemniej jednak nie są one postrzegane negatywnie, dostrzegane są korzyści z nich wynikające<sup>35</sup>. Najczęściej wskazywane jest tu przełożenie promocyjne, które wiąże się ze wzrostem

35 K. Bharti, R. Agrawal, V. Sharma, *Value co-creation...*

frekwencji, a docelowo może poprawić stan finansowy instytucji. Z drugiej strony zostało jednak wskazane, że inna jest idea działania muzeum skansenowskiego. W pewien sposób pokazuje to zatem wskazywaną w literaturze konieczność balansowania muzeów pomiędzy tradycyjnie rozumianymi aktywnościami a działaniami promocyjnymi i biznesowymi<sup>36</sup>. Jednakże realizacje filmowe są o tyle specyficznym obszarem działalności, że nie w każdym przypadku odnoszą się one do korzyści materialnych. Czasem ważniejsze jest wzajemne wspieranie swoich projektów na podstawie posiadanych zasobów.

Muzeum współtworzy wraz z produkcją filmową pewną część większej całości. W momencie, w którym produkcja pojawia się w wybranej instytucji, jej pracownicy biorą aktywny udział w procesie tworzenia, chociażby poprzez kontrolę, dialog i weryfikację, czy wszystko prawidłowo się odbywa. Kontrola ma także uchronić przed nieodpowiednim wykorzystaniem zasobów, a zatem nie doprowadzić do destrukcji wartości. Jednakże działania następujące wcześniej i później nie leżą już w orbicie wpływów wybranej instytucji. Co więcej, wielokrotnie w jedną realizację filmową zaangażowanych jest kilka muzeów. Zakres współtworzenia i udostępnienia przestrzeni jest ustalany indywidualnie przez osoby zarządzające konkretnymi obiektami. W omawianym przypadku można zidentyfikować wszystkie elementy wskazane w modelu DART. Dialog odbywa się zarówno przed wejściem filmowców w przestrzeń muzealną, jak i podczas ich obecności. Dostępność jest warunkiem realizacji takiego projektu. Ocena ryzyka również następuje na obu etapach, przeplatając się z dostępnością i dialogiem. Transparentność natomiast powiązana jest z formalnym etapem dialogu i określaniem wszelkich kwestii formalnych. Zaznaczone zostały także postrzegane korzyści (inne dla obu stron), wartości, uczestnicy, zasoby oraz interaktywne środowisko.

Chociaż muzeum i film to pozornie dwa różne światy<sup>37</sup>, ich współpraca może odbywać się w sposób pomyślny dla obu stron. Muzea skansenowskie, a zwłaszcza wybrana do badania instytucja, są obiektami zainteresowania produkcji filmowych, prezentujących pewne obszary historyczne, a wybór takich lokalizacji wzmacniać może autentyzm produkcji, co jest postrzegane jako szczególnie wartościowe.

Muzeum może nawiązywać współpracę nie tylko z produkcjami filmowymi. Innymi przykładami współpracy sektora kreatywnego i instytucji muzealnych

36 Na przykład M. Dragicevic, S. Letunic, *Should Museums and Art Galleries be Just „For Arts’ Sake” or should they Suit the Needs of Tourists?*, „Procedia Economics and Finance” 2014, vol. 15, s. 1197–1200.

37 *Muzeum i film. Odcinek 1*, <http://muzealnictwo.com/2013/08/muzeum-i-film-odcinek-1/> (dostęp: 5.01.2020).

są chociażby tworzone komiksy<sup>38</sup> albo gry<sup>39</sup>. Pomimo wyzwań związanych z koniecznością ustalenia jasnych warunków współpracy i wzajemnego zrozumienia, relacje pomiędzy pozornie odmiennymi światami mogą być nawiązywane bez destrukcji wartości.

Badanie skupiło się na wybranym przykładzie instytucji decydującej się na realizację filmowe. Jego zasięg jest zatem ograniczony terytorialnie i tematycznie. Zaobserwowany subiektywizm w zakresie oceny ryzyka konkretnych projektów wskazuje na możliwość eksploracji tego zagadnienia w przyszłości, w celu dokonania analizy porównawczej. Ponadto także inne przykłady (komiks, gra) wskazują, że chociaż współpraca publiczno-prywatna jest raczej odosobniona, zajmuje jednak istotne miejsce, co mogłoby być kierunkiem dalszych wysiłków badawczych w celu zweryfikowania potencjału takich form współpracy.

---

## Bibliografia

- Bharti K., Agrawal R., Sharma V., *Value co-creation. Literature review and proposed conceptual framework*, „International Journal of Market Research” 2015, vol. 57, no. 4, s. 571–603.
- Bowman C., Ambrosini V., *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*, „British Journal of Management” 2000, vol. 11, no. 1, s. 1–15.
- Burton C., *How a Museum Dies: The Case of New Entry Failure of a Sydney Museum*, „Museum Management and Curatorship” 2007, vol. 22, no. 2, s. 109–129.
- Chang S., Mahadevan R., *To preserve or enhance precious memories: a segmented market analysis of the history museum in Singapore*, „Journal of Cultural Economics” 2018, vol. 42, no. 1, s. 75–89.
- Dragicevic M., Letunic S., *Should Museums and Art Galleries be Just „For Arts’ Sake” or should they Suit the Needs of Tourists?*, „Procedia Economics and Finance” 2014, vol. 15, s. 1197–1200.
- Dziewanowska K., *Proces współtworzenia wartości – konceptualizacja i wybrane modele badawcze*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2018, t. 6, nr 6, s. 76–86.
- Edvardsson B., Enquist B., *The service excellence and innovation model: Lessons from IKEA and other service frontiers*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2011, vol. 22, no. 5, s. 535–551.
- Geissler G.L., Rucks C.T., Edison S.W., *Understanding the Role of Service Convenience in Art Museum Marketing: An Exploratory Study*, „Journal of Hospitality & Leisure Marketing” 2006, vol. 14, no. 4, s. 69–87.
- „Gra muzyka”, [https://muzeumpiosenki.pl/aktualnosci/gramuzyka\\_325.html](https://muzeumpiosenki.pl/aktualnosci/gramuzyka_325.html) (dostęp: 5.01.2020).
- Grönroos C., *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, „European Business Review” 2008, vol. 20, no. 4, s. 298–314.
- Grönroos C., *Value co-creation in service logic: A critical analysis*, „Marketing Theory” 2011, vol. 11, no. 3, s. 279–301.

---

38 Kazimierz Pułaski. *Cena nieśmiertelności*, <https://www.muzeumpulaski.pl/muzeum/publikacje/28-komiksy/117-kazimierz-pulaski-cena-niesmiertelnosci> (dostęp: 5.01.2020).

39 „Gra muzyka”, [https://muzeumpiosenki.pl/aktualnosci/gramuzyka\\_325.html](https://muzeumpiosenki.pl/aktualnosci/gramuzyka_325.html) (dostęp: 5.01.2020).

- Hensel P., Glinka B., *Grounded Theory*, [w:] M. Ciesielska, D. Jemielniak (red.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume I: Theories and New Approaches*, Palgrave Macmillan, London 2018, s. 27–47.
- Kasperska E., *Muzea etnograficzne na wolnym powietrzu a ich wartość marketingowa dla regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, t. 663, nr 75, s. 337–351.
- Kasperska E., *Promocja instytucji kultury na przykładzie muzeów etnograficznych na wolnym powietrzu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2013, t. 775, nr 30, s. 59–74.
- Kazimierz Pułaski. *Cena nieśmiertelności*, <https://www.muzeumpulaski.pl/muzeum/publikacje/28-komiksy/117-kazimierz-pulaski-cena-niesmiertelnosci> (dostęp: 5.01.2020).
- Klimas P., *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.
- Krzemińska M., *Film w muzeach polskich – obecny?*, „Rocznik Muzeum Narodowego w Kielcach” 1980, t. 11, s. 245–253.
- „Łukasiewicz nafciarz romantyk” – film zrealizowany na Podkarpaciu, został nagrodzony na Festiwalu w Zamościu, <https://krosno.naszemiasto.pl/lukasiewicz-nafciarz-romantyk-film-zrealizowany-na/ar/c1-7304885> (dostęp: 21.12.2019).
- Muzeum i film. Odcinek 1, <http://muzealnictwo.com/2013/08/muzeum-i-film-odcinek-1/> (dostęp: 5.01.2020).
- Muzeum i Pasikowski robią film o Janie Nowaku-Jeziorańskim, Muzeum Powstania Warszawskiego, <https://www.1944.pl/artukul/muzeum-i-pasikowski-robja-film-o-janie-nowaku-j,4403.html> (dostęp: 10.12.2019).
- Najda-Janoszka M., *Dynamic capability-based approach to value appropriation*, Jagiellonian University Press, Krakow 2016.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartościami relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Plé L., Chumpitaz Cáceres R., *Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24, no. 6, s. 430–437.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, „Journal of Interactive Marketing” 2004, vol. 18, no. 3, s. 5–14.
- Ramaswamy V., Ozcan K., *What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation*, „Journal of Business Research” 2018, vol. 84, s. 196–205.
- Schmeltz L., Kjeldsen A.K., *Co-creating polyphony or cacophony? A case study of a public organization's brand co-creation process and the challenge of orchestrating multiple internal voices*, „Journal of Brand Management” 2019, vol. 26, no. 3, s. 304–316.
- Shymko Y., Roulet T.J., *When does Medici hurt da Vinci? Mitigating the signaling effect of extraneous stakeholder relationships in the field of cultural production*, „Academy of Management Journal” 2017, vol. 60, no. 4, s. 1307–1338.
- Słaby A., *Filmy promujące wystawy czasowe – między marketingiem a edukacją kulturalną*, „Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia de Cultura” 2017, t. 9, nr 2, s. 32–43.
- Stachowiak K., Tomczak P., *Przestrzenny wymiar sektora kreatywnego*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2015.
- Szpara K., Musz R., *Turystyka filmowa w Sandomierzu*, „Prace Geograficzne” 2016, t. 145, s. 31–45.
- Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, „European Management Journal” 2008, vol. 26, no. 3, s. 145–152.

Wyrwisz J., *City placement w promocji Lublina*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, t. 867, nr 40, s. 217–225.

Zeithaml V., *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 53, no. 3, s. 2–22.

---

## Streszczenie

Współpraca z otoczeniem, relacje oraz różne warianty klasyfikacji i tworzenia wartości są coraz częściej eksplorowane w badaniach. Kwestie relacji dotyczą także muzeów, które modyfikują swoje oferty i działają również z podmiotami prywatnymi, chociażby z przemysłu filmowego. Jednakże współtworzenie wartości częściej odnoszone jest do końcowego efektu działania oraz do osób odwiedzających niż do innych podmiotów. Celem badania była analiza specyfiki współtworzenia podejmowanego przez muzea oraz branżę filmową. W badaniu zastosowano metodykę studium przypadku. Wyniki pokazały, że pojedyncza realizacja filmowa ma elementy charakterystyczne dla modelu DART i współtworzenia wartości. Pomimo pewnych trudności dzięki dialogom i interakcji możliwe jest wspólne tworzenie wartości.

**Słowa kluczowe:** muzeum, film, relacje, współtworzenie wartości

---

## Value co-creation in the creative industry from the museum' perspective

### Abstract

Contacts with the environment, relations as well as different variants of value creation are more intensively explored. Issues of relations concern also museums, which modify their offers and co-operate with private entities, e.g. from the movie industry. However, value co-creation is more often referred to the final stage of the activities and the visitors, instead of other entities. The purpose of the study was to analyze the specificity of the co-creation realized by the museums and the movie industry. A case study method was used. Results showed that a separate movie realization has elements specific to the DART model and value co-creation. Despite some difficulties, through dialogue and interactions is possible to create value.

**Keywords:** museum, movie, relations, value co-creation

# Systemowa multiwartość odpadów komunalnych – podmioty i sposoby tworzenia, wielowymiarowy charakter efektów

Dr hab. Izabela Sztangret, prof. UE 

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Kolegium Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa sektora gospodarki odpadami komunalnymi budują wartość przede wszystkim w procesach odbioru i efektywnego zagospodarowania strumienia odpadów, angażując nowoczesne rozwiązania technologiczne. Narzędzia technologiczne umożliwiają inteligentne zagospodarowanie odpadów komunalnych przez skuteczny podział na frakcje strumienia, co w konsekwencji pozwala na wyodrębnienie surowca do recyklingu i ponownego użycia, zagospodarowanie frakcji uzyskanej z mechaniczno-biologicznego przetwarzania odpadów, a przede wszystkim na minimalizowanie ilości bezproduktywnie składowanego balastu. Wiedza na temat składu chemicznego odpadu trafiającego do strumienia odpadów uszczelnia proces precyzyjnej selekcji. Wiedza i kompetencje organizacyjne oraz umiejętne zastosowanie nowoczesnych technologii w **procesach selekcjonowania i przetwarzania odpadów komunalnych** stanowią jeden z subobszarów budowania wartości odpadów komunalnych, w ujęciu procesowym, przez badane podmioty oraz jest wyrazem ich społecznej odpowiedzialności i strategicznego działania<sup>1</sup>. Ponadto dyfuzja informacji i wiedzy towarzysząca obiegowi strumienia odpadów sprzyja

---

1 I. Sztangret, S. Sobociński, *Ekoinnowacyjne modele biznesu na przykładzie wybranych Regionalnych Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych (RIPOK)*, „Modern Management Review” 2017, vol. XXII, no. 24(1); I. Sztangret, *Zrównoważony rozwój przez zarządzanie wiedzą w ekosystemie interesariuszy, na przykładzie przedsiębiorstwa usług komunalnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016, nr 43/2.



budowaniu i podtrzymywaniu relacji integralnych podmiotów rynku pierwotnego i wtórnego. Świadomy dostawca selekcjonowanych odpadów komunalnych staje się prosumentem i kokreatorem w **procesie tworzenia ekowartości** przez przedsiębiorstwo sektora gospodarki odpadami, a także oferty na rynek wtórny. Stanowi to o jeszcze jednym subobszarze budowy wartości odpadów komunalnych, w ujęciu podmiotowym, o znamionach nowoczesnej koncepcji marketingowej, łączącym zarządzanie ekowiedzą z komercyjnym jej wykorzystaniem.

**Komercyjne wykorzystanie informacji**, automatycznie zarejestrowanej przez czytniki separatorów poszczególnych frakcji odpadu komunalnego, stanowi najmniej jak dotąd doceniony subobszar operacyjny badanych firm. Informacje zawarte w lub na odpadzie, stanowiącym strumień pozyskany przez przedsiębiorstwo badanego sektora, wykorzystane w efektywny sposób, mogą usprawnić proces selekcji na poziomie wydzielania surowca do przetworzenia lub sprzedaży, a co więcej – stanowić wiedzę o zachowaniach nabywczych i konsumpcyjnych kreatorów/dostawców strumienia odpadów. Odpady mają więc wartość marketingową, użyteczną również w **badaniach rynku (garbologii)**, co stanowi kolejny interesujący subobszar wartości odpadów komunalnych, w ujęciu funkcjonalnym.

**Systemowa multiwartość odpadów komunalnych** obejmuje również wartość kreowaną przez odpad w jego recyklu rynkowym, rozumianym jako zawrótce odpadu do gospodarki w formie pierwotnej, a nie jak dotąd po poddaniu obróbce mechaniczno-biologicznej czy jako wyselekcjonowany surowiec na rynku wtórnym. Stąd też analiza sektora dotyczy kolejnych podmiotów (np. **punktów ponownego użycia**) – realizatorów efektywnej gospodarki obiegu zamkniętego.

W związku z powyższym celem rozdziału jest identyfikacji struktury podmiotowej, sposobów tworzenia systemowej wartości i wielowymiarowego charakteru efektów działania w szeroko rozumianym sektorze gospodarowania odpadami komunalnymi.

## Instalacja komunalna jako podmiot badań. Metody badań

Badania przedstawione w niniejszym opracowaniu dotyczą podmiotów sektora gospodarki odpadami komunalnymi. Dotychczas kluczowy podmiot sektora stanowiły regionalne instalacje przetwarzania odpadów<sup>2</sup>. Regulacje prawne zapisane

2 W Polsce funkcjonowały 182 regionalne instalacje przetwarzania odpadów komunalnych (RIPOK), zarządzane przez 174 podmioty (stan na 15 marca 2019 r.). Baza tych instalacji została przygotowana przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów na podstawie ogólnodostępnych dokumentów (wojewódzkich planów gospodarki odpadami wraz z aktualizacjami), a następnie zweryfikowana przez poszczególne urzędy marszałkowskie.



w zmianie do ustawy o odpadach z dnia 22 stycznia 2015 roku definiują regionalną instalację do przetwarzania odpadów komunalnych jako zakład zagospodarowania odpadów o mocy przerobowej wystarczającej do przyjmowania i przetwarzania odpadów z obszaru zamieszkanego co najmniej przez 120 tys. mieszkańców, spełniający wymagania najlepszej dostępnej techniki, o której mowa w art. 207 Ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska<sup>3</sup>, lub technologii, o której mowa w art. 143 tej ustawy, w tym wykorzystujący nowe, dostępne technologie przetwarzania odpadów lub zapewniający<sup>4</sup>:

- mechaniczno-biologiczne przetwarzanie zmieszanych odpadów komunalnych i wydzielanie ze zmieszanych odpadów komunalnych frakcji nadających się w całości lub w części do odzysku lub
- przetwarzanie selektywnie zebranych odpadów zielonych i innych bioodpadów oraz wytwarzanie z nich produktu o właściwościach nawozowych lub środków wspomagających uprawę roślin, spełniających wymagania określone w przepisach odrębnych, lub materiału po procesie kompostowania lub fermentacji, dopuszczonego do odzysku w procesie odzysku R10, spełniającego wymagania określone w przepisach wydanych na podstawie art. 30 ust. 4, lub
- składowanie odpadów powstających w procesie mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych oraz pozostałości z sortowania odpadów komunalnych o pojemności pozwalającej na przyjmowanie przez okres nie krótszy niż 15 lat odpadów w ilości nie mniejszej niż powstająca w instalacji do mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych.

Region gospodarki odpadami komunalnymi może obejmować sąsiadujące ze sobą gminy z różnych województw, jeżeli przewidują to wojewódzkie plany gospodarki odpadami tych województw. Kolejnym z istotnych zapisów cytowanej ustawy było wprowadzenie pojęcia instalacji ponadregionalnej, którą mogła być spalarnia odpadów komunalnych o mocy przerobowej wystarczającej do przyjmowania i przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych zebranych z obszaru zamieszkanego co najmniej przez 500 tys. mieszkańców, spełniająca wymagania najlepszej dostępnej techniki, zwana „ponadregionalną spalarnią odpadów komunalnych”. Za przełomową zmianę znowelizowanej w 2019 roku ustawy<sup>5</sup> należy uznać **zniesienie zasady regionalizacji**. Ustawa przewiduje możliwość przekazywania bioodpadów,

3 Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 519 z późn. zm.).

4 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 lutego 2007 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o odpadach, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDe tails.xsp?id=WDU20070390251> (dostęp: 9.11.2017).

5 Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2019 r., poz. 1579).

niesegregowanych (zmieszanych) odpadów komunalnych oraz pozostałości z sortowania i z procesów mechaniczno-biologicznego przetwarzania odpadów komunalnych do instalacji położonych na obszarze całego kraju. Dotychczas było to możliwe wyłącznie w granicach regionów gospodarki odpadami określonych w wojewódzkim planie gospodarki odpadami (WPGO). Na mocy ustawy w miejsce RIPOK i instalacji ponadregionalnej ustanowiono podmiot – **instalację komunalną**, którą jest instalacja do przetwarzania niesegregowanych (zmieszanych) odpadów komunalnych lub pozostałości z przetwarzania tych odpadów, określona na liście, o której mowa w art. 38b ust. 1 pkt 1, spełniająca wymagania najlepszej dostępnej techniki, o których mowa w art. 207 Ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska, lub technologii, o której mowa w art. 143 tej ustawy, zapewniająca dwa z trzech podanych wyżej wymogów:

- mechaniczno-biologiczne przetwarzanie niesegregowanych (zmieszanych) odpadów komunalnych i wydzielanie z niesegregowanych (zmieszanych) odpadów komunalnych frakcji nadających się w całości lub w części do odzysku i składowanie odpadów powstających w procesie mechaniczno-biologicznego przetwarzania niesegregowanych (zmieszanych) odpadów komunalnych oraz pozostałości z sortowania odpadów komunalnych.

Jak wynika z powyższego, z definicji RIPOK-ów usunięto wymóg posiadania mocy przerobowych wystarczających do przyjmowania i przetwarzania odpadów z obszaru zamieszkanego przez 120 tys. mieszkańców. Warto także zwrócić uwagę, że status RIPOK-ów nie będzie przyznawany już całemu zakładowi, a jedynie jego poszczególnym instalacjom, stąd przyjmuje się do obiegu nazwę instalacja komunalna.

W myśl znowelizowanej ustawy gminy w ramach ustawowego obowiązku, zapewniając czystość i porządek na swoim terenie i tworząc warunki niezbędne do ich utrzymania, w zakresie polityki ograniczania ilości odpadów, mogą tworzyć i utrzymywać punkty napraw i ponownego użycia produktów lub części produktów niebędących odpadami<sup>6</sup>. Z pobranych opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi

6 Ponowne użycie – działanie polegające na wykorzystywaniu produktów lub części produktów niebędących odpadami ponownie do tego samego celu, do którego były przeznaczone; Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw. Ustawa ta w zakresie swojej regulacji wdraża: 1) Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylającą niektóre dyrektywy (Dz.Urz. UE L 312 z 22.11.2008, s. 3, Dz.Urz. UE L 365 z 19.12.2014, s. 89, Dz.Urz. UE L 21 z 28.01.2015, s. 22, Dz.Urz. UE L 184 z 11.07.2015, s. 13, Dz.Urz. UE L 297 z 13.11.2015, s. 9, Dz.Urz. UE L 42 z 18.02.2017, s. 43, Dz.Urz. UE L 150 z 14.06.2017, s. 1 i Dz.Urz. UE L 150 z 14.06.2018, s. 109); 2) Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/75/UE z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie emisji przemysłowych (zintegrowane zapobieganie zanieczyszczeniom i ich kontrola) (Dz.Urz. UE L 334 z 17.12.2010, s. 17 i Dz.Urz. UE L 158 z 19.06.2012, s. 25). Ustawą tą zmienia się następujące ustawy: Ustawę z dnia 17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji, Ustawę

gmina może pokryć koszty utworzenia i utrzymania punktów napraw i ponownego użycia produktów lub części produktów niebędących odpadami.

Powodami nowelizacji ustawy, w zakresie podmiotowym i związanej z tym ponoszonej odpowiedzialności, były między innymi<sup>7</sup>:

- wzmocnienie kontroli gmin nad systemem gospodarowania odpadami komunalnymi, w tym nadzoru nad firmami odbierającymi odpady komunalne – chodzi o uniemożliwienie ryczałtowego rozliczania się gminy z podmiotem odbierającym odpady komunalne, na przykład przez określenie płatności przez gminy za odbiór odpadów wyłącznie w odniesieniu do masy odpadów przekazanych do przetwarzania;
- zniesienie konieczności przekazywania odpadów komunalnych do instalacji w ramach regionu, co powinno podnieść konkurencyjność i wyeliminować praktyki monopolistyczne, w tym ograniczenie ryzyka dokonywania zмовы cenowej;
- możliwość zmniejszenia opłaty za gospodarowanie odpadami ze środków finansowych pochodzących ze sprzedaży surowców wtórnych zebranych selektywnie (mechanizm ten ma charakter nieobowiązkowy i powinien skutecznie zachęcać mieszkańców do segregowania odpadów);
- uelastycznienie możliwości korzystania z kryteriów różnicujących stawki opłat w gminach oraz związkach międzygminnych.

Podmiotami **pogłębionej analizy przypadku** są instalacje komunalne posiadające nowoczesne instalacje zapewniające mechaniczno-biologiczne przetwarzanie zmieszanych odpadów komunalnych i składowanie odpadów powstających w procesie mechaniczno-biologicznego przetwarzania niesegregowanych (zmieszanych) odpadów komunalnych oraz pozostałości z sortowania odpadów komunalnych, według informacji zawartych w Biuletynie Informacji Publicznej, dla poszczególnych urzędów marszałkowskich województw (stan na 2019 rok).

W rozdziale wykorzystano przede wszystkim metody badań konceptualnych oraz jakościowych badań empirycznych (*case study*)<sup>8</sup>. Dokonano również analizy czasopiśmiennictwa branżowego, krajowego i zagranicznego (tabela 1).

---

z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Ustawę z dnia 20 czerwca 1997 r. – Prawo o ruchu drogowym, Ustawę z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska, Ustawę z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, Ustawę z dnia 13 czerwca 2013 r. o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz Ustawę z dnia 20 lipca 2018 r. o zmianie ustawy o odpadach oraz niektórych innych ustaw – [http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/Projekty/8-020-1340-2019/\\$file/8-020-1340-2019.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/Druki8ka.nsf/Projekty/8-020-1340-2019/$file/8-020-1340-2019.pdf) (dostęp: 2.12.2019).

7 Projekt ustawy o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw – <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-utrzymaniu-czystosci-i-porzadku-w-gmina-0.html> (dostęp: 3.01.2020).

8 Zastosowanie metody wydaje się zasadne ze względu na to, że: 1) badania dotyczą współczesnych, dynamicznych zjawisk oraz tworzącej się wiedzy o tych zjawiskach; 2) dotyczą

Tabela 1. Podstawowe informacje na temat przeprowadzonych badań

| Specyfikacja        | Cechy charakterystyczne                                                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Technika badań      | Analiza czasopism branżowych, analiza stron internetowych, analiza wywiadów sponsorowanych, wywiady bezpośrednie |
| Dobór próby         | Dobór celowy jednostek typowych                                                                                  |
| Wielkość próby      | Podmioty sektora gospodarki odpadami według list instalacji komunalnych w WPGO                                   |
|                     | Ponad 10 branżowych stron internetowych sektora gospodarki odpadami                                              |
| Zasięg geograficzny | Zasięg krajowy                                                                                                   |
| Zakres czasowy      | 2016–2019                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne.

## Systemowa multiwartość odpadów komunalnych

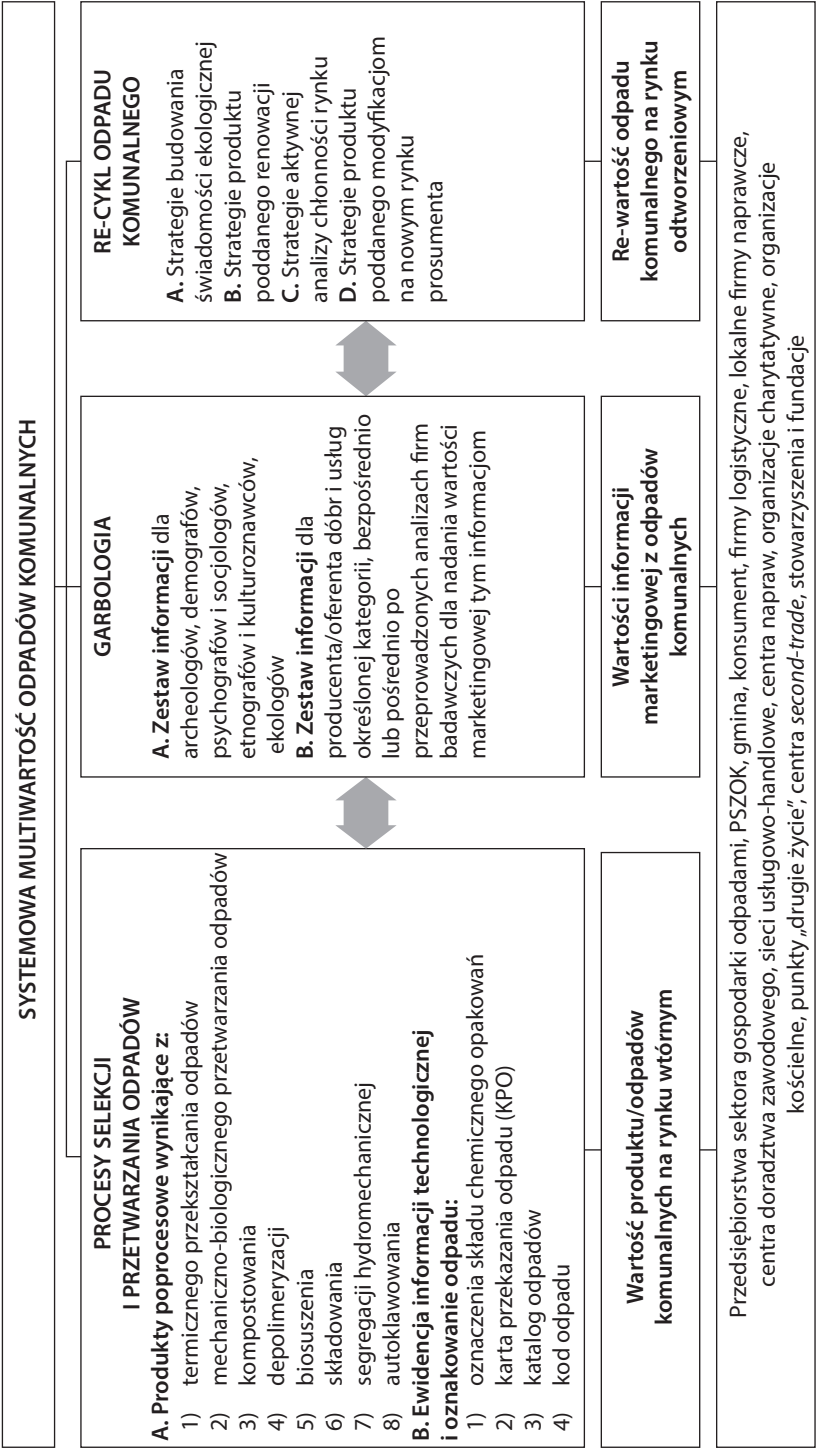
Efektem relacji wielu podmiotów, w tym przede wszystkim sektora gospodarki odpadami, z zaangażowanym i świadomym prosumentem, dostawcą strumienia odpadów oraz organizacjami pożytku publicznego, lokalnymi i regionalnymi przedsiębiorstwami, w tym produkcyjnymi, handlowymi i usługowymi oraz gminą i innymi firmami recyklu odpadu, jest budowana multiwartość strategiczna o walorach pozytywnych z punktu widzenia dobra społecznego, w myśl koncepcji gospodarki obiegu zamkniętego, z uwzględnieniem zasad koncepcji marketingu integralnego, na styku dostawcy komponentów strumienia odpadów i ich odbiorcy, na rynku wtórnym czy w recyklu, dla osiągnięcia efektu długofalowego – strategicznego. Z kolei efekt strategiczny może mieć charakter ekowizerunkowy.

Jak pokazują wyniki badań, systemowa wartość odpadów komunalnych wynika z (rysunek 1):

- efektywnych procesów selekcji i przetwarzania oraz umiejętnej ewidencji informacji technologicznej i oznakowania odpadu dla rynków wtórnych;
- informacji marketingowych tkwiących w odpadach, mogących stanowić podstawę decyzyjną firm produkcyjnych i handlowych oraz przedmiot zainteresowania agencji badawczych;
- ekowartości pozyskanej z procesu zawrócenia odpadu do obiegu, w ramach jego recyklu, dla ekoprosumenta i/lub podmiotów rynku cenowego niskiego.

---

analizy realnych kontekstów tych zjawisk, przy dużej niejasności granic między ich kontekstami a samymi zjawiskami; 3) przedmiot badań jest zbyt skomplikowany, aby wyjaśnić związki przyczynowo-skutkowe za pomocą metody sondażu czy eksperymentu – Ch. Perry, *Case Research In Marketing*, „The Marketing Review” 2001, no. 1; T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.



Rysunek 1. Elementy składowe systemowej multiwartości odpadów komunalnych

Źródło: opracowanie własne.

## Komercyjne wykorzystanie informacji – garbologia

Wyniki analizy informacji zawartych w kodzie paskowym<sup>9</sup> etykiety odpadu komunalnego i tzw. analizy zawartości kosza na śmieci (**garbologia**) mają wartość marketingową i mogą stanowić podstawę decyzji marketingowych oferentów produktów określonego rodzaju na dany rynek, stąd mogą być przedmiotem komercjalizacji wiedzy w relacjach przedsiębiorstw sektora gospodarki odpadami z firmami i agencjami badawczymi.

Współczesna nauka o odpadach, nazwana garbologią (*garbology*), jako dyscyplina naukowa została zainicjowana na Uniwersytecie w Arizonie i praktykowana jest przez Rathjego od 1973 roku. Samo pojęcie *garbology* zostało zdefiniowane przez Webermana w 1971 roku, po pierwszej analizie zawartości kosza na śmieci słynnego muzyka, Boba Dylana. Takiej analizie poddawane zostały również kosze Dustina Hoffmana, Tony’ego Perkinsa, Johna Mitchella, Jackie Kennedy i innych. Garbologia jest również stosowana w terminologii technicznej i wiąże się z zarządzaniem strumieniem odpadu, a zastosowane tu rozwiązania robotyczne nazywane są **garbologami**<sup>10</sup>. Takie ujęcie zostało zapoczątkowane w Australii w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Garbologia, w szerszym, prosumenckim ujęciu Village’a, jest

9 Kod paskowy/kreskowy (*barcode*) to graficzna prezentacja informacji poprzez kombinację ciemnych i jasnych elementów, ustalona według symboliki reguł opisujących budowę kodu. Grafika odpowiada ciągowi liczb, z których każda jest nośnikiem określonej informacji. Dwie lub trzy początkowe cyfry to kraj pochodzenia produktu (oznaczeniem Polski jest sekwencja 590), kolejnych pięć cyfr to kod wytwórcy przydzielany przez UCC (Universal Copyright Convention). Następne cyfry to kod produktu, przydzielany przez samego wytwórcę, oraz cyfra kontrolna, potwierdzająca poprawność skanowania. Cyfrowa reprezentacja tego, co zostało zawarte w kodzie, ma na celu umożliwienie ręcznego wprowadzenia kodu w przypadku, gdy czytnik nie będzie w stanie odczytać informacji. Kod stanowi bowiem wartość informacyjną po automatycznym odczytaniu przez czytnik elektroniczny (laserowy, diodowy lub kamerę), co pozwala na identyfikację produktu.

10 RFID (*Radio-frequency identification*) to jedno z narzędzi służących do rozpoznawania obiektów (np. odpadów), wykorzystujące pola elektromagnetyczne do automatycznego identyfikowania i śledzenia znaczników dołączonych do obiektów. Tagi zawierają informacje przechowywane w formie elektronicznej. Tagi pasywne zbierają energię z pobliskich fal radiowych czytnika RFID. Aktywne tagi mają lokalne źródło zasilania (takie jak bateria) i mogą działać setki metrów od czytnika RFID. W przeciwieństwie do kodu kreskowego znacznik nie musi znajdować się w polu widzenia czytnika, więc może być osadzony w śledzonym obiekcie. RFID to jedna z metod automatycznej identyfikacji i przechwytywania danych (*Automatic Identification and Data Capture – AIDC*). W 2014 roku światowy rynek RFID był wart 8,89 mld USD, w porównaniu z 7,77 mld USD w 2013 roku i 6,96 mld USD w 2012 roku. Oczekuje się, że wartość ta wzrośnie do 18,68 mld USD do 2026 roku – I. Angell, J. Kietzmann, *RFID and the end of cash? Communications of the ACM*, 2006, <https://cacm.acm.org/magazines/2006/12/5757-rfid-and-the-end-of-cash/fulltext> (dostęp: 9.11.2016); R. Das, *RFID Forecasts, Players and Opportunities 2017–2027. The complete analysis of the global RFID industry*, 2017, <https://www.idtechex.com/research/reports/rfid-forecasts-players-and-opportunities-2017-2027-000546.asp> (dostęp: 9.11.2017).



tw. wspólnym sortowaniem, separowaniem i likwidowaniem składowisk odpadów. Z kolei zastosowanie garbologii w badaniach marketingowych wywodzi się z jej zdefiniowanej użyteczności jako narzędzia dochodzeniowego w egzekwowaniu prawa i szpiegostwie korporacyjnym, z lat pięćdziesiątych. Badania *trash covers* obejmowały analizy kosza na śmieci oraz – szerzej – dokumentów w „koszu” komputera<sup>11</sup>.

Należy zauważyć, że **archeologia**, definiowana jako naukowe badania pozostałości materiałów, takich jak skamielina, relikwie i zabytki przeszłości i człowieka, tj. historia ludzkości, stanowi historyczne podwaliny marketingowego ujęcia garbologii. Identyfikując, obserwując, analizując kulturę materialną współczesnej populacji poprzez badania pozostałości materialnej egzystencji, pozwala przynajmniej na przypuszczenia dotyczące zachowań określonej cywilizacji.

Takie formy pozyskiwania informacji zawierają się w tzw. **białym wywiadzie**, tj. **wywiadzie ze źródeł jawnych** (*open-source intelligence* – OSINT). Jest to rodzaj wywiadu gospodarczego polegający na gromadzeniu informacji pochodzących z ogólnie dostępnych źródeł. Wywiadowcy posługują się wyłącznie jawnymi metodami pozyskiwania informacji, najczęściej również etycznymi jej formami<sup>12</sup>. Do „białych” źródeł należą między innymi:

- życie publiczne, w tym przypadku wyrażone strukturą i ilością odpadów, tj. zawartością kosza na śmieci lub – szerzej – składem odpadów na wysypisku;
- analiza produktów/opadów przez inżynierię odwróconą/wsteczną (*reverse engineering*), w celu osiągnięcia pewnej funkcjonalności, tj. na potrzeby ustalenia informacji użytecznych z punktu widzenia przetwarzania i odzysku oraz prowadzonych badań marketingowych.

Informacja dostępna z „analizy zawartości kosza na śmieci” dotyczy zwyczajów nabywczych i konsumpcyjnych gospodarstwa domowego i może być poddawana analizie porównawczej w przekroju kategorii podmiotu (osób fizycznych, podmiotów gospodarczych i instytucji, z terenów zamieszkałych i niezamieszkałych, w tym przemysłowych), geograficznym (międzynarodowym, regionalnym, lokalnym), kategorii jednostki terytorialnej (miasto, wieś), rodzaju zamieszkiwanej formy architektonicznej (zabudowy jednorodzinnej, wielorodzinnej) czy też czasu, z wyodrębnieniem „okresów specjalnych” (np. czasu świąt, okresu wakacji itp.).

Badania zawartości kosza na śmieci mogą dotyczyć następujących obszarów, istotnych z punktu widzenia badań marketingowych, co w praktyce potwierdza wiele przeprowadzonych badań<sup>13</sup>:

11 E. Humes, *Garbology: Our dirty love affair with trash*, Penguin Group, New York 2012.

12 B. Stromczyński, P. Waszkiewicz, *Biały wywiad w praktyce pracy organów ścigania na przykładzie wykorzystania serwisów społecznościowych*, „Prokuratura i Prawo” 2014, nr 5.

13 J. Baguchinsky, *Adventures in Garbology: What Trash Can Tell Us*, Florida Gulf Coast University, Fort Myers 1999, <http://itech.fgcu.edu/&/issues/vol2/issue2/garbology.htm> (dostęp:

- struktury nabywanych i konsumowanych dóbr w gospodarstwie domowym przez mieszkańców budynku, osiedla, dzielnicy, przedsiębiorstw lub ich grupę, w określonej strefie;
- ekowyczałów, przejawiających się w zachowaniach nabywczych dotyczących produktów w opakowaniach jednorazowych i skłonności do segregacji odpadów;
- ilości konsumowanego/zużywanego dobra określonej kategorii, w danej jednostce czasu i wielkości jednorazowego zakupu, wyrażonego na przykład wielkością opakowania;
- intensywności konsumpcji, wyrażonej czasem zapełniania kosza i częstotliwością jego opróżniania;
- poziomowi socjalnego gospodarstwa domowego;
- informacji o nawykach konsumpcyjnych dotyczących spożywania produktów wysokoprzetworzonych lub produktów/surowców naturalnych;
- informacji o nawykach dotyczących preferencji produktów lokalnych, krajowych czy zagranicznych, z uwzględnieniem konkretnego kraju pochodzenia;
- stopnia marnotrawstwa nabywanych produktów: żywnościowych, sprzętu AGD i RTV, elektroniki;
- struktury odpadów, z podziałem na przetwarzalne, zdolne do ponownego użycia i redukowalne, oraz balastu, czyli ekokultury cywilizacyjnej i efektywności zarządzania ekowiedzą;

i innych.

Marketingowe badania garbologiczne mogą dotyczyć zarówno przeszłości, jak i teraźniejszości, w odniesieniu do zachowań konsumenckich oraz obiektu analiz (odpadów). Można wyróżnić cztery strategie marketingowe garbologii (tabela 2).

**Tabela 2.** Strategie marketingowe garbologii

|                                    |               | Przedmiot materialny/obiekt analiz                                         |                                                                                                 |
|------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |               | Z przeszłości                                                              | Teraźniejszy                                                                                    |
| Zachowania nabywcze i konsumpcyjne | W przeszłości | Garbologia prehistoryczna, historyczna i klasyczna                         | Etnogarbologia retrospektywna                                                                   |
|                                    | Teraźniejsze  | Garbologia strategiczna – długookresowych zmian w zachowaniach konsumentów | Współczesna garbologia uwarunkowana demograficznie i ekonomicznie, społecznie i psychologicznie |

**Źródło:** opracowanie własne.



## Punkty ponownego użycia jako podmioty budowy rewartości odpadów w ich rynkowym recyklu

Zgodnie z Dyrektywą Unii Europejskiej w sprawie odpadów<sup>14</sup>, dotyczącą ogólnounijnych celów w zakresie zapobiegania, przetwarzania i unieszkodliwiania odpadów do roku 2020, **ponowne użycie odpadu** definiowane jest jako jakikolwiek proces, w wyniku którego produkty lub ich składniki niebędące odpadami są wykorzystywane ponownie do tego samego celu, do którego były przeznaczone. Z kolei **przygotowanie do ponownego użycia odpadu** to procesy odzysku, polegający na sprawdzeniu, czyszczeniu lub naprawie, w ramach których produkty lub ich składniki, które wcześniej stały się odpadami, są przygotowywane do ponownego wykorzystania bez jakichkolwiek innych czynności przetwarzania wstępnego. W art. 17 ustawy o odpadach z 2012 roku przygotowaniu do ponownego użycia nadano status działania preferowanego, a więc takiego, które w hierarchii postępowania z odpadami wymieniono przed recyklingiem oraz innymi formami odzysku. Rodzaje produktów przyjmowanych w punktach ponownego użycia to: meble (kanapy, krzesła, szafy, pufy i stoliki, regały, biurka), sprzęt elektryczny i elektroniczny (telewizory, drukarki, lampy, ekspresy do kawy, małe urządzenia AGD, tj. miksery, roboty kuchenne, gofrownice, żelazka, odkurzacze, sokowirówki, monitory komputerowe), zabawki (puzzle, maskotki, gry planszowe), dywany, chodniki, wykładziny, naczynia, wyroby ceramiczne i szklane, doniczki, sprzęt sportowy (rowery, rowerki dziecięce, narty, rolki, łyżwy), książki, komiksy, płyty CD, różne przedmioty zbierane w ramach akcji dla potrzebujących z ośrodków pomocy społecznej. Zbierane mogą być również większe ilości: płytek ceramicznych, tapet, oklein itp., które zostały niewykorzystane w trakcie przeprowadzonych remontów; drzwi, armatura łazienkowa (umywalki, toalety, baterie, brodziki, wanny) itp., które zostały wymontowane, a stan ich pozwala na dalsze użytkowanie.

Ponowne wykorzystanie odpadu pozwala na „przedłużenie życia produktu”, czyli jego **recykl w rynkowym cyklu życia** poprzez jego powtórne zastosowanie przez tego samego lub innego użytkownika do tych samych lub innych celów, będących efektem kompilacji odpadów (montażu wartości) przez samego klienta (tabela 3).

14 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europy 2008/98/WE, z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy, <http://www.infor.pl/akt-prawny/EOL.2008.312.0000030,dyrektywa-parlamentu-europejskiego-i-rady-200898we-w-sprawie-odpadow-oraz-uchylajaca-niektore-dyrektywy.html> (dostęp: 2.12.2016).

Tabela 3. Strategie rewartości odpadu komunalnego w wymiarach cel – użytkownik

| Użytkownik | Dotychczasowy | Cel zastosowania                                                                                                            |                                                                                                                        |
|------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |               | Dotychczasowy                                                                                                               | Nowy                                                                                                                   |
|            |               | Strategia odpadu poddanego renowacji                                                                                        | Strategia budowania świadomości w procesie dyfuzji wiedzy i/lub strategia modyfikacji odpadu                           |
|            | Nowy          | Strategia wymiany odpadu i/lub strategia aktywnego podejścia do popytu niezaspokojonego (aktywnej analizy chłonności rynku) | Strategia budowania świadomości i/lub modyfikacji odpadu dla realizacji aktywnego podejścia do popytu niezaspokojonego |

Źródło: opracowanie własne.

Każda ze strategii może być operacjonalizowana na kilka sposobów. **Strategia odpadu poddanego renowacji** obejmuje przede wszystkim promocję usług naprawczych, serwisowych i odświeżania produktów przez ich właścicieli przed ostatecznym pozbyciem się ich. Działania takie mogą być podejmowane przez samego właściciela lub zlecane w powołanych do tego celu punktach serwisowych. **Strategia wymiany odpadu i/lub strategia aktywnego podejścia do popytu niezaspokojonego** znajdują swój wyraz głównie na rynku sprzętu AGD i RTV, komputerów, mebli i rowerów. Dni „wystaw lub zabierz”, „banki drugiej ręki”, uliczne targi, wymiana poprzez serwisy internetowe to tylko niektóre formy realizacji tej strategii. Jej urzeczywistnienie przyjmuje również postać sieci renowacji mebli, naprawy sprzętu elektronicznego i lodówek oraz rowerów, które w ramach zastosowania aktywnego podejścia do popytu niezaspokojonego są przekazywane rodzinom o niskich dochodach lub po odnowieniu sprzedawane klientom o niskich dochodach. Taka odsprzedaż może przybierać formę międzygminną w postaci centrów wymiany i odsprzedaży. Aby projekty były samowystarczalne, zaleca się odsprzedaż większości odzyskanego sprzętu, jednak po odpowiednio niskiej – atrakcyjnej cenie. Poza tym unika się w ten sposób dyskomfortu klienta związanego z byciem obdarowanym oraz sytuacji, w której przekazany sprzęt w krótkim czasie staje się jednak odpadem. Banki żywności również pełnią swoją funkcję w realizacji tej strategii, przeciwdziałając marnotrawstwu i zjawisku głodu niektórych warstw społecznych. **Strategia budowania świadomości w procesie dyfuzji wiedzy i/lub strategia modyfikacji odpadu** w dużej mierze oparte są na inicjatywach proekologicznych zmierzających do ukształtowania postaw i zachowań społecznych kompatybilnych z założeniami polityki ograniczania ilości odpadów. Postawy klientów o charakterze *zero waste*, wyrażone szczególnie kreatywnym

nadawaniem drugiego życia produktom traktowanym jako odpady, poprzez łączenie, montaż, redukcję itp., sprzyjają realizacji tej opcji strategicznej. **Strategia budowania świadomości i/lub modyfikacji odpadu dla realizacji aktywnego podejścia do popytu niezaspokojonego** obejmuje działania w odniesieniu do klientów świadomie zaopatrujących się w punktach ponownego użycia, bez względu na status materialny. Ekoprzekonania klientów determinują ich zachowania nabywcze. Przykładowymi formami realizacji tej strategii mogą być tzw. banki drewna, powołane w celu odzysku drewna z placów budowy, ponownego wykorzystania go dla potrzeb stolarki domowej, rzeźby artystycznej lub na opał, a także programy odzyskiwania resztek farb, które odpowiednio łączone mogą dać nową jakość.

Opisane powyżej strategie, realizowane przez **punkty ponownego użycia**<sup>15</sup>, zorganizowane jako odrębna strategiczna jednostka biznesu przy punktach selektywnej zbiórki odpadów komunalnych (PSZOK-ach), obejmują konkretne czynności składające się na **proces ponownego wykorzystania produktów** uznanych za odpady i dotyczą:

- przyjęcia odpadów;
- magazynowania odpadów;
- sprawdzenia, czy przyjęte odpady nadają się do ponownego użycia bez potrzeby ich konserwacji bądź naprawy;
- wydzielenia ze strumienia odpadów produktów, które nadają się do ponownego użycia (bez potrzeby ich konserwacji bądź naprawy);
- przeprowadzenia niezbędnych czynności w ramach procesu przygotowania do ponownego użycia w stosunku do odpadów, które wymagają przeprowadzenia konserwacji bądź naprawy; czynnościami tymi są: konserwacja produktów przez takie działania jak między innymi zabezpieczenie antykorozyjne, woskowanie, naprawa uszkodzonych produktów poprzez wymianę uszkodzonych elementów, szpachlowanie, nitowanie, wiercenie, spawanie, szlifowanie;
- magazynowania produktów przeznaczonych do ponownego użycia;
- magazynowania w sposób selektywny odpadów powstałych w wyniku procesu przetwarzania.

Przygotowanie do ponownego użycia odbywać się może poza instalacjami i urządzeniami. Taka forma odzysku odpadów dopuszczona jest na gruncie art. 30 ust. 3 i 5 ustawy o odpadach z 2012 roku, jak również rozporządzenia w sprawie

15 Wdrożone już rozwiązania w zakresie punktów ponownego użycia w Polsce to: Repair Cafe w Pile, Kącik rzeczy używanych w Stalowej Woli, Gratowisko w Poznaniu, Galeria Szparagtek w Szczecinie.

odzysku odpadów poza instalacjami i urządzeniami (załącznik do rozporządzenia, poz. 21)<sup>16</sup>.

Struktura organizacyjna punktu ponownego użycia (PPU), ze względu na realizację wymienionych powyżej elementów procesu, może przyjąć formę funkcjonalno-rynkową (tabela 4).

**Tabela 4.** Macierz organizacyjna PPU

| Macierz organizacyjna, funkcjonalno-rynkowa PPU                                                                                      |                                                                                  |                                                                                                          |                                                                                  |                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Punkty renowacji powierzzonego produktu/opadu (serwis, naprawa, odświeżenie) dla ekonomicznych klientów rynku cen niskich i średnich | Punkty odbioru i wymiany potencjalnego opadu dla segmentu klientów ekonomicznych | Punkt udostępniania dóbr wysegregowanych ze strumienia odpadów                                           |                                                                                  |                                                                              |
|                                                                                                                                      |                                                                                  | Produkty po renowacji, udostępniane komercyjnie na rynkach cenowych niskich lub w segmentach ekoklientów | Produkty bezpośrednio pozyskane ze strumienia                                    |                                                                              |
|                                                                                                                                      |                                                                                  |                                                                                                          | Do wykorzystania w niezmienionej postaci dla klientów niezamożnych i ekoklientów | Jako komponenty i podzespoły produktu dla segmentu „montażystów”/prosumentów |

**Źródło:** opracowanie własne.

Z całą pewnością recykl w rynkowym cyklu życia produktu przez ponowne jego użycie opóźnia i redukuje koszt, jaki ponosi środowisko przy produkcji nowego wyrobu, kupowanego dla zaspokojenia popytu odtworzeniowego, daje również możliwość zatrudnienia osób wykluczonych społecznie czy wieloletnich bezrobotnych oraz aktywizacji osób starszych, a także niesie pomoc osobom potrzebującym, a tym samym sprzyja realizacji strategii wizerunkowych zaangażowanego podmiotu i gminy.

16 Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (tekst jedn. Dz.U. z 2016 r., poz. 1987 z późn. zm.); Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. prawo ochrony środowiska (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 519 z późn. zm.); Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 11 maja 2015 r. w sprawie odzysku odpadów poza instalacjami i urządzeniami (Dz.U. z 2015 r., poz. 796); European Commission, *Guidance on the interpretation of key provision of Directive 2008/98/EC on waste*, June 2012; Krajowy program zapobiegania powstawaniu odpadów, Warszawa 2014.

## Podsumowanie

Sektor budowy wartości odpadów komunalnych jest wielopodmiotowy i obejmuje podmioty rynków pierwotnego i wtórnego, przedsiębiorstwa komercyjne i non-profit, prosumentów różnych segmentów cenowych i inne. Multiwartość odpadów, będąca efektem wielopodmiotowych relacji, ma charakter strategiczny, ze względu na osiągnięte dobro społeczne, w długiej perspektywie czasowej, w myśl koncepcji gospodarki obiegu zamkniętego, dzięki uwzględnieniu zasad koncepcji marketingu integralnego, na styku dostawcy komponentów strumienia odpadów i ich odbiorcy, na rynku wtórnym czy w recyklu, dla osiągnięcia efektu długofalowego – strategicznego. Każdy z trzech zidentyfikowanych i opisanych subobszarów kreacji systemowej multiwartości odpadów komunalnych, przez redukcję, recykl, reużytkowanie i repozycjonowanie, sugeruje orientację korespondującą z koncepcją 5R badanych podmiotów, co zostało już opisane w publikacji autorki i może stanowić obszar wnikliwych dociekań badawczych w przyszłości.

---

## Bibliografia

- Angell I., Kietzmann J., *RFID and the end of cash? Communications of the ACM*, 2006, <https://cacm.acm.org/magazines/2006/12/5757-rfid-and-the-end-of-cash/fulltext> (dostęp: 9.11.2016).
- Baguchinsky J., *Adventures in Garbology: What Trash Can Tell Us*, Florida Gulf Coast University, Fort Myers 1999, <http://itech.fgcu.edu/&/issues/vol2/issue2/garbology.htm> (dostęp: 9.11.2017).
- Das R., *RFID Forecasts, Players and Opportunities 2017–2027. The complete analysis of the global RFID industry*, 2017, <https://www.idtechex.com/research/reports/rfid-forecasts-players-and-opportunities-2017-2027-000546.asp> (dostęp: 9.11.2017).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady Europy 2008/98/WE, z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy, <http://www.infor.pl/akt-prawny/EOL.2008.312.0000030,dyrektywa-parlamentu-europejskiego-i-rady-200898we-w-sprawie-odpadow-oraz-uchylajaca-niektore-dyrektywy.html> (dostęp: 2.12.2016).
- European Commission, *Guidance on the interpretation of key provision of Directive 2008/98/EC on waste*, June 2012.
- Humes E., *Garbology: Our dirty love affair with trash*, Penguin Group, New York 2012.
- Krajowy Program zapobiegania powstawaniu odpadów, Warszawa 2014.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 lutego 2007 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o odpadach, <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20070390251> (dostęp: 9.11.2017).
- Perry Ch., *Case Research In Marketing*, „The Marketing Review” 2001, no. 1, s. 78–92.
- Projekt ustawy o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw, <https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/decyzje-rzadu/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-utrzymaniu-czystosci-i-porzadku-w-gmina-0.html> (dostęp: 3.01.2020).
- Rathje W., Murphy C., *Rubbish!: The Archaeology of Garbage Paperback*, University of Arizona Press, Tuscon 2001.

- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 11 maja 2015 r. w sprawie odzysku odpadów poza instalacjami i urządzeniami (Dz.U. z 2015 r., poz. 796).
- Stromczyński B., Waszkiewicz P., *Białe wywiad w praktyce pracy organów ścigania na przykładzie wykorzystania serwisów społecznościowych*, „Prokuratura i Prawo” 2014, nr 5, s. 12–13.
- Sztangret I., *Zrównoważony rozwój przez zarządzanie wiedzą w eko-systemie interesariuszy, na przykładzie przedsiębiorstwa usług komunalnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016, nr 43/2, s. 305–316.
- Sztangret I., Sobociński S., *Ekoinnowacyjne modele biznesu na przykładzie wybranych Regionalnych Instalacji Przetwarzania Odpadów Komunalnych (RIPOK)*, „Modern Management Review” 2017, vol. XXII, no. 24(1), s. 135–148.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. – Prawo ochrony środowiska (tekst jedn. Dz.U. z 2017 r., poz. 519 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (tekst jedn. Dz.U. z 2016 r., poz. 1987 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy o utrzymaniu czystości i porządku w gminach oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2019 r., poz. 1579).
- Żabińska T., Żabiński L. (red.), *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.

---

## Streszczenie

Efektywna gospodarka odpadami nosi znamiona systemowej, a stąd przedmiot działania – odpady komunalne – mają wartość (ze względu na wielość podmiotów tworzenia oraz sposobów kokreacji) o charakterze wielowymiarowym, przynajmniej dualnym (rynkę pierwotny i wtórny), pozwalając na osiągnięcie strategicznych, integralnych ekoeftów. Odpady komunalne z całą pewnością są produktem budowanym na podstawie przynajmniej trójczłonowej (w ujęciu podmiotowym) koncepcji działania, co sugeruje model biznesu zidentyfikowany przez podmioty sektora gospodarki odpadami w kooperacji z klientami/dostawcami strumienia odpadów i innymi przedsiębiorstwami (odbiorcami tej wartości). Efektem relacji wielu podmiotów, w tym przede wszystkim sektora gospodarki odpadami, z zaangażowanym i świadomym prosumentem oraz organizacjami pożytku publicznego, lokalnymi i regionalnymi przedsiębiorstwami handlowymi i usługowymi oraz gminą i innymi firmami, jest budowana multiwartość strategiczna o walorach pozytywnych z punktu widzenia dobra społecznego, w myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju, przez społecznie świadome działania, z uwzględnieniem zasad koncepcji (marketingu) integralnego, na styku dostawcy komponentów strumienia odpadów i ich odbiorcy, na rynku wtórnym czy w recyklu, dla osiągnięcia efektu długofalowego – strategicznego. Efekt strategiczny może również mieć charakter ekowizerunkowy. W związku z powyższym autorka opracowania podejmuje zadanie identyfikacji struktury podmiotowej, sposobów tworzenia wartości i charakteru efektu działania w szeroko rozumianym sektorze gospodarowania odpadami komunalnymi.

**Słowa kluczowe:** sektor podmiotów zarządzania odpadami, multiwartość odpadów komunalnych, rewartość odpadów komunalnych

---

## The systemic multivalue of municipal waste – entities and methods of creation, multidimensional character of effects

### Abstract

The municipal waste value creation sector is multi-faced and includes primary and secondary market players, commercial and non-profit enterprises, prosumers of various price segments and more. The multi-value of waste, which is the result of multi-entity relations, has a strategic nature, due to the achieved social good, in the long term, due to the concept of the circular economy, by taking into consideration the principles of the concept of integral marketing, at the interface of the waste stream component supplier and its recipient, on the secondary market or in a re-cycle to achieve a long-term strategic effect. Each of the three identified and described sub-areas of the system creation of multi-value municipal waste, through reduction, recycling, reuse and repurpose, suggests an orientation corresponding to the concept of 5R of the studied entities, which has already been described in the author's publications and may constitute an area of in-depth research in the future.

**Keywords:** sector of waste management entities, multivalue of municipal waste, re-value of municipal waste





# Okazja jako wyznacznik przedsiębiorstwa zwinnego – studium przypadku

Dr inż. Paweł Królas 

Politechnika Poznańska  
Wydział Inżynierii Zarządzania

## Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa znacząco wpływają na organizacje. Ich dynamika nasiliła się w ciągu ostatniej dekady. Dotyczy to zarówno zmian technologicznych zachodzących w gospodarce, postępującej automatyzacji i robotyzacji przedsiębiorstw, jak i wzrostu znaczenia proekologicznych rozwiązań.

Zmiany zachodzące w otoczeniu mogą oddziaływać na organizacje w sposób pozytywny, negatywny i neutralny. Nieprzewidywalność negatywnego i neutralnego otoczenia stanowi dla organizacji źródło potencjalnego zagrożenia. Zmiany pozytywne mogą być traktowane jako szanse lub okazje dla przedsiębiorstwa. Różnica między nimi sprowadza się do wystąpienia elementu prawdopodobieństwa związanego z czasem, kompletnością zasobów i celem działania, co jest utożsamiane z szansą. Sytuacja sprzyjająca dla podmiotu działania jest charakterystyczna dla okazji<sup>1</sup>. Literatura przedmiotu szeroko opisuje zagadnienia dotyczące zmienności otoczenia<sup>2</sup>. Znane są również pozycje, które przedstawiają zagadnienie przedsiębiorstwa zwinnego<sup>3</sup>. Pozycje te ukazują przedsiębiorstwo zwinne w odniesieniu do: marketingu, zasobów ludzkich, zarządzania wiedzą, zarządzania

---

1 S. Trzcieliński, *Zwinne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

2 I. Ansof, *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001; W.M. Grudzewski i wsp., *Sustainability w biznesie. Przedsiębiorstwo przyszłości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

3 S. Trzcieliński, *Zwinne...*; L. Holbeche, *The agile organization*, Kogan Page, London 2015; J. Rothman, *Agile and Lean*, Practical Ink, Arlington 2016; F. Olajiga, *Lean agile marketing. How to become agile and deliver marketing success*, Conversion Ltd., Northampton 2017; H. Włodarkiewicz-Klimek, *Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, Wydawnictwo Politechnik Poznańskiej, Poznań 2018; M. Sajdak, *Zwinność*

procesami, wystąpienia okazji czy też zarządzania strategicznego, a także innych obszarów. W piśmiennictwie ciągle niewiele pozycji opisuje podział okazji i ich wpływ na sukces przedsiębiorstwa.

Za cel główny opracowania przyjęto określenie wpływu wykorzystania okazji na powodzenie przedsiębiorstwa. Kontekst celu głównego obejmuje dwa obszary. Pierwszy dotyczy przedsiębiorstwa zwinnego i jego znaczenia dla organizacji. Drugi jest związany z wystąpieniem okazji i jej istotnością dla przedsiębiorstwa zwinnego.

W części teoretycznej rozdziału zaprezentowano idee przedsiębiorstwa zwinnego i jego znaczenie dla organizacji. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań, które zostały przeprowadzone na grupie dziesięciu celowo wybranych MSP, znajdujących się w województwie wielkopolskim, małopolskim i pomorskim. Badania zostały przeprowadzone w latach 2014–2018.

## Przedsiębiorstwo zwinne i jego istota

Początki przedsiębiorstwa zwinnego są związane z publikacją Iacocca Institute z Lehigh University w USA pt. *Raport 21st Century manufacturing enterprise: An industry led view* z 1991 roku. Główne założenia zwinności w przedstawionym raporcie dotyczyły nowego sposobu wytwarzania dla amerykańskiego przemysłu, tak aby zapewnić przywództwo i konkurencyjność. Było to związane ze zmierzchem ery masowej produkcji i koniecznością otworzenia się na nowe idee. W takich warunkach przez zwinność rozumiano umiejętność rozwoju w środowisku nieprzewidywalnym i ciągłych zmian przy jednoczesnej poprawie konkurencyjności. Było to możliwe dzięki<sup>4</sup>:

- tworzeniu interdyscyplinarnych zespołów projektowych;
- cyklowi życia produktu;
- dostępności wiedzy naukowej oraz zastosowaniu dedykowanych komputerów w procesie wytwarzania;
- modułowości, elastyczności, rekonfiguracji oraz adaptacji procesów produkcyjnych;
- możliwości uzyskania właściwych informacji i optymalnego transferu wiedzy;
- modułowemu projektowaniu produktów, rekonfiguracji i rozbudowie, które sprzyjały maksymalnemu wydłużaniu cyklu życia produktu.

---

*strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019 i inni.

W roku 1995 Goldman, Nagel i Preiss<sup>5</sup> określili zwinność jako zdolność do odnośnienia sukcesów w konkurencyjnym otoczeniu, w którym powstają okazje dzięki nieprzewidywalnym zmianom zachodzącym na rynku. Z kolei Yusuf, Sarhadi i Gunasekaran<sup>6</sup> przez zwinność rozumieją skuteczny sposób diagnozowania podstaw konkurencji (szybkości, elastyczności, proaktywności, innowacyjności, jakości i rentowności) poprzez integrację, rekonfigurację zasobów oraz najlepsze praktyki w otoczeniu bogatym w wiedzę, w celu zapewnienia produktów i usług tworzonych z udziałem klienta w zmieniającym się otoczeniu. Lu i Ramamurthy<sup>7</sup> uważają, że zwinność można określić w dwóch wymiarach: rynkowej i operacyjnej kapitalizacji zwinności. W pierwszym przypadku zwinność dotyczy zarządzania wiedzą i zdolnością intelektualną. Jest to związane z gromadzeniem i przetwarzaniem dużej ilości różnorodnych informacji służących do identyfikacji i przewidywania zmian zewnętrznych oraz z ciągłym monitorowaniem i szybkim doskonaleniem produktów/usług w celu zaspokojenia potrzeb klienta. W drugim przypadku zwinność jest związana z szybką reakcją na zmiany popytu poprzez zamiany w wewnętrznych procesach biznesowych organizacji. Z kolei Doz i Kosonen<sup>8</sup> przez zwinność rozumieją zdolność przedsiębiorstwa do myślenia i działania w sposób odmienny niż inni, prowadzący do opracowania nowych, innowacyjnych modeli biznesowych. Według Trzcielińskiego<sup>9</sup> przedsiębiorstwo zwinne ma zdolność do wykorzystania okazji występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Tym samym do wymiarów zwinności należy zaliczyć<sup>10</sup>:

- bystrość – umiejętność dostrzegania zdarzeń zachodzących w otoczeniu i kategoryzowanie ich jako sytuacje sprzyjające lub niesprzyjające dla organizacji;
- elastyczność – umiejętność oceny adekwatności zasobów (własnych i cudzych) niezbędnych do wykorzystania okazji;
- inteligencję – umiejętność wartościowania sytuacji sprzyjającej przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów;
- spryt – umiejętność rozwiązywania problemów związanych z wykorzystaniem okazji na poziomie operacyjnym, w tym rekonfigurowanie dostępnych

5 S. Goldman, R. Nagel, K. Preiss, *Agile competitors and virtual organization. Strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995, s. 8, 42–43.

6 Y.Y. Yusuf, M. Sarhadi, A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62(1–2), s. 33–43.

7 Y. Lu, K. Ramamurthy, *Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination*, „MIS Quarterly” 2011, vol. 35(4), s. 931.

8 Y.L. Doz, M. Kosonen, *Fast strategy. How strategic agility will help you stay ahead of the game*, Wharton School Publishing, London 2008.

9 S. Trzcieliński, *Zwinne...*

10 Tamże.

zasobów, inicjowanie i modyfikowanie niezbędnych przedsięwzięć i bieżącego ich sterowania.

Według Banaszaka<sup>11</sup> zwinne przedsiębiorstwo wspiera się na kilku kluczowych filarach, a mianowicie: jest bliskie rynku i klienta finalnego, cechuje się strategicznym przywództwem, ma elastyczny potencjał operacyjny, sprawnie współpracuje z dostawcami oraz wykorzystuje informatyczne systemy wspierające zarządzanie. Według Aghiny, De Smeta i Weerdy<sup>12</sup> zwinne przedsiębiorstwa powinny być zarówno stabilne (odporne, niezawodne i wydajne), jak i dynamiczne (szybkie, zwrotne i adaptacyjne). Taki pogląd podzielają również Brosseau i współautorzy<sup>13</sup>, którzy uważają, że zwinne przedsiębiorstwo potrafi w sposób idealny połączyć prędkość i zdolność adaptacji ze stabilnością i wydajnością. Punktem centralnym takiego rozumienia zwinności jest strategia (rysunek 1).

Przedstawiony model dotyczy przede wszystkim dużych przedsiębiorstw czy też korporacji. Jednak niektóre elementy przedstawionego modelu w części lub w całości mogą być zastosowywane w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP).

Z kolei Sajdak<sup>14</sup> rozpatruje zwinność przedsiębiorstwa poprzez:

- zwinność wytwarzania – rozumianą jako umiejętność przetrwania i radzenia sobie w konkurencyjnym otoczeniu, pełnym nieprzewidywalnych zmian, wymagających szybkiej i skutecznej reakcji<sup>15</sup>;
- zwinność organizacyjną – dotyczącą aspektów organizacji procesów i zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo w taki sposób, aby mogło uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną w turbulentnym otoczeniu;
- zwinność strategiczną – rozumianą jako zdolność do podejmowania zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką (zmiennością) otoczenia; zdolność tę konstytuują cztery atrybuty: wrażliwość strategiczna, przedsiębiorczość strategiczna, elastyczność oraz przywództwo strategiczne<sup>16</sup>.

11 P. Banaszak, *Zwinne dostosowanie przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2014, z. 1, s. 185–210.

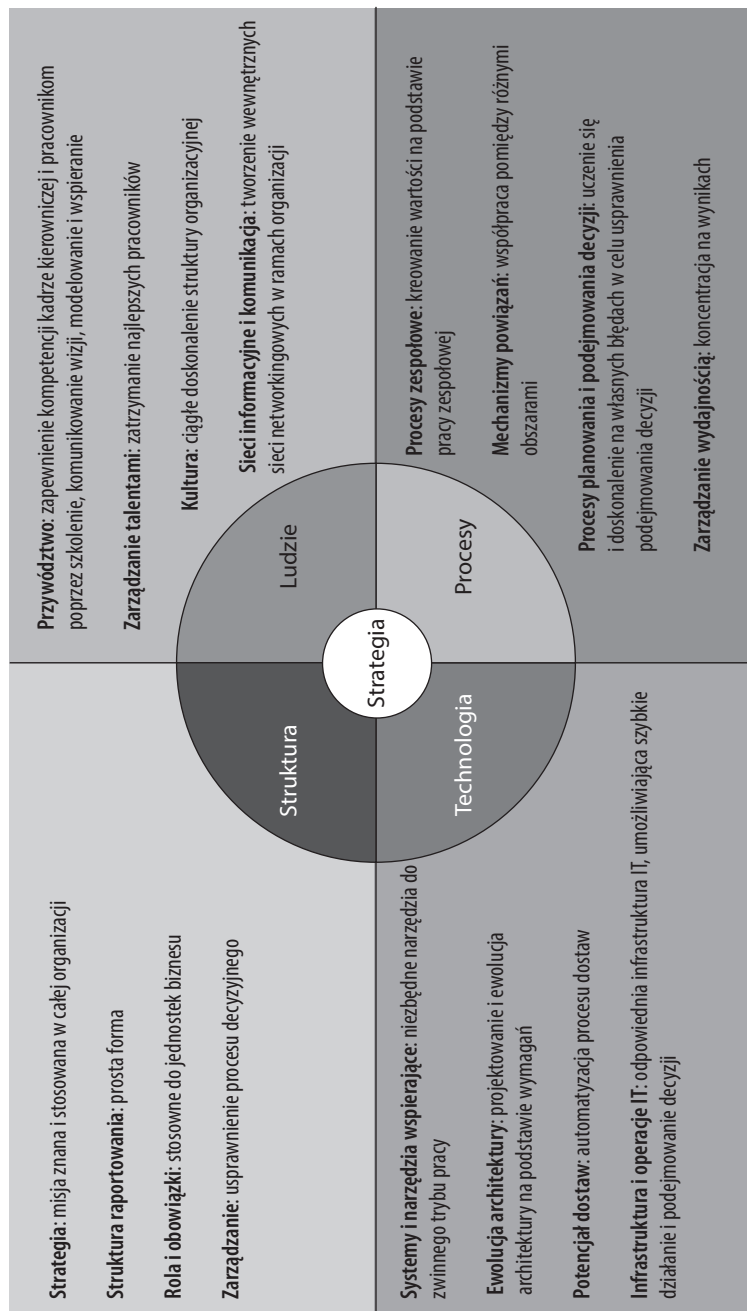
12 W. Aghina, A. De Smet, K. Weerda, *Agility: It rhymes with stability*, „McKinsey Quarterly”, December 2015, s. 1–12.

13 D. Brosseau, S. Ebrahim, C. Handscomb, S. Thaker, *The journey to an agile organization*, „McKinsey Quarterly”, May 2019, s. 1–10.

14 M. Sajdak, *Zwinność strategiczna...*

15 A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: A framework for research and development*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62(1–2), s. 87.

16 M. Sajdak, *Zwinność strategiczna...*



Rysunek 1. Zwinny model organizacyjny

Źródło: D. Brosseau, S. Ebrahim, C. Handscomb, S. Thaker, *The journey to an agile organization*, „McKinsey Quarterly”, May 2019, s. 2.

Pomimo pewnych różnic w przedstawionych definicjach i podejściach można wyróżnić wspólne atrybuty zwinności, które znajdują zastosowanie zarówno w dużych przedsiębiorstwach, jak i w MSP<sup>17</sup>:

- szybkość;
- elastyczność;
- zdolność do wykorzystywania okazji;
- zdolność do rekonfigurowania zasobów wewnętrznych;
- zarządzanie wiedzą i informacją;
- odpowiedzialność wobec środowiska;
- zaspokajanie potrzeb klienta;
- jakość.

Trudno jednoznacznie wskazać, które organizacje funkcjonujące na rynku są zwinne, gdyż jest to wypadkową wielu zmiennych. Zdecydowanie łatwiej interpretować zwinność poprzez reakcje organizacji na sytuacje zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Te sytuacje mogą stanowić okazje dla organizacji.

## Okazja i jej znaczenie

Shane<sup>18</sup> uważa, że wykorzystanie okazji może być związane z elementem zaskoczenia. Według Alvareza i Barneya<sup>19</sup> okazje mogą istnieć niezależnie od działań i percepcji przedsiębiorstwa. Organizacje mogą kreować okazję przez działanie, łącznie różnych zasobów, improwizację, dokonywanie zmian bez dużego zaangażowania w proces poszukiwań okazji<sup>20</sup>. Hang, Garnsey i Ruan<sup>21</sup> zauważają, że okazje są odkrywane, a także kreowane przez przedsiębiorstwa. Ardichvili, Cardozo i Ray<sup>22</sup> sugerują, że okazje mogą być w pewnym stopniu rozpoznane, jednak zasadniczo są one kształtowane w toku celowych działań organizacji, a nie

17 H. Włodarkiewicz-Klimek, *Kapitał ludzki...*

18 S. Shane, *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, „Organization Science” 2000, vol. 11, s. 448–469.

19 S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1, no. 1–2, s. 11–26.

20 I. Peiris, M. Akoorie, P. Sinha, *Conceptualizing the Process of Opportunity Identification in International Entrepreneurship Research*, „South Asian Journal of Management”, July – September 2013, vol. 20, issue 3, s. 49–50.

21 C. Hang, E. Garnsey, Y. Ruan, *Opportunity Discovery and Creation in Disruptive Innovation*, Centre for Technology Management Working Paper Series, Institute for Manufacturing, at the University of Cambridge, Engineering Department, no. 03, Cambridge 2003, s. 6.

22 A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, „Journal of Business Venturing” 2003, no. 18, s. 106.

są odkrywane. Krupski<sup>23</sup> zauważa, że okazje pojawiają się, trwają jakiś czas i znikają. Według Trzcielińskiego<sup>24</sup> okazje są związane z domeną działania przedsiębiorstwa i utożsamiane:

- ze zdarzeniami, które występują w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- z celem lub skutkiem działania przedsiębiorstwa;
- z potencjałem, którym dysponuje przedsiębiorstwo bądź może dysponować, a który jest konieczny do podjęcia działania, a tym samym do osiągnięcia celu.

Samo pojęcie *okazja* występuje zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje okazji.

**Tabela 1.** Wybrane definicje okazji

| Źródło definicji                       | Definicja okazji                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Green <sup>a</sup>                     | Odnosi się do potencjalnego tworzenia nowego przedsięwzięcia. Dotyczy to zarówno działalności biznesowej, jak i non-profit, przedsięwzięcia, które dostarczają wartości zarówno dla klientów, jak i właścicieli organizacji.                                                      |
| Hunter <sup>b</sup>                    | Jest związana z indywidualnym postrzeganiem rzeczywistości, umiejętnością dostrzeżenia sprzyjających warunków, które, przez zastosowanie określonych koncepcji, mogą być przedstawione w postaci idei.                                                                            |
| Trzcieliński <sup>c</sup>              | To sytuacja sprzyjająca podmiotowi działania w osiągnięciu zamierzonego celu lub pożądanego skutku, która istnieje w otoczeniu tego podmiotu lub jest postulowanym stanem cech tego otoczenia.                                                                                    |
| Sull <sup>d</sup>                      | Wynika z nowej kombinacji innowacyjnych zasobów, uwzględniając również technologie, procesy, łańcuch dostaw, model biznesu, utrzymując lub zaktualizując obecny stan poprzez rozszerzenie praktyk i/lub „zerwanie z przeszłością”, tak by zaspokoić nowe potrzeby klientów.       |
| Alvarez i Barney <sup>e</sup>          | Zjawisko tworzone przez egzogenne wstrząsy dla istniejących gałęzi przemysłu, odbierane subiektywnie bądź obiektywnie przez przedsiębiorstwa.                                                                                                                                     |
| Krupski <sup>f</sup>                   | To zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstany splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej) o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzające możliwości osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. |
| Ardichvili, Cardozo i Ray <sup>g</sup> | Jest możliwością poznania potrzeb rynku przez twórcze połączenie zasobów w celu osiągnięcia wyższych wartości.                                                                                                                                                                    |
| Eckhardt, Shane <sup>h</sup>           | Jest sytuacją, w której nowe produkty, usługi, materiały, rynki i metody organizacji mogą być wdrożone poprzez formułowanie nowych dla nich znaczeń.                                                                                                                              |

23 R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 49–50.

24 S. Trzcieliński, *Zwinne...*, s. 43.



Tabela 1 (cd.)

| Źródło definicji               | Definicja okazji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Koen i wsp. <sup>i</sup>       | Stanowi wolną przestrzeń (lukę) biznesową i/lub technologiczną między obecną sytuacją a wizją przyszłości, rozpoznaną przez przedsiębiorstwo bądź jednostkę. Dzięki wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej można zniwelować zagrożenia i rozwiązać problem.                                                                                                         |
| Timmons, Spinelli <sup>j</sup> | Jest atrakcyjna, trwała i okresowa. Jest zakorzeniona w wyrobie lub usłudze, które tworzą wartość lub wartość dodaną dla nabywcy bądź ostatniego użytkownika. Okazje powstają w zmiennych okolicznościach, chaosie lub w warunkach braku konsekwencji, tj. w sytuacjach, w których jedni dostrzegają korzyść, a inni jej nie dostrzegają, lub zbyt późno to robią. |

<sup>a</sup> J. Green, *The Opportunity Analysis Canvas. A New Tool for Identifying and Analyzing Entrepreneurial Ideas*, Venture Artisans, LLC, Upper Marlboro 2015, s. 1. <sup>b</sup> M. Hunter, *Typologies and sources of entrepreneurial opportunity*, „Economics, Management, and Financial Markets” 2013, vol. 8(3), s. 58–59. <sup>c</sup> S. Trzcieliński, *Zwinne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 49. <sup>d</sup> D. Sull, *The upside of turbulence. Seizing opportunity in an uncertain world*, Harper Collins Publishers, New York 2009, s. 20–21. <sup>e</sup> S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1, no. 1–2, s. 11–26. <sup>f</sup> R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 49. <sup>g</sup> A. Ardichvili, R. Cardozo, S. Ray, *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, „Journal of Business Venturing” 2003, no. 18, s. 105–123. <sup>h</sup> J. Eckhardt, S. Shane, *Opportunities and entrepreneurship*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, s. 336. <sup>i</sup> P. Koen i wsp., *Providing clarity and a common language to the fuzzy front end*, „Research Technology Management” 2001, vol. 44, s. 46–55. <sup>j</sup> J. Timmons, S. Spinelli, *New ventures creation*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York 1990, s. 100–117.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione definicje w różnym stopniu pokazują możliwość odniesienia korzyści przez organizację<sup>25</sup>. Samo wystąpienie okazji jest obiektywne, jednak już jej „uchwycenie” i wykorzystanie ma charakter subiektywny. Subiektywność okazji zależy od miejsca jej wystąpienia. Okazje pojawiające się wewnątrz organizacji mają wysoki poziom subiektywności, w otoczeniu konkurencyjnym umiarkowany, a w makrootoczeniu niski (rysunek 2).

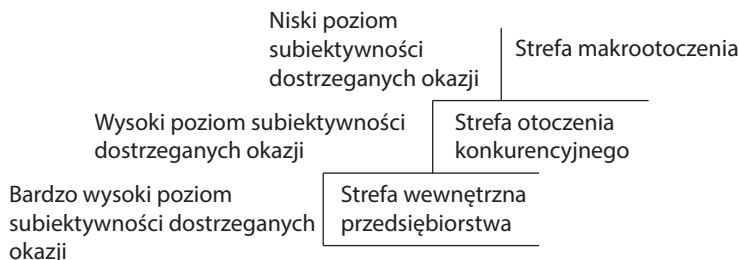
Karpacz<sup>26</sup> twierdzi, że w makrootoczeniu występuje niski poziom subiektywności dostrzeganych okazji. Dłuższy czas trwania okazji stwarza możliwość jej wykorzystania przez większą liczbę graczy. Taką okazję cechuje bardzo niski poziom subiektywności. Krótszy czas trwania okazji umożliwia jej wykorzystanie przez nieliczne przedsiębiorstwa. Tym samym możliwość urzeczywistnienia okazji zależy od subiektywnej oceny organizacji (wysoki poziom subiektywności)<sup>27</sup>.

25 P. Królas, *Identyfikacja ryzyka związanego z krótkim cyklem życia okazji – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, z. 80, s. 149–163.

26 J. Karpacz, *Determinanty dostrzegania i wykorzystania okazji przez przedsiębiorców*, [w:] A. Stabryła (red.), *Koncepcja zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, seria „Encyklopedia Zarządzania”, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 47.

27 P. Królas, *Identyfikacja ryzyka...*





**Rysunek 2.** Poziom subiektywności postrzegania okazji

**Źródło:** J. Karpacz, *Determinanty dostrzegania i wykorzystania okazji przez przedsiębiorców*, [w:] A. Stabryła (red.), *Koncepcja zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, seria „Encyklopedia Zarządzania”, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 47.

Skat-Rørdam<sup>28</sup> uważa, że poza otoczeniem bliższym i dalszym do źródeł wystąpienia okazji należy również zaliczyć wnętrze organizacji – wykorzystanie własnych zasobów. W tym ujęciu źródła okazji dotyczą kwestii ograniczenia kosztów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej na przykład poprzez zastosowanie koncepcji *lean management*. Autor ten twierdzi, że innym sposobem różnicowania okazji jest odniesienie do przestrzeni okazji<sup>29</sup> (rysunek 3).

| Źródła okazji | Znaczenie okazji |              |
|---------------|------------------|--------------|
|               | Wewnętrzne       | Taktyczne    |
|               |                  | Strategiczne |
| Zewnętrzne    | Wewnętrzne       |              |
|               |                  |              |

Two arrows point to the shaded cells in the 'Strategiczne' column, labeled 'Główne obszary zainteresowania' (Main areas of interest).

**Rysunek 3.** Przestrzeń okazji

**Źródło:** P. Skat-Rørdam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 150.

<sup>28</sup> P. Skat-Rørdam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 149.

<sup>29</sup> Tamże, s. 150.

Skat-Rørdam rozróżnia okazje o charakterze taktycznym i strategicznym<sup>30</sup>. Okazje o znaczeniu strategicznym są związane z radykalną zmianą sposobu, w jakim przedsiębiorstwo bierze udział w grze konkurencyjnej. Może to również zapewnić znaczącą część obrotów przedsiębiorstwa w perspektywie długofalowej. Pozostałe zidentyfikowane okazje mają znaczenie taktyczne.

Okazje można również kategoryzować, biorąc pod uwagę poziomy zarządzania w organizacji, szczególnie z perspektywy szczebla hierarchii i niezbędnych zasobów koniecznych do wykorzystania okazji. Tym samym, w zależności od poziomu zarządzania, można wyróżnić trzy rodzaje okazji<sup>31</sup>:

- okazje o charakterze strategicznym – są związane ze znaczącą zmianą funkcjonowania przedsiębiorstwa; w ujęciu rynkowym wykorzystanie okazji oznacza umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku świadczonych usług, zapewnienie szybszego wzrostu przedsiębiorstwa niż przeciętny w branży, wzmocnienie reputacji organizacji wobec klientów, diametralną poprawę technologii wytwarzanych produktów/usług<sup>32</sup>; w ujęciu finansowym oznacza to osiągnięcie wyższych przychodów/zysków, jak również niższych kosztów całkowitych, poprawę płynności finansowej; w praktyce może to dotyczyć: akwizycji przedsiębiorstwa, dywersyfikacji działalności, wejścia na nowe rynki; stanowi to jakościowy skok w dotychczasowej działalności; okazje o charakterze strategicznym występują bardzo rzadko; wykorzystanie okazji jest związane ze znajomością rynku i preferencji klientów, jak również szerokim kapitałem relacyjnym menedżerów organizacji; horyzont czasowy, którego dotyczy ten charakter okazji, obejmuje od kilku do kilkunastu lat; okazja o charakterze finansowym wymaga dużych nakładów finansowych, a ich zwrot jest rozłożony w czasie; w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia wystąpić mogą duże trudności z zapewnieniem ciągłości działania;
- okazje o charakterze taktycznym – dotyczą realizacji przedsięwzięć, które wynikają z dekompozycji celów strategicznych na plany przedmiotowe<sup>33</sup>; urzeczywistnienie okazji o charakterze taktycznym jest związane z inwestycją w innowacyjną technologię, zawiązaniem nowego partnerstwa; skutki związane z wykorzystaniem okazji mają zazwyczaj krótki horyzont czasowy – od roku do trzech lat; okazje o charakterze taktycznym

30 Tamże.

31 P. Królas, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Okazje – źródła, rodzaje i ryzyko*, [w:] S. Trzcieliński, T. Zaborowski (red.), *Kształtowanie zwinności przedsiębiorstw*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Oddział w Poznaniu, Instytut Badań i Ekspertyz Naukowych, Gorzów Wielkopolski 2015, s. 94–105.

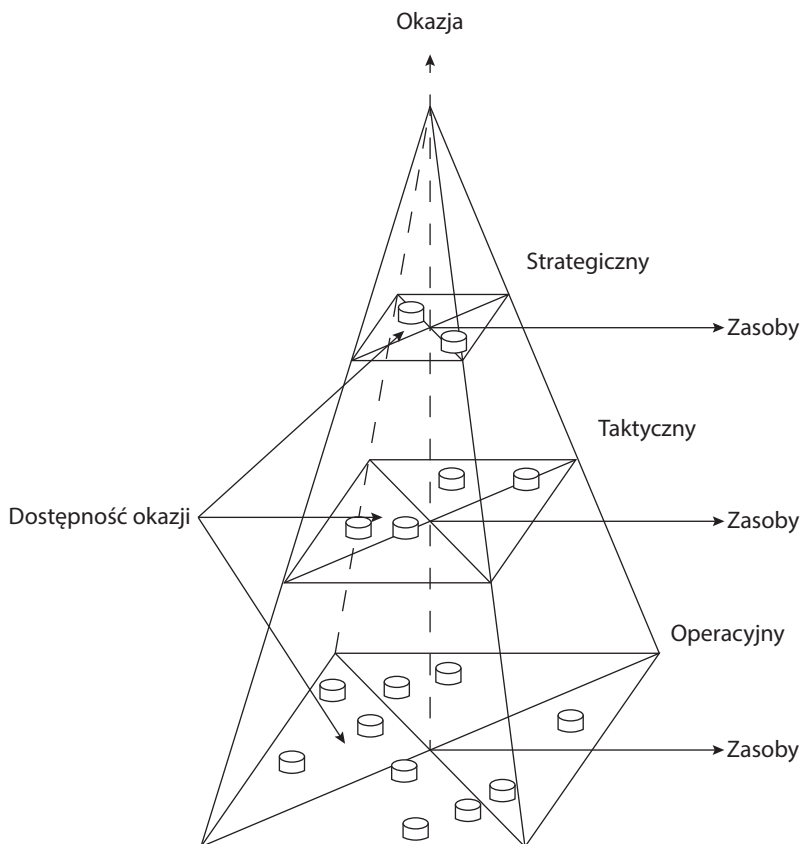
32 A. Thomson, A. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1993, s. 5.

33 J. Katkowska i wsp., *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 12.

występują okresowo, są możliwe do przewidzenia; zasoby niezbędne do wykorzystania okazji o charakterze taktycznym są relatywnie mniejsze niż w przypadku okazji o charakterze strategicznym;

- okazje o charakterze operacyjnym – dotyczą realizacji przedsięwzięć, które mają wpływ na bieżącą działalność operacyjną organizacji; liczba dostępnych okazji o charakterze operacyjnym jest relatywnie duża; zasoby konieczne do wykorzystania okazji o charakterze operacyjnym są stosunkowo niewielkie; w dużym stopniu dotyczą czasu i niezbędnej organizacji zasobów na przygotowanie i wykorzystanie okazji.

Zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi rodzajami okazji (strategicznym, taktycznym, operacyjnym) przedstawiono na rysunku 4.



**Rysunek 4.** Charakter okazji a dostępność zasobów

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie P. Królas, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Okazje – źródła, rodzaje i ryzyko*, [w:] S. Trzcieliński, T. Zaborowski (red.), *Kształtowanie zwinności przedsiębiorstw*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Oddział w Poznaniu, Instytut Badań i Ekspertyz Naukowych, Gorzów Wielkopolski 2015, s. 94–105.

Przedstawione podejście do identyfikacji okazji ze względu na jej charakter i dostępność zasobów ma charakter poglądowy. Stanowi punkt odniesienia do przeprowadzonych badań empirycznych, w których zostały zidentyfikowane i urzeczywistnione okazje.

## Studium przypadku

Badania zostały przeprowadzone na grupie dziesięciu celowo wybranych przedsiębiorstw MSP, znajdujących się w trzech województwach. Wszystkie przedsiębiorstwa wymienione w tabeli 2 miały ugruntowaną pozycję na rynku świadczonych usług. W badanej grupie znalazły się firmy deweloperskie, usługowe, transportowe i produkcyjne (tabela 2).

**Tabela 2.** Wykaz działalności badanych przedsiębiorstw<sup>34</sup>

| Lp. | Przedsiębiorstwo | Branża        | Wielkość | Województwo   |
|-----|------------------|---------------|----------|---------------|
| 1   | Alpha            | Deweloperstwo | Mikro    | Wielkopolskie |
| 2   | Beta             | Deweloperstwo | Mikro    | Pomorskie     |
| 3   | Gamma            | Usługowa      | Małe     | Wielkopolskie |
| 4   | Delta            | Usługowa      | Małe     | Wielkopolskie |
| 5   | Epsilon          | Transportowa  | Małe     | Wielkopolskie |
| 6   | Dzeta            | Produkcyjna   | Średnie  | Wielkopolskie |
| 7   | Eta              | Produkcyjna   | Średnie  | Wielkopolskie |
| 8   | Theta            | Produkcyjna   | Średnie  | Małopolskie   |
| 9   | Jota             | Produkcyjna   | Średnie  | Wielkopolskie |
| 10  | Kappa            | Produkcyjna   | Średnie  | Wielkopolskie |

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym kluczem wyboru przedsiębiorstw było wdrożenie podejścia procesowego, w którym autor niniejszego opracowania brał udział jako konsultant i audytor. Studia przypadków prowadzone były przez cztery lata. W zależności od organizacji badanie trwało od trzech miesięcy do półtora roku. Badania w przedsiębiorstwach były prowadzone w sposób równoległy. Do podstawowych metod badawczych wykorzystanych w studium przypadku należy zaliczyć:

- obserwację bezpośrednią (obejmowała ona uczestnictwo autora we wdrożeniu podejścia procesowego, bazującego na systemach projałościowych);
- audyt organizacji w ujęciu możliwości implementacji podejścia procesowego w organizacji;

<sup>34</sup> Autor publikacji nie otrzymał zgody na publikowanie niektórych nazw przedsiębiorstw przedstawionych w studium przypadku. Na potrzeby rozdziału firmy oznaczono literami alfabetu greckiego.

- wywiad i konsultacje z kadrą kierowniczą przedsiębiorstwa, dotyczące opracowanego podejścia procesowego, w tym określenia możliwości wystąpienia okazji;
- analizę dokumentacji związanej z wykorzystaniem okazji.

**Tabela 3.** Urzeczywistnienie okazji na przykładzie wybranych przedsiębiorstw

| Lp. | Okazja                                | Warunki otoczenia                                                                                                                                                                                                                                                              | Charakter okazji | Uzyskane wyniki                                                                                                                                                                                                        |
|-----|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Sprzedaż udziałów                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak terenów pod budowę na Półwyspie Helskim</li> <li>• Brak warunków zabudowy</li> <li>• Ograniczone środki dewelopera</li> <li>• Cykl inwestycyjny</li> </ul>                                                                       | Strategiczny     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskanie inwestora</li> <li>• Uzyskanie warunków zabudowy</li> <li>• Uzyskanie pozwolenia na budowę</li> <li>• Wybudowanie mieszkań</li> <li>• Sprzedaż mieszkań</li> </ul> |
| 2   | Wykorzystanie warunków zabudowy       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany w planach zabudowy miasta (powyżej 0,5 mln mieszkańców)</li> <li>• Wykorzystanie warunków zabudowy</li> <li>• Ograniczone możliwości zakupu nieruchomości w centrum miasta</li> <li>• Ograniczone środki dewelopera</li> </ul> | Strategiczny     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzyskanie pozwolenia na budowę</li> <li>• Uzyskanie kredytu</li> <li>• Wybudowanie mieszkań</li> <li>• Sprzedaż mieszkań</li> </ul>                                           |
| 3   | Zamówienie publiczne – firma usługowa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duża konkurencja</li> <li>• Brak wystarczających zasobów własnych</li> <li>• Konieczność skonfigurowania niezbędnych zasobów</li> <li>• Złożenie oferty</li> </ul>                                                                    | Operacyjny       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wygrany przetarg</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| 4   | Uzyskanie preferencyjnego kredytu     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysokie koszty pozyskania kredytowania</li> <li>• Wysokie odsetki: 6–7%</li> <li>• Możliwość uzyskania preferencyjnego finansowania z WARPu – 0,6%</li> </ul>                                                                         | Taktyczny        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskanie finansowania</li> </ul>                                                                                                                                            |
| 5   | Dywersyfikacja działalności           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mała konkurencja (jeden punkt świadczący podobne usługi)</li> <li>• Poszerzenie działalności</li> </ul>                                                                                                                               | Strategiczny     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dywersyfikacja działalności</li> </ul>                                                                                                                                        |

Tabela 3 (cd.)

| Lp. | Okazja                                      | Warunki otoczenia                                                                                                                                                                        | Charakter okazji | Uzyskane wyniki                                                                                |
|-----|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6   | Zakup używanej maszyny                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duża konkurencja na rynku</li> <li>• Wysokie koszty zakupu nowej maszyny</li> </ul>                                                             | Taktyczny        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakup używanej maszyny</li> </ul>                     |
| 7   | Akwizycja przedsiębiorstwa budowlanego      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszerzenie zakresu usług</li> <li>• Przejęcie zobowiązań przejmowanego podmiotu</li> <li>• Zwiększenie zakresu oferowanych usług</li> </ul>    | Strategiczny     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przejęcie przedsiębiorstwa</li> </ul>                 |
| 8   | Zakup nieruchomości                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudności w wyborze lokalizacji</li> <li>• Wysokie ceny nieruchomości</li> <li>• Konieczność zabezpieczenia zasobów przedsiębiorstwa</li> </ul> | Strategiczny     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakup nieruchomości w strefie ekonomicznej</li> </ul> |
| 9   | Projekt unijny                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spełnienie wymagań formalnych (wielkość firmy i przychód)</li> <li>• Wytypowanie osób biorących udział w projekcie</li> </ul>                   | Operacyjny       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przystąpienie do projektu unijnego</li> </ul>         |
| 10  | Zamówienie publiczne dla firmy produkcyjnej | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysokie wymagania formalne</li> <li>• Duża konkurencja</li> <li>• Krótki termin na złożenie dokumentów do przetargu</li> </ul>                  | Operacyjny       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wygranie przetargu</li> </ul>                         |

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że dla mikrofirmy urzeczywistnienie okazji o charakterze strategicznym decyduje o sukcesie. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (przypadki 5, 7, 8) wykorzystanie okazji o charakterze strategicznym prowadziło do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez oferowanie nowych produktów, poszerzenia zakresu oferowanych usług czy też osiągnięcia korzyści z ulokowania organizacji w strefie ekonomicznej. Wykorzystanie okazji o charakterze taktycznym umożliwiło osiągnięcie celów przedsiębiorstwa przy racjonalnym gospodarowaniu środkami finansowymi. Z kolei wykorzystanie okazji o charakterze operacyjnym zapewniło podniesienie kompetencji pracowników, jak również pozyskanie nowego klienta.

## Podsumowanie

Istotą zwinności jest wykorzystywanie okazji pojawiających się w turbulentnym otoczeniu przedsiębiorstwa. Do głównych atrybutów zwinność należy zaliczyć: szybkość, elastyczność, zdolność do rekonfigurowania zasobów w celu zaspokojenia potrzeb klienta.

Okazja to sytuacja sprzyjająca podmiotowi decyzyjnemu, która może, ale nie musi być wykorzystana. Jej urzeczywistnienie zależy od szybkości reakcji na zdarzenia występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa, możliwości skonfigurowania niezbędnych zasobów (własnych lub cudzych), a także od samego celu<sup>35</sup>. Okazje można podzielić ze względu na poziom subiektywności, przestrzeń okazji i charakter okazji.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że urzeczywistnienie okazji decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno mikro-, małych, jak i średnich przedsiębiorstw.

Wykorzystanie okazji w każdej z przedstawionych organizacji zapewniło jej sukces. Nie należy jednak traktować przedstawionych przypadków w kategorii *stricte* przedsiębiorstwa zwinnego, a jedynie zwinnych zachowań organizacji, które umożliwiły odniesienie korzyści. Jest to związane z wykorzystaniem pojedynczej okazji, która została zdiagnozowana w otoczeniu przedsiębiorstwa.

---

## Bibliografia

- Aghina W., De Smet A., Weerda K., *Agility: It rhymes with stability*, „McKinsey Quarterly”, December 2015, s. 1–12.
- Alvarez S.A., Barney J.B., *Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1, no. 1–2, s. 11–26.
- Ansoff I., *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.
- Ardichvili A., Cardozo R., Ray S., *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, „Journal of Business Venturing” 2003, no. 18, s. 105–123.
- Banaszak P., *Zwinne dostosowanie przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2014, z. 1, s. 185–210.
- Brosseau D., Ebrahim S., Handscomb C., Thaker S., *The journey to an agile organization*, „McKinsey Quarterly”, May 2019, s. 1–10.
- Casson M., *The entrepreneur: An economic theory*, Barnes & Noble Books, Totowa 1982.
- Doz Y.L., Kosonen M., *Fast strategy. How strategic agility will help you stay ahead of the game*, Wharton School Publishing, London 2008.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001.
- Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

---

35 S. Trzecieliński, *Zwinne...*

- Eckhardt J., Shane S., *Opportunities and entrepreneurship*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, s. 333–349.
- Goldman S., Nagel R., Preiss K., *Agile competitors and virtual organization. Strategies for enriching the customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
- Green J., *The Opportunity Analysis Canvas. A New Tool for Identifying and Analyzing Entrepreneurial Ideas*, Venture Artisans, LLC, Upper Marlboro 2015.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie. Przedsiębiorstwo przyszłości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Gunasekaran A., *Agile manufacturing: A framework for research and development*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62(1–2), s. 87–106.
- Hang C., Garnsey E., Ruan Y., *Opportunity Discovery and Creation in Disruptive Innovation*, Centre for Technology Management Working Paper Series, Institute for Manufacturing, at the University of Cambridge, Engineering Department, no. 03, Cambridge 2003.
- Holbeche L., *The agile organization*, Kogan Page, London 2015.
- Hunter M., *Typologies and sources of entrepreneurial opportunity*, „Economics, Management, and Financial Markets” 2013, vol. 8(3), s. 55–100.
- Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Karpacz J., *Determinanty dostrzegania i wykorzystania okazji przez przedsiębiorców*, [w:] A. Stabryła (red.), *Koncepcja zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, seria „Encyklopedia Zarządzania”, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 45–52.
- Koen P., Ajamian G., Burkart R., Clamen A., Davidson J., D’Amore R., Elkins C., Herald K., Incorvia M., Johnson A., Karol R., Seibert R., Slavejkov A., Wagner K., *Providing clarity and a common language to the fuzzy front end*, „Research Technology Management” 2001, vol. 44, s. 46–55.
- Królas P., *Identyfikacja ryzyka związanego z krótkim cyklem życia okazji – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, z. 80, s. 149–163.
- Królas P., Włodarkiewicz-Klimek H., *Okazje – źródła, rodzaje i ryzyko*, [w:] S. Trzcieliński, T. Zaborowski (red.), *Kształtowanie zwinności przedsiębiorstw*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Oddział w Poznaniu, Instytut Badań i Eksperymentów Naukowych, Gorzów Wielkopolski 2015, s. 94–105.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Lu Y., Ramamurthy K., *Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination*, „MIS Quarterly” 2011, vol. 35(4), s. 931–954.
- Olajiga F., *Lean agile marketing. How to become agile and deliver marketing success*, Conversion Ltd., Northampton 2017.
- Peiris I., Akoorie M., Sinha P., *Conceptualizing the Process of Opportunity Identification in International Entrepreneurship Research*, „South Asian Journal of Management”, July – September 2013, vol. 20, issue 3, s. 49–50.
- Rothman J., *Agile and Lean*, Practical Ink, Arlington 2016.
- Sajdak M., *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2019.
- Shane S., *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, „Organization Science” 2000, vol. 11, s. 448–469.



- Skat-Rørdam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Sull D., *The upside of turbulence. Seizing opportunity in an uncertain world*, Harper Collins Publishers, New York 2009.
- Thomson A., Strickland A., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, Burr Ridge 1993.
- Timmons J., Spinelli S., *New ventures creation*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York 1990.
- Trzcieliński S., *Zwinne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Włodarkiewicz-Klimek H., *Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, Wydawnictwo Politechnik Poznańskiej, Poznań 2018.
- Yusuf Y.Y., Sarhadi M., Gunasekaran A., *Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes*, „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 62(1–2), s. 33–43.

---

## Streszczenie

Otoczenie organizacji kreuje szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa identyfikują możliwość odniesienia korzyści w sposób celowy lub niezamierzony. Jednym ze sposobów odniesienia korzyści w otoczeniu przedsiębiorstwa jest wykorzystanie okazji. Okazja jest rozumiana jako sytuacja sprzyjająca podmiotowi działania. Umiejętność jej uchwycenia i wykorzystania jest domeną przedsiębiorstw zwinnych.

W opracowaniu przedstawiono ujęcie teoretyczne i praktyczne zagadnienia. W części teoretycznej omówiono zagadnienia przedsiębiorstwa zwinnego i okazji. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań, w ramach których zostały ukazane zwinne zachowania organizacji, które doprowadziły do wykorzystania okazji.

**Słowa kluczowe:** okazja, przedsiębiorstwo zwinne

---

## Opportunity as an indicator of an agile enterprise – case study

### Abstract

The environment of the organization creates opportunities and threats for the enterprise. Enterprises identify the possibility of benefiting either intentionally or unintentionally. One way to benefit in the business environment is to seize the opportunity. An opportunity is understood as a situation conducive to the subject of action. The domain of agile enterprises is the ability to capture and use of the opportunity.

The article presents the theoretical and practical issues. The theoretical part discusses the issue of agile enterprise and opportunity. The empirical part presents the results of research, which showed the agile behavior of the organization that led to the use of opportunities.

**Keywords:** agile enterprise, opportunity



# Uwzględnienie zagadnień geopolityki i geostrategii w analizach strategicznych

Dr hab. Zbigniew Matyjas, prof. UŁ 

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa

## Wprowadzenie

Ostatnie kilkadziesiąt lat to okres niekwestionowanego rozwoju polskiej gospodarki. Widoczne jest to zarówno w tzw. twardych wskaźnikach makroekonomicznych (typu wzrost PKB, poziom bezrobocia, stopa inflacji czy też stopy procentowe), jak i w stopniowo rosnącej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Jednocześnie sukcesywnie rośnie zaawansowanie technologiczne gospodarki i, co za tym idzie, polskich przedsiębiorstw. Rozwój polskiej gospodarki prowadzi do pojawiania się coraz śmielszych pomysłów na dalszy rozwój gospodarczy kraju, co wzbudza szerokie zainteresowanie mediów, opinii publicznej, środowisk opiniotwórczych oraz, co zrozumiałe, świata akademickiego.

Od dłuższego czasu w mediach i prasie specjalistycznej pojawiają się koncepcje wyjścia z tzw. pułapki średniego dochodu, z reguły oparte na wykorzystaniu wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki. W znacznej mierze temu podporządkowana została wydana w 2017 roku Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju<sup>1</sup> (SOR) – powszechnie nazywana planem Morawieckiego. Lista projektów strategicznych wymienionych w planie jest bardzo szeroka i nadzwyczaj ambitna, koncentracja zadań przyporządkowana została realizacji trzech celów szczegółowych (wzrost gospodarczy, oparty m.in. na wiedzy, rozwoju społecznie wrażliwym i zrównoważonym terytorialnie oraz mechanizmach budowania skutecznego państwa). Lista projektów strategicznych jest długa, znaleźć na niej można inicjatywy zmierzające do znacznego unowocześnienia polskiej gospodarki (np. zmiany w polityce przemysłowej, transformację w kierunku gospodarki niskiemisyjnej, „Przemysł 4.0”, Konstytucję Biznesu, doktoraty wdrożeniowe, zmiany

---

1 *Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.

polityki inwestycyjnej państwa czy też próbę wsparcia ekspansji zagranicznej), przy jednoczesnym zachowaniu spójności społecznej (m.in. polityka prorodzinna, wsparcie dla osób starszych oraz niesamodzielnych) i terytorialnej (np. pakt dla obszarów wiejskich, Program dla Śląska, pakiet dla średnich miast). Realizacji SOR podporządkowane zostały również kluczowe cele inwestycyjne kraju, między innymi w zakresie kapitału ludzkiego, transportu, energii czy bezpieczeństwa narodowego.

Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju jest wdrażana już właściwie od czterech lat i zadaniem niniejszego opracowania nie jest ocena skuteczności jej zaprojektowania oraz implementacji, niemniej jednak uwagę zwraca przynajmniej jeden charakterystyczny czynnik. Otóż sceptyczne wobec planu (aczkolwiek z pewnością nie wobec rozwiązania problemu tzw. średniego dochodu) ośrodki medialne (oraz część prasy specjalistycznej) podważają możliwości realizacji bardziej ambitnych projektów inwestycyjnych i rozwojowych kraju. Dotyczy to w szczególności jednego z najbardziej ambitnych projektów (formalnie nieujętego w ramach SOR, jednak znakomicie wpisującego się w jego ramy) w postaci budowy Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK, formalnie Port Solidarność – Centralny Port Komunikacyjny Rzeczypospolitej Polskiej). Zgodnie z koncepcją rządową ma to być innowacyjny węzeł transportowy, ulokowany pomiędzy Warszawą a Łodzią (około 40 km na zachód od Warszawy i 80 km na wschód od Łodzi) w bezpośrednim sąsiedztwie autostrady A2, składający się z dwóch komponentów: lotniczego (z docelową możliwością obsługi 100 mln pasażerów rocznie) oraz kolejowego (rozbudowanie w układzie gwiazdowym linii kolejowych łączących główne aglomeracje z CPK). Również inne ambitne projekty rozwojowe gospodarki krajowej, do których zaliczyć można między innymi rozwój energetyki jądrowej, niektórych korytarzy transportowych (kołowych, jak *Via Carpatia*, bądź kolejowych, jak Kolej Dużych Prędkości – Linia Y), sektora zbrojeniowego czy też przekop Mierzei Wiślanej, budzą, przynajmniej częściowo, sceptycyzm.

Skala potencjalnych nakładów związanych z dalszym unowocześnianiem polskiej gospodarki jest ogromna. Szacunki strony rządowej wspominają o kwocie przekraczającej 2 biliony złotych (2 tysiące miliardów), z czego znacząca część powinna być obsługana przez podmioty krajowe. Stąd już obecnie widać duże zainteresowanie biznesu nowymi strategicznymi inwestycjami, co będzie powodowało konieczność analizowania wspomnianych wyżej (i wielu innych) nowych projektów rozwojowych nie tylko pod kątem makroekonomicznym, lecz również biznesowym.

Tymczasem do tej pory dyskurs naukowy oparty na solidnych podstawach analitycznych w tym zakresie nie jest duży. Bywa wręcz, iż powtarzane są stereotypowe opinie opierane na budzących wątpliwości źródłach, których motywy są niejasne.

Niejednokrotnie są one mocno sceptyczne, a sceptycyzm ten nie jest we właściwy sposób poddany rygorom analitycznym wymagany do prowadzenia dyskursu naukowego w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. W istniejących rozważaniach i dyskusjach prowadzonych na tym gruncie wyraźnie brakuje uwzględnienia istotnego wymiaru pozwalającego na uchwycenie pełniejszego i bardziej spójnego obrazu sytuacji dotyczącej dalszego kierunku rozwoju Polski, mianowicie zagadnień geopolitycznych.

Należy przy tym zauważyć, iż w obszarze nauk o zarządzaniu, w tym w szczególności w ramach zarządzania strategicznego, wykształcono mechanizmy analizy i oceny oddziaływania zjawisk natury politycznej na funkcjonowanie biznesu. Jest to szczególnie widoczne w ramach analiz otoczenia makro, niemniej jednak należy wskazać, iż analizy te w zasadzie nie dotyczą aspektów geopolitycznych, wpływających w znacznym stopniu na kształtowanie rzeczywistości biznesowej, w której funkcjonują przedsiębiorstwa, i na bazie których podejmowane są decyzje gospodarcze.

Stąd, mając powyższe na uwadze, można stwierdzić występowanie luki badawczej w postaci niedostatecznego uwzględnienia aspektów geopolityki i geostrategii w prowadzeniu analiz strategicznych (rozumianych biznesowo). Niemniej jednak, biorąc pod uwagę charakter i objętość niniejszego opracowania, nie będzie możliwe przeprowadzenie kompleksowych rozważań w tym zakresie, wobec czego celem rozdziału jest zarysowanie znaczenia elementów geopolityki i geostrategii dla prowadzenia analiz strategicznych. Punktem wyjścia będzie skrótowe wyjaśnienie obu pojęć i przedstawienie ich znaczenia dla sytuacji, w jakiej obecnie znajduje się polska gospodarka. Następnie, po krótkiej typologii metod analiz strategicznych autor podejmie wstępną próbę poszukiwania mechanizmów uwzględnienia współczesnych zagadnień geopolitycznych w ramach wybranych analiz strategicznych. Jak zostało wyżej zaznaczone, ograniczenia związane z charakterem rozdziału powodują konieczność potraktowania opracowania wyłącznie jako szkicowego, stanowiącego wprowadzenie do dalszych prac w tym zakresie, w tym prac o charakterze analitycznym oraz empirycznym.

## Geopolityka i geostrategia – rys znaczeniowy pojęć

Z politycznego, zbieżnego z ekonomicznym i biznesowym, punktu widzenia ważne jest rozróżnienie trzech istotnych pojęć<sup>2</sup>. Pierwszym z nich jest *geografia* – w sumie tożsama z tradycyjnym, szkolnym pojmowaniem geologicznych uwarunkowań

2 Z. Brzeziński, *Wielka szachownica. Główne cele polityki amerykańskiej*, Świat Książki, Warszawa 1998.

każdego państwa. Jest ona zasadniczo niezmienna w czasie, aczkolwiek wpływ i znaczenie określonego miejsca w przestrzeni geograficznej może się z czasem zmieniać. Bartosiak stwierdza, iż „geografia determinuje dystrybucję władzy i daje przewagi określonym miejscom i regionom w stosunku do innych”<sup>3</sup>. Może to być związane z uwarunkowaniami klimatycznymi, dostępnością surowców naturalnych, dostępem do morza, rzekami, liniami brzegowymi i innymi czynnikami natury geograficznej, tworzącymi swego rodzaju brzegowe warunki przewagi konkurencyjnej państwa.

Kolejnym pojęciem jest *geopolityka* – rozumiana z reguły jako celowa działalność ludzka (w wymiarze państwowym), determinująca wykorzystanie znaczenia czynników geograficznych danego kraju do osiągnięcia przez niego określonych rezultatów politycznych (rozumianych tak w kategoriach wojskowych, jak i ekonomicznych). Jednymi z najważniejszych czynników kształtujących potencjał geopolityczny danego państwa są kontrolowane przez nie linie komunikacyjne, mające przemożny wpływ na sytuację ekonomiczną poszczególnych państw.

Trzecim ze wskazanych powyżej pojęć jest *geostrategia*, przez którą rozumieć należy sposób organizacji podejmowanych przez dane państwo działań w celu realizacji określonych zamierzeń geopolitycznych. Pojęcie to jest czasowo najwęższe w stosunku do dwóch pozostałych, zmiany działań w obszarze geostrategii mogą być bardzo szybkie, podyktowane zmieniającymi się uwarunkowaniami zewnętrznymi. Obecnie do najbardziej charakterystycznych decyzji o charakterze geostrategicznym zaliczyć należy dwa działania realizowane przez najpotężniejsze światowe mocarstwa<sup>4</sup>: USA – tzw. *Pacific Pivot* oraz Chiny – najistotniejszą zmianą jest zapowiedź budowy tzw. Nowego Jedwabnego Szlaku – właściwie Inicjatywa Pasa i Szlaku (*The Belt and Road Initiative*). Działania te mają potencjalnie dalekosiężny wpływ na przyszłe funkcjonowanie polskiej gospodarki oraz perspektywy rozwojowe wielu polskich przedsiębiorstw.

## Morze kontra Ląd

Doktryny geopolityczne, dobrze znane zwłaszcza w świecie anglosaskim, w warunkach krajowych rozpowszechniają się z pewnym trudem. Tymczasem ich najważniejsze przesłanki mają kapitalne znaczenie dla dalszego rozwoju gospodarczego (i nie tylko) Polski, co wynika między innymi z uwarunkowań geograficznego położenia kraju. Często przyjmuje się, iż znajduje się ona w tzw. strefie zgniotu, tj.

3 J. Bartosiak, *Rzeczpospolita między lądem a morzem. O wojnie i pokoju*, Zona Zero, Warszawa 2018, s. 34.

4 Więcej: J. Bartosiak, *Przeszłość jest prologiem*, Zona Zero, Warszawa 2019.

strefie pomiędzy oddziaływaniami dwóch najpotężniejszych w XX wieku mocarstw europejskich – Niemiec i Rosji. Niemniej jednak obecnie zarysowuje się możliwość zmiany tej sytuacji, z uwagi na znaczące przesunięcie światowego centrum ekonomicznego i biznesowego na Daleki Wschód, a przede wszystkim z uwagi na rosnącą potęgę Chin. To już obecnie prowadzi do odbierania geograficznego położenia Polski jako miejsca sworznowego (piwotalnego) z powodu zdolności oddziaływania na styku dwóch stref wpływów geopolitycznych – lądowej i morskiej.

Rozwój geopolityki i kluczowe koncepcje w tym zakresie doprowadziły do zrozumienia podstawowych różnic pomiędzy sposobami funkcjonowania i osiągnięcia supremacji przez potęgi morskie i kontynentalne (lądowe). Jednym z pierwszych autorów, który przedstawił spójną koncepcję w tym zakresie, był Mackinder – twórca koncepcji Heartlandu<sup>5</sup>. Według niego strategiczną przewagę osiągnie państwo, które zawiąże tzw. Wyspę Świata, z grubsza pokrywającą się z obszarem środkowej Azji, stanowiącą, zdaniem Mackindera, naturalną twierdzę lądową, bardzo trudną do zdobycia w wyniku wojen czy podbojów. Chociaż w ramach tej koncepcji Heartland jest uboższy ekonomicznie od państw morskich, jednak pozwala oddziaływać na szlaki handlowe z głębi stref lądowych niekontrolowanych przez Morze.

Przeciwstawną koncepcję Rimlandu<sup>6</sup> zaproponował Spykman, który uważał, iż przewagę mają potęgi morskie, kontrolujące najważniejsze morskie szlaki handlowe. Sam Rimland zaś ograniczony jest do stosunkowo niedużej strefy przybrzeżnej, najczęściej rozumianej jako strefa handlu atlantyckiego, obecnie również pacyficznego. Kontrola strefy przybrzeżnej odbywa się dzięki znaczącej przewadze floty mocarstwa morskiego.

Obie te teorie wywarły ogromny wpływ na sposób myślenia politycznego, militarnego i ekonomicznego elit państw anglosaskich. Ich analogiczne (czasami nieco zmienione) wersje były również wykorzystywane przez inne mocarstwa (np. Niemcy, Rosję, Chiny). Co ciekawe, położenie geograficzne Polski dla obu tych koncepcji jest bardzo istotne, gdyż znajduje się ona na styku oddziaływania Heartlandu z Rimlandem, stąd między innymi historyczne problemy wynikające z niego z XX wieku. Niemniej jednak położenie takie ma również potencjalne zalety, zwłaszcza uwzględniając zmiany geopolityczne zachodzące w głównych światowych potęgach.

5 H.J. Mackinder, *The Geographical Pivot of History*, „The Geographical Journal” 1904, vol. 23, no. 4, s. 421–437.

6 P. Eberhardt, *Koncepcja Rimlandu Nicholasa Spykmana i jej konsekwencje geopolityczne*, „Przegląd Geograficzny” 2014, t. 86, nr 2, s. 261–280.

## Obecne zmiany geopolityczne na świecie

W ostatnich latach znaczną aktywność ekonomiczną przejawiają Chiny, które poszukują dalszych metod rozwoju gospodarczego przy utrzymaniu (względnie nieznacznym spowolnieniu) obecnego tempa rozwoju. Nie jest to zadanie proste, zważywszy na skalę tej gospodarki – przestawienie motoru wzrostu chińskiego na innowacyjność zapewne będzie również dotknięte pułapką średniego dochodu.

Jednym z najambitniejszych projektów strategicznych ostatnich lat (a może wręcz stulecia) wydaje się Nowy Jedwabny Szlak. Należy zauważyć, iż nie jest to wyłącznie duży projekt infrastrukturalny – inicjatywę tę należy traktować jako przełomowy mechanizm pozwalający na uzyskanie przewagi strategicznej przez Łąd względem Morza. Proponowane trasy szlaku znajdują się w głębi euroazjatyckich lądów, z daleka od dotychczas dominującej komunikacji morskiej. W przypadku sukcesu projektu (a można to zakładać z dość dużym prawdopodobieństwem) nastąpi znaczące ożywienie gospodarcze wielu krajów leżących wzdłuż trasy, co stanowi dla nich dodatkową zachętę. Inicjatywa ta może mieć również w przyszłości kapitalne znaczenie dla rozwoju gospodarczego Polski, z uwagi na – tym razem bardzo korzystne – położenie geograficzne.

Projekt ten wzbudza zrozumiałe zainteresowanie wielu państw, które mogą potencjalnie na nim skorzystać. Budzi jednak również niechęć dotychczasowego imperium – USA. Stany Zjednoczone od kilku już lat realizują strategię *Pacific Pivot*<sup>7</sup> (Zwrot na Pacyfik), wychodząc z przekonania, iż światowy handel przeorientował się w ostatnich dwóch dekadach z dominacji atlantyckiej na pacyficzną. Jednocześnie pojawił się gracz formatu światowego w postaci Chin, który swoimi działaniami zagraża podstawom tzw. amerykańskiego ładu. Oznacza to możliwość stopniowej marginalizacji dotychczas dominujących gospodarczo, obok Amerykanów, mocarstw europejskich.

Wspomniane zostały dwa, zapewne najistotniejsze obecnie działania geopolityczne, co oczywiście nie zamyka listy. Należy bowiem mieć na uwadze fakt, iż interesy gospodarcze danych krajów są przez nie realizowane w różnoraki sposób, z wykorzystaniem szerokiego arsenału dostępnych narzędzi (takich jak chociażby teoria gier<sup>8</sup>), często w sposób cyniczny i bezwzględny<sup>9</sup>, choćby kosztem przeciwnika<sup>10</sup>. A to oznacza, iż właściwe zrozumienie szerokich uwarunkowań

7 Więcej: J. Bartosiak, *Pacyfik i Eurazja. O wojnie*, Zona Zero, Warszawa 2018.

8 P. D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.

9 S. Tzu, S. Pin, *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

10 Więcej: S. Hongbing, *Wojna o pieniądź. Prawdziwe źródła kryzysów finansowych*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław, 2010; S. Hongbing, *Wojna o pieniądź 2. Świat władzy pieniądza*,



geopolitycznych powinno odbywać się nie tylko na poziomie ośrodka władzy państwowej, lecz również przedsiębiorstw, zwłaszcza zainteresowanych ekspansją międzynarodową. Stąd właściwym podejściem wydaje się próba implementacji perspektywy geopolitycznej do wybranych metod analizy strategicznej.

## Kategoryzacja analiz strategicznych – zróżnicowanie z uwagi na poziom prowadzonej analizy

Typologia analiz strategicznych z reguły prowadzi do wyodrębnienia zróżnicowanych poziomów prowadzonych analiz<sup>11</sup>. Z uwagi na charakter opracowania przedstawione zostaną wyłącznie dwie typologie prowadzonych analiz strategicznych.

Gierszewska i Romanowska zaproponowały klasyczny i przyjęty w warunkach krajowych model podziału na<sup>12</sup>:

- analizy makrootoczenia – gdzie obok wyodrębnienia poszczególnych segmentów otoczenia wskazuje się analizę makrootoczenia oraz metody scenariuszowe;
- analizy otoczenia konkurencyjnego – gdzie obok klasycznych metod w postaci analizy pięciu sił oraz analizy grup strategicznych<sup>13</sup> (zwanej również mapą grup strategicznych<sup>14</sup>) znajdują się też między innymi analiza potencjału globalizacyjnego sektora oraz krzywa doświadczeń;
- analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa – gdzie tradycyjne techniki w postaci analizy kluczowych czynników sukcesu, metod portfelowych oraz analizy łańcucha wartości uzupełnione zostały między innymi analizą zasobów przedsiębiorstwa i bilansem strategicznym przedsiębiorstwa;

---

Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2011; S. Hongbing, *Wojna o pieniądź 3. Epoka walczących królestw*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2016; S. Hongbing, *Wojna o pieniądź 4. Cisza przed burzą*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2018.

- 11 Z. Matyjas, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego w świetle badań bibliometrycznych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 363–377.
- 12 G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- 13 Więcej: Z. Matyjas, *Koncepcja grup strategicznych – w stronę dynamicznych modeli konkurencji (przegląd badań światowych)*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2011, nr 258, s. 77–93.
- 14 J. Jeżak, Z. Matyjas, *Mapa grup strategicznych elementem analizy konkurencji w sektorze*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 7–12.

- ocenę pozycji strategicznej przedsiębiorstwa<sup>15</sup> – poprzez analizy SPACE i SWOT<sup>16</sup>.

Nieco inną klasyfikację proponują Fleisher i Bensoussan<sup>17</sup>. Według nich podział koncentruje się wokół:

- technik analizy strategicznej – między innymi podejścia portfelowego, analiz sektorowych i grup strategicznych;
- technik analizy klientów i konkurencji – na przykład analizy martwych pól, analizy konkurentów, analizy segmentacji, analizy zasobów;
- technik analizy otoczenia – między innymi analizy STEEP (odmiany analizy PEST), analizy scenariuszowej, analizy interesariuszy;
- technik analizy ewolucyjnej – typu analiza krzywej doświadczenia, analiza patentów, analiza krzywej S;
- technik analizy finansowej – obok analiz wskaźnikowych, programowania funduszy strategicznych i analizy zrównoważonej stopy wzrostu.

## Mechanizmy uwzględnienia zakresu geopolityki i geostrategii w analizach strategicznych

Mając na uwadze charakter i ramy bieżącego opracowania, można wyłącznie skrótowo i poglądowo przedstawić sposoby uwzględnienia problematyki geopolityki (oraz geostrategii) w poszczególnych analizach strategicznych. Co więcej, będzie to przeprowadzone wyłącznie w postaci koncepcyjnej, wskazując na kluczowe problemy, które powinny być, zdaniem autora, uwzględnione w prowadzonych analizach strategicznych. Dalsze rozważania prowadzone będą zgodnie z wyżej przedstawioną typologią podziału analiz strategicznych na trzy główne obszary – analizy makro, analizy otoczenia konkurencyjnego oraz analizy potencjału wewnętrznego.

Na poziomie analizowania makrootoczenia perspektywa geopolityki i geostrategii powinna odgrywać istotną rolę. Należy mieć na uwadze, iż od pewnego czasu postulowane jest rozszerzenie tego typu analiz (z natury uwzględniających aspekt polityczny) o skanowanie otoczenie międzynarodowego czy wręcz globalnego.

15 Celem uzupełnienia: Adam Stabryła wyróżnia trzy grupy metod poprzez połączenie dwóch ostatnich do postaci analizy strategicznej firmy – por. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000.

16 Rozszerzenie analizy SWOT patrz: Z. Matyjas, *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

17 C.S. Fleisher, B.E. Bensoussan, *Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.

To już na wstępie narzuca pewien sposób myślenia, który należy tylko uzupełnić o aspekt jasno sprecyzowanej geopolityki głównych graczy, rozumianych najczęściej jako konkurenci. Na tym szczeblu analitycznym widać w pełni potencjalne konflikty interesów, które *de facto* są często rozbieżne. Przykładowo: zarówno Polska, jak i Czechy aspirują do roli punktu węzłowego dla jednej z linii Nowego Jedwabnego Szlaku, konkurentem dla obu państw będą natomiast z pewnością Niemcy – to wszystko powoduje rozbieżności geostrategiczne, co dalej przekłada się na odmienną sytuację firm zainteresowanych udziałem w tym projekcie. Pełna analiza sytuacji możliwa jest dopiero po uwzględnieniu czynników natury geopolitycznej, co więcej – w tym przypadku możliwe jest wdrożenie pełnego podejścia scenariuszowego<sup>18</sup>, pozwalającego na precyzyjne wypracowanie spójnych wariantów działania przedsiębiorstwa (czy też ośrodka władzy państwowej bądź samorządowej). Pozwala to na minimalizację kosztownych błędów i pomyłek już na etapie analitycznym.

Poziom otoczenia konkurencyjnego z pewnością umożliwia również wykorzystanie zrozumienia uwarunkowań geopolitycznych i geostrategicznych. Ostatecznie to na tym poziomie najczęściej skoncentrowana jest polityka poszczególnych państw, które relatywnie rzadziej dokonują realnych działań na poziomie przedsiębiorstw. Jednocześnie ten poziom analiz jest od wielu lat bardzo dobrze rozpoznany, a punktem wyjścia dla wielu z nich były lata doświadczeń analitycznych i badawczych prowadzonych w ramach ekonomii sektorowej<sup>19</sup> (*Industrial Organization Economics*), czego wyrazem była opracowana przez Portera analiza tzw. pięciu sił<sup>20</sup>. Uwzględnienie zagadnień natury geopolitycznej powinno być przede wszystkim dostosowane do kluczowych sektorów, będących przedmiotem strategicznego zainteresowania. Obecnie do sektorów takich z pewnością zaliczyć należy energetykę (w tym atomową), produkcję elektroniki dla potrzeb zapewnienia bezpieczeństwa kraju, rozwój korytarzy transportowych, sektor zbrojeniowy i inne strategicznie istotne dla rozwoju kraju sektory. Przy czym tutaj, w przeciwieństwie do analiz na poziomie makrootoczenia, implementacja zagadnień geopolitycznych wymaga uzupełnienia istniejących metod o perspektywę geopolityczną (np. w ramach pięciu sił). Przykładowo: analizując uwarunkowania konkurencyjności sektora energetycznego, nie sposób nie zauważyć geostrategii Niemiec (oraz Rosji) w postaci budowanego gazociągu Nord Stream II (i potencjalnych konsekwencji

18 K. van der Heijden, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

19 Z. Matyjas, *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2011, nr 261, s. 307–318.

20 M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.

dla norwesko-duńsko-polskiego gazociągu Baltic Pipe). Uwzględniając promowany od wielu lat rozwój energetyki wiatrowej w Niemczech z dostępnością gazu pozwalającego na produkcję energii elektrycznej z wykorzystaniem turbin gazowych, widać konflikt interesów w stosunku do rozwoju polskiej energetyki. Dopiero uwzględnienie w analizie elementów z zakresu geopolityki pozwala na dostrzeżenie znacznie szerszej perspektywy. A to ponownie umożliwia uniknięcie ewentualnych błędów i kosztownych pomyłek już na etapie analitycznym.

Z pewnością trudniej jest natomiast zaimplementować perspektywę geopolityczną do analiz potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. Wprawdzie elementem składowym analiz zasobowych (np. analizy VRIO<sup>21</sup>) jest analiza komparatywna w odniesieniu do kluczowych konkurentów, niemniej jednak – z wyłączeniem absolutnie kluczowych przedsiębiorstw zagranicznych – trudno jednoznacznie zidentyfikować elementy geopolityki danego państwa, odnoszące się wprost do konkretnej firmy. Pewne wnioski można wyciągnąć na podstawie podejmowanych przez firmy strategii, zwłaszcza kluczowych (takich jak np. strategia dywersyfikacji<sup>22</sup>), jednak dane na temat wpływu działań geopolitycznych na konkretne przedsiębiorstwa mogą być w zasadzie niedostępne. Stąd właściwymi podejściami wydają się analiza jakościowa czy też próba wykorzystania analogii. Dotyczy to jednak głównie największych podmiotów, które są strategicznie istotne dla funkcjonowania gospodarki analizowanego kraju.

## Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, iż geopolityka i geostrategia mają wiele do zaoferowania z punktu widzenia uzupełnienia prowadzonych analiz strategicznych o rozważania w tych kierunkach. Należy przy tym pamiętać, iż w celu zwiększenia skuteczności prowadzonych analiz powinny one dotyczyć strategicznie istotnych sektorów (bądź przedsiębiorstw), gdyż z reguły to one są domeną ośrodków władzy rządowej prowadzącej działania o charakterze geopolitycznym.

Przeszło stuletnie doświadczenia rozwoju geopolityki wypracowały dwie teoretycznie sprzeczne (choć w praktyce w zasadzie uzupełniające się) doktryny: lądową (koncepcja Heartlandu) oraz morską (idea Rimlandu). Według obu tych koncepcji geograficzne położenie Polski jest piwotalne, z uwagi na fakt zamieszkiwania przez Polaków obszaru pomiędzy tymi dwoma sferami. W połączeniu z obecnie występującymi światowymi projektami rozwoju infrastrukturalnego

21 J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*, Pearson, Upper Saddle River 2015.

22 Z. Matyjas, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 216–226.

półkuli północnej, wraz z wyraźnie postępującym przesunięciem gospodarczego centrum świata na wschodnie wybrzeże Pacyfiku, będzie to z pewnością determinowało warunki rozwoju gospodarczego Polski na długie lata (niektórzy twierdzą, iż poprzednia tak znacząca zmiana zaszła w okresie odkryć geograficznych około pięciuset lat temu). Nową sytuację zauważył dotychczasowy hegemon – Stany Zjednoczone i jako reakcję zastosował *Pacific Pivot*.

Dotychczasowy słaby nacisk na uwzględnienie znaczenia zagadnień natury geopolitycznej w strategicznych analizach projektów rozwoju gospodarczego Polski może skutkować w dwojaki sposób. Po pierwsze może prowadzić do błędnych decyzji strategicznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa w ramach prowadzonych przez nie strategii rozwoju. Po drugie zaś z pewnością prowadzić będzie do marginalizacji roli środowiska nauk o zarządzaniu i jakości w analizach ekonomicznych i finansowych, które z założenia pomijają ważne aspekty podejmowanych decyzji, dostępne wyłącznie w ramach analiz strategicznych. A należy pamiętać, iż każda kolejna właściwie przeprowadzona analiza zmniejsza liczbę pomyłek (błędów) na etapie analitycznym – tym bardziej że właściwie przeprowadzone rozumowanie analityczne prowadzi do poprawnych wniosków. Udowodnił to między innymi Studnicki w swoim przerażająco skutecznym prognostyku efektu nadchodzącej wojny w roku 1939<sup>23</sup>.

Autor ma nadzieję, iż pomimo bardzo ograniczonych ram opracowania osiągnął jego założony cel w postaci zarysowania znaczenia elementów geopolityki i geostrategii dla prowadzenia analiz strategicznych. Należy mieć jednak świadomość, iż zagadnienie to jest bardzo złożone i wymaga dalszych prac koncepcyjnych, prowadzenia praktycznych analiz oraz (zapewne) badań empirycznych w celu wypracowania trwałego mechanizmu zaimplementowania kluczowych elementów geopolityki do prowadzenia analiz strategicznych.

---

## Bibliografia

- Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*, Pearson, Upper Saddle River 2015.
- Bartosiak J., *Pacyfik i Eurazja. O wojnie, Zona Zero*, Warszawa 2018.
- Bartosiak J., *Przeszłość jest prologiem*, Zona Zero, Warszawa 2019.
- Bartosiak J., *Rzeczpospolita między lądem a morzem. O wojnie i pokoju*, Zona Zero, Warszawa 2018.
- Brzeziński Z., *Wielka szachownica. Główne cele polityki amerykańskiej*, Świat Książki, Warszawa 1998.

---

23 W. Studnicki, *Wobec nadchodzącej Drugiej Wojny Światowej*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2018 (przedruk oryginału z roku 1939).

- Eberhardt P., *Koncepcja Rimlandu Nicholasa Spykmana i jej konsekwencje geopolityczne*, „Przegląd Geograficzny” 2014, t. 86, nr 2, s. 261–280.
- Fleisher C.S., Bensoussan B.E., *Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- Heijden K. van der, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Hongbing S., *Wojna o pieniądź. Prawdziwe źródła kryzysów finansowych*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2010.
- Hongbing S., *Wojna o pieniądź 2. Świat władzy pieniądza*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2011.
- Hongbing S., *Wojna o pieniądź 3. Epoka walczących królestw*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2016.
- Hongbing S., *Wojna o pieniądź 4. Cisza przed burzą*, Wydawnictwo Wektory, Wrocław 2018.
- Jeżak J., Matyjas Z., *Mapa grup strategicznych elementem analizy konkurencji w sektorze*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 7–12.
- Mackinder H.J., *The Geographical Pivot of History*, „The Geographical Journal” 1904, vol. 23, no. 4, s. 421–437.
- Matyjas Z., *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2011, nr 261, s. 307–318.
- Matyjas Z., *Koncepcja grup strategicznych – w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przeгляд badań światowych)*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2011, nr 258, s. 77–93.
- Matyjas Z., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 420, s. 216–226.
- Matyjas Z., *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego w świetle badań bibliometrycznych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 363–377.
- Matyjas Z., *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000.
- Straffin P. D., *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.
- Studnicki W., *Wobec nadchodzącej Drugiej Wojny Światowej*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2018.
- Tzu S., Pin S., *Sztuka wojny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

---

## Streszczenie

Podstawowym celem opracowania jest próba odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób należy rozszerzyć klasyczne analizy strategiczne o zagadnienia geopolityki i geostrategii. Oba te terminy nabierają szczególnego znaczenia przy budowaniu ewentualnych analiz strategicznych dla najważniejszych projektów strategicznych, w tym w warunkach Polski. Dotyczy to przykładowo takich projektów jak Centralny Port Komunikacyjny, budowa elektrowni jądrowej czy też rozbudowa połączeń komunikacyjnych. Również zagadnienia związane z obronnością kraju, zarówno w aspekcie

„twardym” (armia, sprzęt wojskowy), jak i „miękkim” (np. cyberobrona, rozwój polskiej mikroelektroniki), są w znacznym stopniu powiązane z zagadnieniami geopolityki i geostrategii. Tymczasem w warunkach krajowej literatury tematu problematyka ta nie była dotąd przedmiotem poważnego zainteresowania naukowego, stąd można zaobserwować wyraźną lukę badawczą w tym zakresie. Tematyka podjęta w rozdziale będzie miała za zadanie lukę tę zmniejszyć.

**Słowa kluczowe:** geopolityka, geostrategia, analizy strategiczne, poziomy analiz strategicznych

---

## Strategic Analyses taking into account Geopolitics and Geostrategic Issues

### Abstract

The main goal of the article is to answer the question whether and how to extend classic strategic analyzes to include geopolitics and geostrategy issues. Both of these terms are of particular importance when building possible strategic analyzes for major strategic projects in Poland. This applies, for example, to projects such as the Solidarity Transport Hub Poland, the construction of a nuclear power plant, or the development of transport connections. Also, issues related to national defense, both in the “hard” (army, military equipment) and “soft” aspects (e.g. cyber defense, development of Polish microelectronics), are largely linked to issues of geopolitics and geostrategy. Meanwhile, in the conditions of the domestic literature on the subject, these issues have not been the subject of serious scientific interest, hence a clear research gap in this respect can be observed. Therefore the task of the is to, at least partially, reduce this gap.

**Keywords:** geopolitics, geostrategy, strategic analyses, strategic analyses levels





## **V. Pomiar efektywności i determinanty sukcesu strategii**



# Atrybuty doskonałości organizacji

Prof. dr hab. Maria Romanowska 

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Katedra Zarządzania, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

## Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu zmagają się z kompleksem dyscypliny niedojrzałej, niemającej precyzyjnie zdefiniowanych paradygmatów i kanonów metodologicznych. Profesor Stanisław Sudoł w swojej ostatniej książce *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*<sup>1</sup> wśród słabości przypisywanych tej dyscyplinie wymienił wieloznaczność pojęć i różnorodność ich rozumienia. Skutkiem dowolności i niejednoznaczności terminologii jest trudność komunikowania się przedstawicieli tej dyscypliny i niska jakość badań. Używając różnych określeń dla tych samych bytów organizacyjnych, uczeni pozbawiają się możliwości porównywania wyników badań i rozwijania teorii.

Przykładem słabości nauk o zarządzaniu w zakresie definiowania podstawowych pojęć jest prawdziwa „dżungla terminologiczna” dotycząca tak ważnego zagadnienia, jakim są atrybuty doskonałości organizacji i sposoby ich mierzenia. W odróżnieniu od nauk o zarządzaniu ekonomia dysponuje zbiorem doskonałych i precyzyjnych kryteriów oceny obecnego i przewidywanego stanu ekonomicznego przedsiębiorstwa. Dzięki standardom systemu rachunkowości badania w ekonomii dają wyniki porównywalne w przekrojach branżowych i regionalnych. Ze względu na to, że nauki o zarządzaniu w części tylko zajmują się podmiotami ekonomicznymi, a badania dotyczą nie tylko procesów gospodarczych, przydatność ekonomicznych miar doskonałości organizacji jest w zarządzaniu ograniczona.

Celem opracowania jest pokazanie zróżnicowania pojęciowego i terminologicznego związanego z oceną doskonałości organizacji, zaprezentowanie próby usystematyzowania atrybutów doskonałości organizacji oraz oceny ich znaczenia w zarządzaniu organizacją.

---

1 S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 41–42.

## Klasyfikacja atrybutów doskonałości organizacji

Idea organizacji doskonałej budzi duże zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania. W procesie rozwoju nauk o zarządzaniu rozszerzał się zakres badanych podmiotów i procesów. Towarzyszyła temu rozbudowa zbioru narzędzi oceniających działalność organizacyjną o narzędzia zapożyczone z ekonomii, socjologii, psychologii i innych dyscyplin. Ewolucję idei i zasad doskonałości organizacji, poczynając od nurtu naukowego zarządzania aż do współczesności, bardzo dobrze oddają Hermel i Ramis-Pujol w często cytowanym artykule *An evolution of excellence: some main trends*<sup>2</sup>. Ich zdaniem dyskusja o doskonałości rozpoczęła się po publikacji książki Petersa i Watermana *In search of excellence*<sup>3</sup>. Pod jej wpływem doskonałość identyfikowano z takimi zasadami zarządzania jak specjalizacja, motywacja przez wartości i cele, bliskie relacje z klientem, prosta struktura. W drugim etapie rozwoju koncepcji doskonałości poszukiwano w procesach dostosowawczych i zmianie, eksponując dwie cechy doskonałego przedsiębiorstwa: adaptacyjność i jakość funkcjonowania. W trzecim etapie rozwoju koncepcji doskonałości powrócono do szukania źródeł doskonałości w usprawnianiu wnętrza organizacji, kluczowymi elementami budującymi doskonałość były jakość i uczenie się organizacji. Etap czwarty, w którym aktualnie funkcjonujemy, Hermel i Ramis-Pujol nazwali etapem modeli doskonałości, czyli doskonalenia organizacji przez zastosowanie standardowych metodyk związanych z certyfikacją w różnych obszarach organizacji. Każda ze standardowych metodyk ma własne zestawy kryteriów oceny, używane do samooceny i porównań organizacji. Obecnie zidentyfikowano prawie sto modeli doskonałości stosowanych w 83 krajach<sup>4</sup>.

Opis ewolucji koncepcji doskonałości organizacji dobrze pokazuje związek rozumienia tego pojęcia z rozwojem nauk o zarządzaniu. W miarę włączania do badań kolejnych determinant i sfer aktywności organizacji rozszerzało się rozumienie doskonałości i jej atrybutów.

Kluczem do poszukiwania miar doskonałości organizacji jest odpowiedź na pytanie, czym jest i jakie cechy ma organizacja doskonała. Najogólniej można powiedzieć, że jest to organizacja sprawna w sensie sposobu działania i wyników, jakie osiąga. Odpowiedź ta zakłada, że ocena doskonałości organizacji może dotyczyć

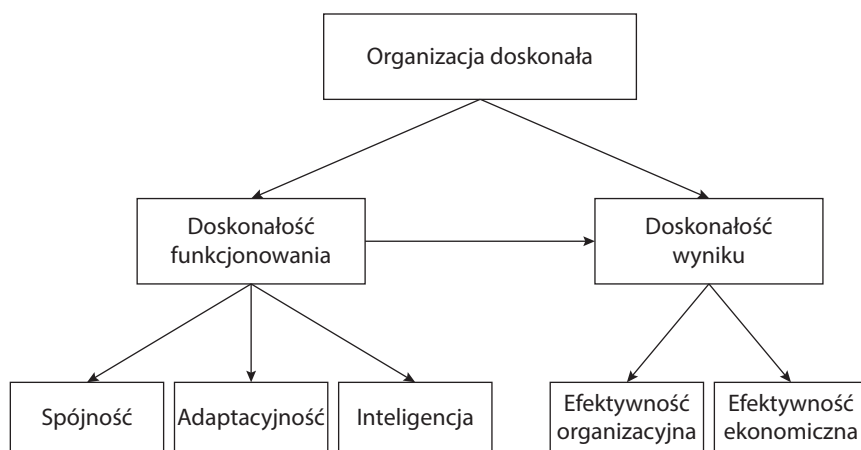
2 P. Hermel, J. Ramis-Puyol, *An evolution of excellence some main trends*, „The YQM Magazine” 2003, vol. 15, no. 4, s. 230–243.

3 T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.

4 Za: J. Jurczak, *Osiąganie doskonałości organizacyjnej*, [w:] G. Gierszewska (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, s. 176.

sposobu jej działania w ujęciu funkcjonalnym, strukturalnym, procesowym i każdym innym, a niezależnie lub w powiązaniu z tą oceną organizacja może być oceniana za skutki i efekty swojej działalności.

Przegląd sposobów oceny doskonałości organizacji pozwala na przyporządkowanie każdego z atrybutów doskonałości do jednej z dwóch kategorii: atrybutów doskonałości funkcjonowania i atrybutów efektów działalności. W ramach tych głównych kategorii można wyróżnić węższe elementy. W ocenie doskonałości funkcjonowania organizacji są to trzy atrybuty doskonałości: spójność, adaptacyjność i inteligencja, w ocenie doskonałości wyniku są to dwa atrybuty: efektywność organizacyjna i efektywność ekonomiczna. Zaproponowany sposób klasyfikacji atrybutów zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Klasyfikacja atrybutów doskonałości organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Ujęte na rysunku atrybuty i powiązania między nimi zostaną omówione w dużym skrócie. Ze względu na wielość koncepcji i sformułowań opisujących poszczególne atrybuty zawężono ich prezentację do uznanych przez autorkę za najważniejsze.

## Atrybut 1. Spójność

Spójność (*corporate coherence*) jako cecha doskonałości organizacji jest synonimem doskonałości organizacji w sensie idealnego połączenia wszystkich jej części w całość. Idea spójności zawarta jest w definicji organizacji jako całości nastawionej na realizację celu, złożonej z części, z których każda przyczynia się do powodzenia całości. Ta cecha organizacji była szczególnie eksponowana w nurcie naukowego zarządzania, w koncepcji biurokracji, a także we wczesnych koncepcjach

zarządzania ludźmi. Mechanistyczny model organizacji właśnie w spójności widział źródło sprawności organizacji. Ideę spójności dobrze odzwierciedlają między innymi zasada harmonizacji Adamieckiego, prakseologiczna zasada harmonii, model biurokracji Webera czy koncepcja integracji pracowniczej popularna w latach siedemdziesiątych XX wieku. Zasada spójności oznacza konieczność wzajemnego dostosowania decyzji kierowniczych i wykonawczych podejmowanych w różnych podsystemach, funkcjach i częściach struktury organizacji. Na liście synonimów słowa *spójność* znajdują się między innymi następujące pojęcia: *koherencja*, *koherentność*, *kohezja*, *adekwatność*, *synergia*, *dopasowanie*, *korelacja*, *współzależność*, *spoistość*, *nierozerwalność*, *jednolitość*, *zgranie*<sup>5</sup>. Każde z tych pojęć dobrze oddaje istotę spójności jako idei łączenia części składowych w logiczną i zwartą całość. W literaturze zagranicznej problem spójności jest najczęściej związany z pojęciami *coherence*, *cohesion*, *alignment*, *coalignment*, *fit*, w literaturze polskiej zamiennie używane są określenia *spójność*, *koherencja* lub *dopasowanie*. Słowo *dopasowanie* ma węższe znaczenie niż dwa pozostałe, ponieważ ogranicza się tylko do dostosowań biernych, podczas gdy pojęcia *spójność* i *koherencja* obejmują procesy wzajemnych dostosowań różnych elementów<sup>6</sup>.

Problem spójności bywa rozpatrywany bardzo wąsko – jako wewnętrzna zgodność w danym podsystemie organizacyjnym, na przykład zgodność wartości w organizacji, wewnętrzna zgodność rozwiązań strukturalnych, procesów czy elementów funkcji, wewnętrzna zgodność różnych wyborów strategicznych. W zarządzaniu strategicznym przyjęto szerokie rozumienie spójności – nie tylko w sensie wzajemnego dopasowania części organizacji, ale też dopasowania strategii i działalności organizacji do zmian otoczenia, co wiąże atrybut spójności z atrybutem adaptacyjności. W sposób poglądowy ideę spójności w zarządzaniu całą organizacją dobrze wyraża bardzo popularny na świecie model 7S, definiujący organizację jako całość złożoną ze wzajemnie powiązanych ze sobą elementów: strategii (*strategy*), struktury (*structure*), procedur (*systems*), kadry (*staff*), stylu kierowania (*style*), umiejętności (*skills*) i wspólne wartości (*shared values*)<sup>7</sup>.

## Atrybut 2. Adaptacyjność

Atrybut adaptacyjności (*adaptivity*) wszedł do kanonu ocen doskonałości organizacji w związku z rozwojem nurtu systemowego w zarządzaniu i związaną z tym nurtem teorią równowagi organizacyjnej, a także w związku z rozwojem teorii

5 <https://synonim.net/synonim/spójność> (dostęp: 25.06.2020).

6 M. Romanowska, *Idea spójności w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 6, s. 3–9.

7 T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence...*, s. 10.

zarządzania strategicznego. Koncepcja równowagi organizacyjnej wyjaśnia potrzebę współistnienia w organizacji elementu stałości i zmiany, zarówno w relacjach organizacji z otoczeniem, jak i w odniesieniu od elementów wewnętrznych. Potrzeba pokonywania zakłóceń i utrzymania sprawności wymaga równowagi dynamicznej. Stan organizacji jest wypadkową dążenia organizacji do przywracania równowagi lub jej zakłócania. Dążąc do równowagi dynamicznej, organizacja podlega procesowi ciągłej lub okresowej transformacji.

W zarządzaniu strategicznym zainteresowanie badaczy od początku skupiało się na relacjach organizacji z otoczeniem. Postulatem sprawnej organizacji było stosowne do okoliczności przystosowanie się organizacji do otoczenia. Już w latach sześćdziesiątych XX wieku rozważany był model czynnych i biernych przystosowań organizacji do zmian w otoczeniu. Ansoff w swojej koncepcji organizacji służącej otoczeniu (OSO) za cechę najważniejszą takiej organizacji uznał czujność strategiczną i adekwatne do wyzwań otoczenia sposoby reagowania na zmiany<sup>8</sup>. Ansoff eksponował problem kreatywnych dostosowań strategii do coraz bardziej złożonego i dynamicznego otoczenia jako kluczowy warunek przetrwania i rozwoju korporacji. Orientacja na dostosowanie się do zmian zewnętrznych jest też typowa dla przedstawicieli szkoły pozycyjnej. W swoich pracach jako główny czynnik sukcesu strategicznego przedstawiali oni dostosowanie strategii do charakteru sektora, jego wieku, rozproszenia, stopnia globalizacji, a także do działania pięciu sił konkurencji oraz dynamiki sektora kształtowanej przez makrootoczenie. Szkoły ewolucyjna i zasobowa zarządzania strategicznego, zainspirowane ideą emergencji, doceniły zdolność organizacji do samoorganizowania się i dostosowywania do zmian jako alternatywę planowania strategicznego i aktywnego wpływania na otoczenie.

Przekonanie, że organizacje działają w chaosie, a ich najważniejszym celem jest pokonywanie turbulencji, podniosło zasadę adaptacyjności do rangi kluczowej cechy organizacji doskonałej. Adaptacyjność w ewolucyjnym nurcie zarządzania strategicznego jest utożsamiana z różnicowalnością (*variation*). Różnicowalność określa się jako kreatywne dostosowywanie się do zmian otoczenia. Różnicowanie przejawia się bogactwem metod zarządzania, struktur, strategii, stylów kierowania, co doprowadza do transformacji organizacji<sup>9</sup>.

Atrybut adaptacyjności jest bardzo złożony i przez to trudny, jeśli nie niemożliwy do operacjonalizacji. W ramach tego konstruktu istnieje wiele koncepcji i związanych z nimi propozycji pomiaru bliskich temu pojęciu. Do pojęć i koncepcji

8 H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 231–237.

9 E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 125–133.

najbliższych idei adaptacyjności należą koncepcje elastyczności, sprężystości, oburęczności i zwinności.

Elastyczność organizacji (*flexibility*) jest definiowana jako zdolność organizacji do dostosowywania się do zmian bez utraty stanu równowagi. Przeciwnostwem elastyczności jest sztywność organizacji<sup>10</sup>. Krupski odróżniał elastyczność od adaptacyjności, pisząc: „Adaptacja to przystosowanie, a elastyczność to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie odreagowywanie, a więc także adaptacja” i wiązał elastyczność z pojęciem przedsiębiorstwa w ruchu, czyli „przedsiębiorstwa, które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy”<sup>11</sup>. Elastyczność organizacji wiąże się głównie z dwoma sposobami jej osiągania: dywersyfikacją i redundancją zasobów. Organizacje elastyczne reagują zarówno na przewidywalne, jak i nieprzewidywalne zmiany, tworząc i dobierając odwracalne opcje swojego działania i rozwoju, jednocześnie kreując możliwości zmiany tych opcji z zaangażowaniem optymalnej ilości nakładów i czasu oraz utrzymaniem ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W nurcie badań nad procesami reagowania organizacji na zmiany mieści się też koncepcja zwinności przedsiębiorstwa. Początkowo pojęcie zwinności (*agility*) zastosowano do małych zespołów zajmujących się programowaniem, a z czasem do zarządzania całą organizacją. Zwinność jest koncepcją zarządzania dobrze osadzoną w praktyce, dysponującą standardowymi narzędziami pomiaru zwinności i technik jej wdrażania<sup>12</sup>. Zwinność jest rozumiana jako sposób przystosowania się organizacji do otoczenia, zdolność reagowania na zmianę, umiejętność wykorzystania pojawiających się okazji, w szczególności o krótkim cyklu życia. Jest ona najczęściej odnoszona do zarządzania produkcją, sfery technologicznej i finansowej, rzadziej do poziomu strategicznego i społecznego organizacji. Zwinność to zdolność do przeprowadzania wydajnej zmiany poziomu operacyjnego w odpowiedzi na niepewność i zmieniające się wymagania wobec organizacji<sup>13</sup>. Nowe modele zwinności rozszerzające to pojęcie na wszystkie obszary zarządzania zbliżają pojęciowo zasadę zwinności do zasad spójności i adaptacyjności.

Kolejną koncepcją rozwijającą zasadę adaptacyjności jest koncepcja oburęczności (*ambidexterity*). Nazywana jest kluczowym paradoksem zarządzania, gdyż

10 A. Stabryła, *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, [w:] J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 20.

11 R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 21 i 239.

12 T. Kosiński, *Trzy fale zwinności w zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2019, nr 172, s. 143–154, s. 151.

13 A. Stachowiak, *Od organizacji stabilnej do odpornej. Model dojrzałości organizacyjnej zwinnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2019, s. 91–92.



odwołuje się do istnienia trwałego napięcia pomiędzy działaniami eksploatacyjnymi i eksploracyjnymi. Oburęczność definiowana jest jako strategiczna zdolność organizacji do symultanicznej realizacji działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych o charakterze dynamicznym<sup>14</sup>. Uważa się, że eksploracja i eksploatacja wymagają odmiennych umiejętności i gdy rywalizują w danym momencie o rzadkie zasoby organizacji, są ze sobą ujemnie powiązane. Oburęczność odpowiada za utrzymanie równowagi warunkującej przeżycie i dobrobyt systemu organizacyjnego. Pojęcie to jest też odnoszone do innych obszarów poza strategią, między innymi do struktur organizacji – poprzez łączenie luzu typowego dla struktur organicznych z porządkiem wprowadzanym przez struktury mechanistyczne. Oburęczność daje możliwość harmonizacji i pogodzenia kontradycyjnych działań w ramach zarządzania strategicznego, jakie pojawiają się pod wpływem presji koniunkturalnej, konkurencyjnej, innowacyjnej czy społecznej<sup>15</sup>.

Jedną z nowszych koncepcją rozwijających nurt adaptacyjności jest koncepcja prężności organizacyjnej (*resilience*). Badacze zajmujący się tą tematyką posiłkują się naukowymi osiągnięciami psychologii, a także zarządzania i logistyki. Termin prężności pojawiał się w przeszłości w badaniach nad odpornością organizacji na ryzyko wystąpienia kryzysu czy katastrofy. Prężność organizacyjna jest definiowana jako zdolność organizacji do absorpcji bądź minimalizowania negatywnego wpływu sytuacji kryzysowych i do dalszego działania po wystąpieniu kryzysu<sup>16</sup>.

W badaniach nad prężnością można obecnie wyróżnić trzy nurty: prężność organizacyjna jako odporność łańcucha działalności, prężność organizacyjna jako prężność personelu oraz prężność organizacyjna jako zdolność przystosowawcza przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia.

Znaczeniowo zbieżne ze sprężystością jest określenie antykruchości (*antifragility*), wprowadzone do literatury przez amerykańskiego specjalistę od zarządzania ryzykiem Taleba. Według niego synonimem zdolności do przetrwania i adaptacji jest antykruchłość – przeciwieństwo kruchości, cecha organizacji, która pozwala radzić sobie z tym, co nieznane, robić dobrze rzeczy, których nie rozumiemy<sup>17</sup>.

14 A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 22–24.

15 Tamże, s. 35.

16 M. Rzegocki, *Prężność organizacyjna jako miara i atrybut doskonałości przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2019, rozdz. 1.

17 N.N. Taleb, *Antykruchłość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa 2013, s. 15–17.

## Atrybut 3. Inteligencja

Nurty ewolucyjny i zasobowy w zarządzaniu strategicznym zwróciły uwagę na kluczowe znaczenie inteligencji i mądrości organizacji w zapewnieniu jej przetrwania i sukcesu. Wyróżnienie wśród zasobów kluczowych kompetencji wywodzących się z zasobów niematerialnych wskazało na ludzi i ich wyjątkowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej i rozwoju. Organizacja doskonała uczy się, jest kreatywna, przedsiębiorcza, mądra, innowacyjna. Wszystkie te określenia w jakiś sposób nawiązują do możliwości intelektualnych ludzi zatrudnionych w organizacji. Atrybut inteligencji najczęściej jest wyrażany w następujących określeniach organizacji: ucząca się, kreatywna, przedsiębiorcza, inteligentna, innowacyjna. Wells inteligencję określa mianem IQ organizacji, stawiając znak równości między inteligencją a mądrością, a przeciwstawiając inercji. Inteligentna organizacja to inteligentna strategia, inteligentna struktura i inteligentne umysły<sup>18</sup>.

Jednymi z pierwszych koncepcji budujących model organizacji inteligentnej były koncepcje organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą w organizacji. Zorganizowany proces uczenia się indywidualnego i zespołowego przekłada się na gromadzenie unikatowych zasobów wiedzy i wykorzystywanie ich w procesach adaptacyjnych. Wiedza stale odnawiana i rozwijana w unikatowych procesach uczenia się jest źródłem kluczowych kompetencji i buduje elastyczność i adaptacyjność organizacji<sup>19</sup>.

Nowszą wersją koncepcji organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą jest koncepcja zdolności dynamicznych. Zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*) definiuje się jako umiejętność integracji, budowania i rekonfiguracji zasobów organizacji w celu dostosowania organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Teece wyróżnił cztery rodzaje zdolności dynamicznych: kształtowanie efektywnych procesów zarządzania zmianą, intuicję i wizję – prowadzące do tworzenia nowatorskich modeli biznesu, szybkość reagowania na zmiany oraz budowanie mechanizmów doskonalenia decyzji inwestycyjnych<sup>20</sup>. Pojęcie zdolności dynamicznych od pojęcia kompetencji i zasobów odróżnia czynnik czasu – zdolności dynamiczne to zdolności utrzymujące się na wysokim poziomie i zmieniające charakter w zależności od zmian w otoczeniu. Ważne jest też zakorzenienie kluczowych kompetencji w wewnętrznych procesach organizacji, zdolności dynamiczne są rozwijane

18 J.R. Wells, *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, s. 20–29.

19 R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, s. 195–226.

20 Za: M. Sajdak, *Tworzenie, wykorzystywanie i wpływ zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3(368), s. 38–46.

w organizacji, nie mogą, jak inne zasoby, być kupowane czy przejmowane od innych organizacji<sup>21</sup>.

Organizacja kreatywna (*creative organization*) i koncepcja kreatywności związane są z Schumpeterowską koncepcją teorii rozwoju społecznego i „twórczej destrukcji”, z nurtem strategicznym w zarządzaniu, a także z psychologicznymi koncepcjami zachowań organizacyjnych. Zdolność człowieka i zespołów do znajdowania niekonwencjonalnych rozwiązań w nieprzewidywalnym otoczeniu jest powszechnie uważana za najcenniejszą kompetencję. Nowoczesne systemy zarządzania opierają się na kreatywnych zespołach i kreatywnej kulturze. Czynnikiem kreatywności jest też punktem wyjścia do budowania innowacyjności przedsiębiorstw. Suszyński wskazuje na rosnące znaczenie kreatywności przedsiębiorstw we współczesnym otoczeniu, pisząc:

Współczesne doświadczenia na poziomie przedsiębiorstw oraz dorobek w tym względzie wskazują na dalej rosnące znaczenie kreatywności przedsiębiorstw. W połączeniu z innymi miękkimi elementami organizacji i zarządzania staje się ona pożądanym efektem, jak też cennym źródłem tak widocznych zjawisk procesu postępu i rozwoju jak zwrot w stronę szeroko rozumianej wartości, poszerzenie grona beneficjentów procesu rozwoju, przełomowe technologie, rewolucja komunikacyjna itp.<sup>22</sup>

W naukach o zarządzaniu funkcjonują pojęcia organizacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczości organizacyjnej (*corporate entrepreneurship*). Przedsiębiorczość, traktowana jako cecha działalności przedsiębiorstwa na rynku, szczególnie w sensie odwagi i kreatywności strategii, odnoszona jest do postaw i zachowań uczestników organizacji. W drugim znaczeniu jest to określane jako intraprzesiębiorczość, styl zarządzania, w którym stwarzane są warunki do podejmowania przedsiębiorczych inicjatyw przez pojedynczych pracowników i zespoły. W ostatnich latach wyłoniły się i rozwijają nowe typy badań – przedsiębiorcza twórczość i twórcza przedsiębiorczość, które są zorientowane na integrację dorobku w zakresie twórczości i przedsiębiorczości<sup>23</sup>.

Pojęciem szerszym od pojęcia organizacji kreatywnej jest pojęcie organizacji innowacyjnej (*innovative organization*). Teoria innowacyjności organizacji zawiera elementy koncepcji kreatywności i przedsiębiorczości, wzbogacając czynniki sukcesu organizacji o czynniki zewnętrzne, w szczególności pokazując związek innowacyjności

21 Tamże, s. 40–41.

22 C. Suszyński, *Kreatywność jako imperatyw i atrybut współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 5, s. 46.

23 K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 23–34.

przedsiębiorstwa z branżą i polityką państwa oraz postępem techniki. Teoria innowacji ma w swoim dorobku nie tylko liczne koncepcje i ogromny dorobek empiryczny, ale też dysponuje szerokim zestawem metod pomiaru innowacyjności.

Do cech doskonałości mieszczących się w pojęciu inteligencji, ale też częściowo spójności, można zaliczyć pojęcie dojrzałości organizacyjnej. Dojrzałość organizacyjna (*organizational maturity*) jest definiowana jako zaawansowanie organizacji w procesie jej doskonalenia, osiągnięcie wysokiego poziomu sprawności i zorganizowania, stan gotowości do realizacji określonych zadań w sposób niezawodny, profesjonalny, efektywny i kompleksowy<sup>24</sup>. Dojrzałość jest wynikiem procesu uczenia się organizacji i przystosowywania do zmian. Postulat dojrzałości dotyczy całości organizacji, jej poszczególnych obszarów funkcjonalnych i zadaniowych, procesów projektów, strategii i innowacyjności.

## Atrybut 4. Efektywność organizacyjna

Efektywność organizacyjna (*organizational effectiveness*) jest stosowana w ocenie zjawisk organizacyjnych od ponad 50 lat i stanowi alternatywę dla oceny efektywności ekonomicznej. Pojęcie to jest niejednoznaczne, efektywność organizacyjna rozumiana jest szeroko jako skuteczność i sprawność, a wąsko jako osiąganie określonych, pozytywnych wyników. Wyróżnia się dwa wymiary efektywności: operacyjny i strategiczny. Efektywność w sensie operacyjnym oznacza realizowanie działań znacznie lepiej przy wykorzystaniu tego, co robią inni w tej samej branży, realizując tę samą koncepcję biznesu. W wymiarze strategicznym efektywność polega na tym, że działa się w odmienny sposób niż inne podmioty w branży, urzeczywistniając tym samym unikatowe koncepcje biznesowego działania<sup>25</sup>. Za najważniejsze atrybuty doskonałości w wymiarze organizacyjnym można uznać trwałość organizacji i jej konkurencyjność.

W literaturze przyjmuje się założenie, że trwałość organizacji wyraża się w jej długowieczności. Długowieczność organizacji (*corporate longevity*), określenie przejęte z nauk przyrodniczych, symbolizuje zdolność organizacji do trwania i rozwoju mimo niesprzyjających okoliczności. Organizacja, którą określamy jako długowieczną, utożsamia takie cechy jak waleczność, odporność, dzielność, zdrowie. Jest doskonała, bo udało jej się przetrwać kryzysy zewnętrzne oraz wewnętrzne i „przeżyć” inne organizacje działające w podobnych warunkach. Długowieczność bada się, diagnozując tzw. przeżywalność organizacji, czyli licząc lata od jej

24 A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2019, s. 17–18.

25 A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 1, cz. 4, s. 440.

narodzin do zakończenia działalności i odnosząc te liczby do uśrednionej długości życia dla firm z określonej branży czy regionu. Trwałość we współczesnych koncepcjach zarządzania nie jest rozumiana tylko jako długowieczność, ale także jako trwałość rozwoju (*corporate sustainability*).

Konkurencyjność organizacji (*competitiveness*) jest pojęciem bardzo złożonym. Kожarzy się z sukcesem rynkowym i finansowym. W najprostszym ujęciu punktem odniesienia w ocenie konkurencyjności są inne podmioty działające na tym samym rynku – doskonała organizacja ma najsilniejszą pozycję w sektorze i utrzymuje ją przez długi okres. Poza tym prostym rozumieniem konkurencyjności istnieją definicje bardziej złożone. Na przykład w modelu pięciu sił Portera konkurencyjność oznacza nie tylko dominującą pozycję wobec rywali, ale także lepszą od nich pozycję wobec potencjalnych nowych graczy, producentów substytutów, dostawców i nabywców w sektorze. W ujęciu zasobowym konkurencyjność określa fakt posiadania kluczowych kompetencji, które przy odpowiednim zarządzaniu dają trwałą przewagę konkurencyjną. Pomiar i oceną konkurencyjności zajmuje się analiza strategiczna.

## Atrybut 5. Efektywność ekonomiczna

Ponieważ nauki o zarządzaniu nie radzą sobie z precyzyjnym pomiarem doskonałości organizacji, badacze zmuszeni są sięgać do narzędzi pomiaru stosowanych w ekonomii. W ekonomii do badania efektywności przedsiębiorstwa stosuje się dwie grupy metod: metody oceny efektywności przedsiębiorstwa oraz metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw. Metody oceny efektywności przedsiębiorstwa są narzędziami analizy finansowej i służą ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Rogowski wyróżnia klasyczne metody analizy finansowej, takie jak analiza rentowności, płynności, rotacji i struktury, oraz nieklasyczne metody ilościowe, takie jak analiza obwodowa danych (*Data Envelopment Analysis*) – skuteczna metoda pomiaru efektywności względnej<sup>26</sup>. Metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw rozwinęły się w Stanach Zjednoczonych pod wpływem doświadczeń Wielkiego Kryzysu, a w Europie upowszechniły się dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku. Modele prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw mogą pełnić dwie funkcje: miernika wczesnego ostrzegania dla przedsiębiorstwa i wskaźnika oceny ryzyka kredytowego w zależności od tego, kto jest użytkownikiem wyników analizy<sup>27</sup>. Analizy mogą być opracowane dla konkretnego przedsiębiorstwa, grup przedsiębiorstw i całych branż.

26 G. Rogowski, *Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, rozdz. 4 i 5.

27 E. Mączyńska (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 210.

## Podsumowanie

Nawet pobieżny przegląd literatury pokazuje duże zainteresowanie przedstawicieli nauk o zarządzaniu problemem doskonałości i duże zróżnicowanie poglądów w tym zakresie. Jakie wnioski wynikają z przedstawionej tu listy atrybutów doskonałości i sposobów ich operacjonalizacji i do czego potrzebne są uczonym i menedżerom definicje i modele doskonałości?

Zdaniem Barabasz uporczywe poszukiwanie i precyzowanie idei doskonałości przez menedżerów ma podłoże psychologiczne. W rzeczywistości nie istnieje organizacja doskonała, nie pozwalają na to niedoskonałości i ograniczenia ludzi, którzy ją tworzą. „Doskonałość, jakkolwiek definiowana, jest fantazją, iluzorycznym wyobrażeniem”<sup>28</sup>. Ludziom potrzebna jest świadomość, że ich działania zmierzają we właściwym kierunku, budowanie modeli doskonałości może służyć potwierdzaniu poczucia kontroli i wpływu na otoczenie. Tworzy to iluzję, że sprostanie wymogom określonej ścieżki doskonalenia i otrzymanie stosownego certyfikatu gwarantuje sukces organizacji.

Z kolei naukowcom atrybuty doskonałości potrzebne są do prowadzenia badań, których celem jest znalezienie i ocena wpływu różnych czynników na sukcesy organizacji, do porównywania doskonałości organizacji i oceny prawidłowości ich rozwoju. Definicja i pomiar doskonałości umożliwiają konstrukcję normatywnych modeli doskonałości i polecanie ich przedstawicielom praktyki. Nie bez powodu większość modeli doskonałości narodziła się w firmach doradczych – proces ich wdrażania i rozwijania jest dla nich ważnym źródłem dochodów.

Znalezienie uniwersalnej definicji organizacji doskonałej to zadanie niewykonalne. Lista atrybutów doskonałości stale się wydłuża, ale nie ma możliwości określenia hierarchii ich ważności ani standardowych narzędzi pomiaru. Śledząc ewolucję koncepcji doskonałości organizacji, można zauważyć, że kolejne pokolenia uczonych i menedżerów preferują inne atrybuty doskonałości, zapominając o tych, które ich poprzednikom wydawały się najważniejsze. W okresie kryzysów i wzmożonej niepewności dążymy do szybkiego przystosowania się do zmian otoczenia, a nie myślimy o konieczności zachowania ładu i spójności. Stawiając na pierwszym miejscu inteligencję i innowacyjność, zapominamy o kosztach i ryzyku tej ścieżki rozwoju.

Podsumowując, można powiedzieć, że nie jest możliwe znalezienie uniwersalnej definicji organizacji doskonałej ani skonstruowanie narzędzia pomiaru doskonałości uwzględniającego wszystkie jej atrybuty, jednak rozwijanie koncepcji

28 A. Barabasz, *Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 322, s. 15.



doskonałości jest pożyteczne dla rozwoju teorii zarządzania i dla doskonalenia praktyki zarządzania. Wspomniani wcześniej Hermel i Ramis-Puyo są w tej kwestii optymistami – widzą kolejny etap rozwoju doskonałości pod nazwą „doskonałość zintegrowana”, w którym permanentna zmiana będzie połączona z systemowym zarządzaniem, a w funkcjonowaniu będzie uwzględniany kontekst zewnętrzny i wewnętrzny, analiza i wdrożenie, „miękkie” i „twarde” elementy zarządzania<sup>29</sup>.

## Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.
- Barabasz A., *Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 322, s. 9–17.
- Bratnicka K., *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 23–34.
- Hermel P., Ramis-Puyol J., *An evolution of excellence some main trends*, „The YQM Magazine” 2003, vol. 15, no. 4, s. 230–243.
- <https://synonim.net/synonim/spójność> (dostęp: 25.06.2020).
- Jurczak J., *Osiąganie doskonałości organizacyjnej*, [w:] G. Gierszewska (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, s. 171–186.
- Kosiński T., *Trzy fale zwinności w zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2019, nr 172, s. 143–154.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Mączyńska E. (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Rogowski G., *Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
- Romanowska M., *Idea spójności w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 6, s. 3–9.
- Rutkowska A., *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 1, cz. 4, s. 439–453.
- Rzegocki M., *Prężność organizacyjna jako miara i atrybut doskonałości przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2019.
- Sajdak M., *Tworzenie, wykorzystywanie i wpływ zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3(368), s. 38–46.
- Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2019.
- Stabryła A., *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, [w:] J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 20–30.

29 P. Hermel, J. Ramis-Puyol, *An evolution...*

- Stachowiak A., *Od organizacji stabilnej do odpornej. Model dojrzałości organizacyjnej zwinnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2019.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Suszyński C., *Kreatywność jako imperatyw i atrybut współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 5, s. 41–47.
- Taleb N.N., *Antykruchość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa 2013.
- Wells J.R., *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.

---

## Streszczenie

W opracowaniu dokonano syntezy koncepcji doskonałości organizacji. Zaproponowano klasyfikację atrybutów doskonałości, uwzględniając dwa jej wymiary: funkcjonowanie i wynik. Opisano pięć atrybutów: spójność, adaptacyjność, inteligencję, efektywność organizacyjną i ekonomiczną. Pokazano ewolucję koncepcji doskonałości i jej znaczenie dla nauki i praktyki zarządzania.

**Słowa kluczowe:** doskonałość, spójność, adaptacyjność, inteligencja, efektywność

---

## The attributes of organizational excellence

### Abstract

The concept of organizational excellence was synthesized in the study. Classification of attributes of excellence was proposed, taking into account its two dimensions – functioning and result. Five attributes were described: coherence, adaptability, intelligence, organizational and economic effectiveness. The evolution of the concept of excellence and its importance for science and management practice was demonstrated.

**Keywords:** excellence, coherence, adaptivity, intelligence, effectiveness



# Kontekstowość ocen sprawności organizacji

Dr hab. Witold Kowal, prof. UEW 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Marketingowego

## Wprowadzenie

Współcześnie w badaniach naukowych (zwłaszcza tych związanych z naukami społecznymi) coraz częściej wyróżnia się podejście kontekstowe jako metodę wyjaśnień naukowych. Tego rodzaju podejście jest wykorzystywane najczęściej w badaniach z zakresu psychologii, lingwistyki, a także sztucznej inteligencji. Jego użyteczność jako podejścia badawczego została dostrzeżona także w naukach o zarządzaniu, choć nastąpiło to niedawno<sup>1</sup>. Godne odnotowania jest jednak to, iż tego rodzaju podejście badawcze charakterystyczne jest dla nauk związanych z nowymi technologiami (np. sztuczną inteligencją). Wydaje się to stanowić ważną przesłankę do uwzględnienia tego podejścia w badaniach związanych z naukami o zarządzaniu.

Celem opracowania jest dokonanie analizy dotychczasowego dorobku teoretycznego związanego z interpretacją sprawności organizacji, z wykorzystaniem podejścia kontekstowego jako metody wyjaśnień naukowych. Uzasadnieniem dla takiego podejścia badawczego może być to, iż dotychczasowy dorobek teoretyczny związany z ocenami organizacji charakteryzuje się dość dużą niejednorodnością. Mimo trwających od lat i dość licznych interpretacji takich kategorii jak skuteczność czy efektywność interpretacje istoty ocen organizacji są dość zróżnicowane. Być może inne podejście badawcze umożliwi sformułowanie lepszej płaszczyzny do porównań koncepcji teoretycznych formułowanych wokół takich kategorii jak sprawność, skuteczność czy też efektywność organizacji.

W naukach o zarządzaniu problem oceny organizacji stanowi przedmiot studiów o zróżnicowanym natężeniu. Oceniając go z dzisiejszej perspektywy, wydaje się, iż jest on dość ustabilizowany. Już dawno zostały wskazane kluczowe kategorie związane z tymi ocenami. Gorzej jest z interpretacją istoty tych ocen, czego wyrazem są nie tyle liczne publikacje, ile bardzo zróżnicowane definicje takich kategorii

---

1 Patrz: M. Porter, N. Siggelkov, *Contextuality within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage*, „Academy of Management Perspectives” 2008, vol. 22, no. 2, s. 34–56.

jak skuteczność czy efektywność<sup>2</sup>. W naszej tradycji badawczej problem ocen organizacji kojarzony jest przede wszystkim z kategorią sprawności oraz jej walorami. Zainicjowany przez Kotarbińskiego<sup>3</sup> kierunek interpretacji tych kategorii stopniowo ewoluował i z obecnej perspektywy sprawność organizacji kojarzona jest przede wszystkim z kategoriami skuteczności i efektywności. W anglojęzycznym dorobku teoretycznym co prawda trudno znaleźć ekwiwalentny odpowiednik dla kategorii sprawności, ale problematyka ocen organizacji jest równie często podejmowana i kojarzona z kategoriami *effectiveness* i *efficiency*. W odniesieniu do ocen organizacji kategorie te interpretowane są jako dwa alternatywne wymiary tych ocen lub osobno. W tym ostatnim przypadku najliczniej reprezentowany jest dorobek badawczy związany z *organizational effectiveness*. W ramach dokonanych poniżej analiz problem ocen sprawności organizacji związany będzie ze wskazanymi kategoriami, tj. skutecznością (*effectiveness*) i efektywnością (*efficiency*).

## Podejście kontekstowe jako metoda wyjaśnień naukowych

Z teoretycznego punktu widzenia kontekst ujawnia się w procesach decyzyjnych i zachowaniach społecznych. Cechą wyróżniającą jest to, iż odzwierciedla on problem interakcji, jaka zachodzi między zdarzeniami. Tego rodzaju interakcję można wykorzystać w badaniach naukowych. W licznych przykładach interpretacji kontekstu jako kategorii naukowej zwraca się uwagę na warunki towarzyszące wydarzeniu, zorientowaną aktywność<sup>4</sup>, zestaw cech danej sytuacji, element transformacji danych w informacje<sup>5</sup> lub interakcje pomiędzy różnymi działaniami<sup>6</sup>. Jednocześnie zwraca się uwagę na to, iż modele kontekstowe są epizodyczne, osobiste i subiektywne<sup>7</sup>.

2 Patrz: W. Kowal, *Sprawność organizacji. Emocjonalne, behawioralne i finansowe efekty działań marketingowych w ocenie skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.

3 T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź 1982.

4 G. Tiberghien, *Context and cognition: Introduction*, „Cahiers de Psychologie Cognitive” 1986, vol. 6, nr 2, s. 107.

5 J.-Ch. Pomerol, P. Brézillon, *About some relationships between Knowledge and Context*, [w:] V. Akman i wsp. (red.), *Modeling and Using Context, CONTEXT 2001*, seria „Lecture Note in Computer Science”, vol. 2116, Springer, Berlin – Heidelberg 2001, s. 6–7.

6 M. Porter, N. Siggelkov, *Contextuality within Activity Systems...*, s. 34.

7 T.A. van Dijk, *Discourse, Ideology and Context*, „Folia Linguistica” 2001, vol. 35, no. 1–2, s. 11–40.

Zasadniczym problemem w interpretacji kontekstu w procesie decyzyjnym lub zachowaniach podmiotów myślących jest punkt odniesienia, czego wyrazem jest relacja między takimi kategoriami jak wiedza i postawa. Tu daje się wyodrębnić dwie interpretacje. W ramach pierwszej z nich postrzega się kontekst jako zmianę postawy w wyjaśnieniu zjawisk, na przykład psychologicznych<sup>8</sup>, jako ogniwo pomiędzy postawami a zachowaniami, powiązane ze strukturami i strategiami rozważanych zjawisk, na przykład dyskursem. W ramach drugiego podejścia postrzega się kontekst jako ogniwo<sup>9</sup> pomiędzy wiedzą a decyzjami i zachowaniami, jako element transformacji informacji w wiedzę<sup>10</sup>.

Te pierwsze sytuacje są dość oczywiste. Mamy do czynienia z jakimś modelem mentalnym (reprezentacjami mentalnymi). Zdarzenia komunikacyjne, decyzje czy też zachowania podmiotów myślących nie są bezpośrednim następstwem tych reprezentacji mentalnych, ale efektem interakcji kontekstowej, która może je modyfikować lub warunkować. Model kontekstowy jest zatem interfejsem między reprezentacją mentalną a zdarzeniem<sup>11</sup>. Kategoriami efektów kontekstowych mogą być percepcja lub sposób rozumowania podmiotów myślących<sup>12</sup>. Zależy to od celu tego podmiotu i typu kontekstu. Dopuszczamy zatem zmienność zachowań na skutek zmian w percepcji lub sposobie rozumowania.

W ramach drugiej interpretacji (kontekst jako ogniwo między wiedzą a zachowaniami) kontekst nie jest kojarzony z postawami, a bezpośrednio z wiedzą. Identyfikuje się zatem wiedzę kontekstową oraz sam kontekst, tzw. kontekst proceduralny<sup>13</sup>. Wiedza kontekstowa jest ustalona, ma charakter zewnętrzny i dotyczy kulis zdarzenia, podstawowych cech sytuacji. Kontekst proceduralny jest częścią kontekstualnej wiedzy skoncentrowanej na zadaniu, ustrukturyzowanej adekwatnie do tego zadania, związanej z aktywnością, umożliwiającą przewidywanie wyników działania.

Porter i Siggelkov dokonali interpretacji kontekstu w odniesieniu do działań firmy i wyodrębnili konteksty działań oraz interakcję kontekstową<sup>14</sup>. W ich interpretacji wartości indywidualnych działań firmy są pod wpływem innych jej działań,

8 G. Tiberghien, *Context and cognition...*, s. 105.

9 T.A. van Dijk, *Cognitive Context Models in Discourse*, [w:] M.I. Stamenov(red.), *Language Structure, Discourse and Access to Consciousness*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam – Philadelphia 1997, s. 189–226.

10 J.-Ch. Pomerol, P. Brézillon, *About some relationship...*, s. 7.

11 T.A. van Dijk, *Cognitive Context Models...*, s. 189–226.

12 G. Tiberghien, *Context and cognition...*, s. 111.

13 J.-Ch. Pomerol, P. Brézillon, *About some relationship...*, s. 7.

14 M. Porter, N. Siggelkov, *Contextuality within Activity Systems...*, s. 35.

które są zależne, komplementarne. Przedmiotem zainteresowania podejścia kontekstowego są zatem interakcje pomiędzy różnymi aktywnościami firmy.

Z powyższych interpretacji można wyciągnąć wniosek, iż kontekstowość kojarzona jest przede wszystkim z interakcyjnością pomiędzy działaniami lub między wiedzą a działaniami. Interakcyjność może być oparta na wiedzy kontekstowej, która jest reprezentowana przez wiele badań skoncentrowanych na pomiarach zmienności decyzji czy też współzależnościach zachowań.

## Kontekstowość na poziomie interpretacji istoty ocen sprawności organizacji

W literaturze przedmiotu daje się zidentyfikować wiele przykładów ocen związanych z zarządzaniem lub bezpośrednio z organizacjami. W tym nurcie publikacyjnym dominują próby formułowania uniwersalnych systemów ocen organizacji, które obejmują mniej lub bardziej zróżnicowany zestaw kryteriów. Poza nielicznymi wyjątkami, na przykład interpretacjami polskiej szkoły prakseologii, Jacksona<sup>15</sup>, Cabały<sup>16</sup>, Shawa<sup>17</sup>, w ramach których identyfikuje się większą liczbę kryteriów oceny organizacji, najczęściej formułowane są dwukryterialne systemy oceny organizacji. Są one oparte na kryteriach skuteczności i efektywności. Studia publikacji z zakresu interpretacji tych kategorii w odniesieniu do problemu ocen organizacji pozwalają zauważyć, iż aspekty kontekstowe pojawiają się stosunkowo rzadko. Na podstawie dokonanych analiz można wskazać trzy poziomy, w których kontekstowość tej wiedzy była wskazywana, tj.:

- poziom interpretacji istoty ocen sprawności organizacji;
- poziom interpretacji pojedynczej kategorii;
- poziom miar, kryteriów ocen organizacji.

Przedstawione poniżej przykłady interpretacji uporządkowane będą według wyżej wymienionych poziomów problemów interpretacji sprawności organizacji.

Przeglądając ogół dorobku teoretycznego, można zauważyć dwa podejścia w interpretacji ocen organizacji. Podstawę do interpretacji sprawności organizacji mogą stanowić jej wyniki lub zachowania jednostek i podmiotów. Stanowi to przesłankę do identyfikacji dwóch podejść do interpretacji istoty ocen

15 J. Jackson, *Reporting on management effectiveness*, „CMA Magazine” 1991, vol. 65, no. 9, s. 16–19.

16 P. Cabała, *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

17 E.H. Shaw, *A general theory of systems performance criteria*, „International Journal of General Systems” 2009, vol. 38, no. 8, s. 851–869.

organizacji, tj. podejścia wynikowego i behawioralnego<sup>18</sup>. Przykładów interpretacji opartych na podejściu wynikowym jest najwięcej i pojawiły się one najwcześniej. Tego rodzaju podejścia daje się zauważyć między innymi w interpretacjach Koontza, O'Donnella i Weihricha<sup>19</sup>, Simonsa<sup>20</sup> czy Davisa i Petta<sup>21</sup>. Podejście behawioralne jest przede wszystkim związane z interpretacją Druckera<sup>22</sup>.

Jak sama nazwa wskazuje, podejście wynikowe przyjmuje jako podstawę do ocen organizacji jej wyniki, a dokładnie wielopoziomowy układ celów organizacji oraz wyników tych działań (m.in. kosztów). Skuteczność jest relacją między wynikami i celami organizacji. Z kolei efektywność jest relacją między wynikami a kosztami lub wejściem i wyjściem. Łączna interpretacja obu tych postaci sprawności pozwala zauważyć, iż przejawem funkcjonowania organizacji są jej wyniki. Dla organizacji, która chce kreować swoje wyniki, istnieją dwa punkty odniesienia: cele i koszty. Z jednej strony organizacja wyznacza cele, które stanowią podstawę jej istnienia i regulują działania, z drugiej strony skazana jest na ponoszenie kosztów związanych z jej funkcjonowaniem.

Korzeni podejścia behawioralnego należy poszukiwać w interpretacji skuteczności i efektywności dokonanej przez Druckera. Zdefiniował on skuteczność jako „robić właściwe rzeczy”, a efektywność jako „robić rzeczy właściwie”<sup>23</sup>. Istotą podejścia behawioralnego jest interpretacja zachowań organizacji (działań i procesów) oraz wszystkich tych elementów, które je determinują. W tego rodzaju ocenach dominuje problem wyborów dokonywanych w organizacji, które dotyczą jej celów oraz działań i procesów związanych z tymi celami.

Użyteczność tego rodzaju podziału ocen organizacji można uzasadnić właśnie kontekstowością. Co prawda komplikuje to wiedzę na temat ocen organizacji, sprawia, iż teoria ocen organizacji staje się złożona, ale podejście kontekstowe eksponuje specyfikę ocen sprawności z punktu widzenia czasu. Podejście wynikowe daje podstawę do sformułowania oceny *ex-post*, która opiera się na rzeczywistych wynikach organizacji. Podejście behawioralne sprzyja ocenom *ex-ante*. W ramach podejścia wynikowego dokonuje się oceny wartości liczbowych, co pozwala na sformułowanie bardziej jednoznacznych i ostatecznych ocen sprawności organizacji. Oba podejścia można jednak traktować jako uzupełniające się systemy ocen, przy założeniu istotności czynnika czasu jako momentu oceny.

18 W. Kowal, *Sprawność organizacji...*, s. 57–63.

19 H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, *Management*.

20 R. Simons, *Performance Measurement...*

21 P.S. Davis, T.L. Pett, *Measuring Organizational Efficiency...*, s. 87–97.

22 P. Drucker, *Management...*

23 Tamże, s. 44.

## Kontekstowość na poziomie interpretacji pojedynczej kategorii

Inne przykłady wykorzystania podejścia kontekstowego w wyjaśnieniach istoty ocen sprawności organizacji można zaobserwować w przypadku studiów nad pojedynczą kategorią (walorem) sprawności, tj. *organizational effectiveness*. W polskiej literaturze przedmiotu kategoria ta jest określana jako efektywność organizacji. Może nie jest to poprawne lingwistycznie odniesienie dla tej kategorii (właściwsza byłaby skuteczność organizacji), ale taka nazwa kategorii upowszechniła się w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku za sprawą interpretacji dokonanych między innymi przez Kownackiego<sup>24</sup> i Kosteckiego<sup>25</sup>. Interpretacja istoty *organizational effectiveness* była i jest przedmiotem licznych publikacji. Ich efektem jest upowszechnienie się wielu koncepcji teoretycznych, wyrażonych licznymi modelami. W literaturze przedmiotu daje się wyodrębnić następujące modele *organizational effectiveness*<sup>26</sup>: model racjonalnego celu, model celowy, model racjonalny, model systemu racjonalnego, model zasobów systemowych, model procesu kierowania (zarządzania), model rozwoju organizacyjnego, model negocjacyjny, model funkcjonalny, model procesów wewnętrznych, model strategicznej klienteli, model konkurencyjnej wartości, model oparty na błędach, model nieskuteczności, model systemu naturalnego, model systemu otwartego, model satysfakcji z uczestnictwa, model możliwości strukturalnych. Większość z nich ma charakter uniwersalny. Cechą charakterystyczną dla tych interpretacji stało się to, iż te początkowe kojarzyły ocenę organizacji z pojedynczymi kryteriami. W następstwie rozwoju studiów rozwijano zakres kryteriów kojarzonych z oceną organizacji, ale te nowe modele traktowano także jako uniwersalne. Nawet wyłonienie się refleksji o wielokryterialności ocen organizacji nie oznaczało zarzucenia dążenia do uniwersalności kryteriów sprawności. Podejście kontekstowe daje się zauważyć w nielicznych interpretacjach, między innymi Quinna i Camerona<sup>27</sup> oraz Gaertnera i Ramnarayana<sup>28</sup>.

Quinn i Cameron zaproponowali tzw. model konkurencyjnej wartości (określany także jako podejście). W swojej koncepcji podzielili podejścia do oceny

24 S. Kownacki, *Miary efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji” 1976, nr 2, s. 51–67.

25 M.J. Kostecki, *Socjologiczna koncepcja efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji” 1980, nr 1, s. 53–73.

26 W. Kowal, *Sprawność organizacji...*, s. 40.

27 R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycles and shirting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 1, s. 33–51.

28 G.H. Gaertner, S. Ramnarayan, *Organizational effectiveness: An alternative perspective*, „Academy of Management Review” 1983, vol. 8, no. 1, s. 97–107.

organizacji według trzech pierwotnych wymiarów<sup>29</sup>: koncentracja wewnętrzna a koncentracja zewnętrzna (np. indywidualna satysfakcja a osiągnięcie celu organizacji), założenie elastyczności a koncentracja na kontroli (np. innowacja i adaptacja a przewidywanie i stabilizacja) oraz koncentracja na celu a koncentracja na środkach. Wymiary te przedstawiają sprzeczne wartości, które ujawniają się przy ocenach organizacji. To założenie początkowe pozwala im na wyodrębnienie czterech modeli *organizational effectiveness*, tj. racjonalnego celu, procesu wewnętrznego, systemu otwartego i relacji ludzkich<sup>30</sup>. Każdy z zaproponowanych modeli zlokalizowany został w układzie współrzędnych opisanych konkurencyjnymi wartościami, którymi są cele i środki realizacji. Model racjonalnego celu za kryterium oceny skuteczności uznaje jej produktywność i wydajność, model procesu wewnętrznego za kryterium efektywności uznaje stabilność i kontrolę, a model systemu otwartego za kryterium efektywności uznaje zasoby i rozwój. Tak zarysowana interpretacja *organizational effectiveness* demonstruje ocenę sprawności organizacji jako problem kontekstowy. Warto podkreślić, że jest to, iż autorzy skoncentrowali się na różnych mechanizmach wykorzystywanych w ocenie.

Inny przykład wykorzystania podejścia kontekstowego do interpretacji alternatywności ocen *organizational effectiveness* przedstawili Gaertner i Ramnarayan. Większość dorobku związanego z interpretacją *organizational effectiveness* traktują oni jako rozwiązania alternatywne, których wybór determinowany jest różnymi czynnikami. W swojej propozycji wprowadzają dwa wymiary (kryteria), tj. skoncentrowanie na definicji kategorii i intencje wykorzystania koncepcji<sup>31</sup>. Wiele definicji koncentruje się na pomiarze ostatecznych wyników, a inne na pomiarach procesów i struktur organizacyjnych. Natomiast intencje wykorzystania Gaertner i Ramnarayan opisują dążeniami do oceny konkretnych organizacji lub generalizowania. W efekcie sformułowali cztery podejścia<sup>32</sup>. Pierwsze podejście do ocen organizacji (tzw. ogólne miary wyjścia) oparte jest na rachunkowości, drugie (tzw. miary wyjścia specyficzne dla organizacji) na celach organizacji, trzecie (tzw. miary ogólne) na określeniu aspektów działań organizacyjnych (np. stylów zarządzania, podejmowania decyzji i struktur organizacyjnych), które poprawiają sprawność organizacji, a ostatnie (tzw. ogląd, punkt widzenia specyficzny dla organizacji) kładzie nacisk na oceny jakościowe procesu. W tych czterech podejściach do ocen *effectiveness* wykorzystane zostały podejścia skorelowane z interpretacją istoty sprawności organizacji, która odzwierciedlana jest w podejściu wynikowym

29 R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycles...*, s. 41.

30 Tamże, s. 42.

31 G.H. Gaertner, S. Ramnarayan, *Organizational effectiveness...*, s. 97–98.

32 Tamże, s. 98–100.



i behawioralnym. Zostały tu uwzględnione aspekty ilościowe ocen organizacji, a także aspekty jakościowe. Z tego punktu widzenia jest to najszersza koncepcja kontekstowości ocen organizacji.

W odniesieniu do wskazanych powyżej koncepcji ocen należy jednak zwrócić uwagę, iż żaden z przytoczonych powyżej modeli nie został rozpowszechniony. W różnych publikacjach podsumowujących całość dorobku koncepcyjnego najczęściej opisuje się modele uniwersalne<sup>33</sup>. Współcześnie problem ocen organizacji ustąpił miejsca problematyce dokonań organizacji (*performance*), w której pomiar wyników (ich miary) stał się dominującym przedmiotem zainteresowania.

Jest jeszcze jeden problem związany z przedstawionymi powyżej modelami, tj. problem alternatywności wiedzy. Oba modele ocen organizacji są konkurencyjne względem siebie. Ich równoległe funkcjonowanie nie jest wskazane, gdyż sprzyja złożoności wiedzy naukowej, a także jej subiektywności. Konieczne jest dokonanie wartościowania tych modeli, chociażby po to, by zaoferować praktyce biznesowej jednoznaczne wyjaśnienia.

## Kontekstowość na poziomie miar, kryteria ocen sprawności organizacji

Jeszcze innym przykładem kontekstowości w podejściu do ocen sprawności jest problem interpretacji kryteriów, miar i wyników wykorzystywanych do tych ocen. Prowadzi on nas jeszcze dalej – do kategorii *performance*. Związek między problemami oceny organizacji (*organizational effectiveness*) a *performance* był już wskazywany dość dawno<sup>34</sup>. Równie wcześniej został zauważony problem kontekstowości<sup>35</sup>.

W modelu klienteli strategicznej (lub klienteli wielorakiej) zaakcentowany został kontekstowy charakter ocen opartych na celach organizacji. Według Connolly'ego, Conlona i Deutscha ocena organizacji zawiera wiele różnych sformułowań poczynionych dla konkretnej organizacji, odzwierciedlających zestaw kryteriów różnych jednostek i grup, określonych jako klientela<sup>36</sup>. Dla nich organizacja to podmiot,

33 Patrz: J.-F. Henri, *Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap*, „Managerial Finance” 2004, vol. 30, no. 6, s. 93–123.

34 Między innymi W.R. Scott, *Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies*, [w:] P.S. Godman, J.M. Pennings (red.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco 1977, s. 63–96; R.M. Kanter, D. Brinkerhoff, *Organizational performance: Recent developments in measurement*, „Annual Review of Sociology” 1981, no. 7, s. 321–349.

35 Patrz: T. Connolly, E.J. Conlon, S.J. Deutsch, *Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, no 2, s. 211–217.

36 Tamże, s. 212.



w którym ujawnia się rywalizacja różnych grup interesu. W efekcie ocena organizacji będzie dokonywana z perspektywy różnych oczekiwanych wyników tych grup. W tym ujęciu akcentuje się, iż organizacje są instrumentami wykorzystywanymi do realizacji celów różnorodnej klienteli.

Uzasadnienia dla zilustrowania tego problemu nie trzeba poszukiwać zbyt daleko. Wystarczy, że oprzemy się na tradycyjnym modelu celu organizacji jako kryterium oceny jej skuteczności, by zauważyć złożoność i brak jednoznaczności w interpretacji celu organizacji. Bazując na teoriach przedsiębiorstwa, można zauważyć zmienność ich celów, które można podzielić na<sup>37</sup>:

- cele tradycyjne, związane z neoklasyczną teorią przedsiębiorstwa;
- cele menedżerskich teorii przedsiębiorstwa;
- cele związane z finansowymi teoriami przedsiębiorstwa.

Tego rodzaju obserwacja prowadzi nas do rozpatrywania całego spektrum możliwych celów organizacji – od klasycznego już zysku po wartości firmy. Na przykład Rappaport<sup>38</sup> rozpatruje ten problem przez pryzmat czterech możliwych, a zarazem alternatywnych miar finansowych: zysku księgowego, stopy zwrotu z inwestycji (ROI), stopy zwrotu z kapitału własnego (ROE) oraz zysku na akcji, czyli wzrostu wartości rynkowej akcji przedsiębiorstwa<sup>39</sup>. W literaturze przedmiotu daje się zauważyć wiele interpretacji różnego rodzaju produktywności, które odnoszą się do miar finansowych jako celów organizacji. W tego rodzaju interpretacjach należy postrzegać kontekstowość ocen organizacji, gdyż wskazane powyżej cele finansowe organizacji mają swoje uwarunkowania historyczne i bardzo często są powiązane właśnie ze strategiczną lub wieloraką klientelą organizacji. Taką zmianę kryterium oceny (związaną ze strategiczną klientelą organizacji) można uzasadniać i na tej podstawie wskazać przesunięcie ocen organizacji.

W szerszym wymiarze problem kontekstowości miar oceny organizacji wiąże się z interpretacją dokonań przedsiębiorstwa (w literaturze anglojęzycznej dorebek ten odnosi się do kategorii *business performance*, *firm performance*, *company performance* lub *corporate performance*). W ramach licznych interpretacji kategorii dokonań przedsiębiorstwa oraz identyfikacji i klasyfikacji ich mierników pojawiło się wiele propozycji kwestionariuszy, macierzy czy też systemów dokonań<sup>40</sup>.

37 T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 156–187.

38 A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.

39 Tamże, s. 15–35.

40 Patrz: M. Kottowska, R. Kowalak, *Kluczowe mierniki dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.

Wskazany powyżej problem strategicznej klienteli i niejednoznaczności celów organizacji stanowi kolejny przykład alternatywności wiedzy i potrzeby jej selekcji.

## Podsumowanie

Przedstawione powyżej analizy pozwalają zauważyć, iż w dorobku teoretycznym związanym z oceną sprawności organizacji istnieją przykłady badań, których efektem jest wiedza kontekstowa (na poziomie interpretacji kategorii lub kryteriów oceny sprawności organizacji), jak również sytuacje, w których takie podejście mogłoby być uzasadnione (np. przy interpretacji istoty ocen organizacji). Konsekwencją tego rodzaju podejścia badawczego jest jednak problem złożoności teorii oraz uniwersalności wiedzy. Przedstawione powyżej modele konkurencyjnej wartości czy też Gaertnera-Ramnarayana ilustrują efekty koncepcyjne takiego własnie podejścia badawczego. Oba modele, same w sobie, są jednak konkurencyjne. Tego rodzaju efekt – wielość i alternatywnych teorii – stanowić może problem zarówno dla wyjaśnień naukowych, jak i dla praktyki biznesowej. Nie dyskryminuje to jednak podejścia kontekstowego jako metody wyjaśnień naukowych, ale wskazuje na problem weryfikacji sformułowanej w ten sposób wiedzy teoretycznej.

---

## Bibliografia

- Cabała P., *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- Connolly T., Conlon E.J., Deutsch S.J., *Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, no 2, s. 211–217.
- Davis P.S., Pett T.L., *Measuring Organizational Efficiency and Effectiveness*, „Journal of Management Research” 2002, vol. 2, no. 2, s. 87–97.
- Dijk T.A. van, *Cognitive Context Models in Discourse*, [w:] M.I. Stamenov (red.), *Language Structure, Discourse and Access to Consciousness*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam – Philadelphia 1997, s. 189–226.
- Dijk T.A. van, *Discourse, Ideology and Context*, „Folia Linguistica” 2001, vol. 35 no. 1–2, s. 11–40.
- Drucker P., *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth Heinemann, Oxford 1988.
- Gaertner G.H., Ramnarayan S., *Organizational effectiveness: An alternative perspective*, „Academy of Management Review” 1983, vol. 8, no. 1, s. 97–107.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Henri J.-F., *Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap*, „Managerial Finance” 2004, vol. 30, no. 6, s. 93–123.
- Jackson J., *Reporting on management effectiveness*, „CMA Magazine” 1991, vol. 65, no. 9, s. 16–19.
- Kanter R.M., Brinkerhoff D., *Organizational performance: Recent developments in measurement*, „Annual Review of Sociology” 1981, no. 7, s. 321–349.
- Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill, New York 1984.

- Kostecki M.J., *Socjologiczna koncepcja efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji” 1980, nr 1, s. 53–73.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź 1982.
- Kotłowska M., Kowalak R., *Kluczowe mierniki dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- Kowal W., *Sprawność organizacji. Emocjonalne, behawioralne i finansowe efekty działań marketingowych w ocenie skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Kownacki S., *Miary efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji” 1976, nr 2, s. 51–67.
- Pomerol J.-Ch., Brézillon P., *About some relationships between Knowledge and Context*, [w:] V. Akman, Bouquet P., Thomason R., Young R. (red.), *Modeling and Using Context, CONTEXT 2001*, seria „Lecture Note in Computer Science”, vol. 2116, Springer, Berlin – Heidelberg 2001, s. 461–464.
- Porter M., Siggelkov N., *Contextuality within Activity Systems and Substainability of Competitive Advantage*, „Academy of Management Perspectives” 2008, vol. 22, no. 2, s. 34–56.
- Quinn R.E., Cameron K., *Organizational life cycles and shirting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 1, s. 33–51.
- Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Scott W.R., *Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies*, [w:] P.S. Goodman, J.M. Penning (red.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco 1977, s. 63–96.
- Shaw E.H., *A general theory of systems performance criteria*, „International Journal of General Systems” 2009, vol. 38, no. 8, s. 851–869.
- Simons R., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 2000.
- Tiberghien G., *Context and cognition: Introduction*, „Cahiers de Psychologie Cognitive” 1986, vol. 6, no. 2, s. 105–119.

---

## Streszczenie

Podejście kontekstowe jest metodą badawczą, która staje się coraz bardziej powszechna w naukach społecznych. Celem opracowania jest dokonanie analizy dotychczasowego dorobku teoretycznego związanego z interpretacją sprawności organizacji, z wykorzystaniem podejścia kontekstowego jako metody wyjaśnień naukowych. To podejście stwarza nowe możliwości badawcze, a z drugiej strony ujawnia problemy uniwersalności wiedzy naukowej. Dokonane analizy pozwalają zauważyć, iż w dorobku teoretycznym związanym z oceną sprawności organizacji daje się zauważyć przykłady wiedzy kontekstowej. Kontekstowe teorie stwarzają problem alternatywności wiedzy. Nie dyskryminuje to jednak kontekstowości jako metody wyjaśnień naukowych, ale wskazuje na problem weryfikacji sformułowanej w ten sposób wiedzy teoretycznej.

**Słowa kluczowe:** kontekstowość, sprawność organizacji, skuteczność, efektywność

## Contextuality of assessing organizational effectiveness and efficiency

## Abstract

The contextual approach is a research method that is becoming increasingly popular in social sciences. The aim of this paper is to analyze the theoretical achievements related to the interpretation of assessment of the organization using a contextual approach as a method of scientific explanation. This approach creates new research opportunities. On the other hand, it reveals the problems of universality of scientific knowledge. The analyzes show that theoretical achievements related to the assessment of the organization show examples of contextual knowledge. But contextual theories pose a problem of the alternativeity of knowledge. However, this does not discriminate contextuality as a method of scientific explanation, but points to the problem of verification of theoretical knowledge formulated in this way.

**Keywords:** contextuality, assessment of organization, effectiveness, efficiency

# Wpływ zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa na jego elastyczność strategiczną: wyniki badań empirycznych

Dr Monika Stelmaszczyk 

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Katedra Zarządzania

## Wprowadzenie do problematyki oddziaływania zdolności absorpcyjnej na elastyczność strategiczną

Jeżeli zasoby przedsiębiorstwa są wartościowe, rzadkie, niepowtarzalne i nie mają substytutów, mogą zapewnić temu przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną<sup>1</sup>. Jednym z takich zasobów jest zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia nowej wiedzy oraz swobodnego jej wykorzystywania. Dlatego zdolność absorpcyjna, będąca zestawem zdolności opartych na wiedzy<sup>2</sup>, może być źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>. Pionierzy i prekursorzy koncepcji zdolności absorpcyjnej – Cohen i Levinthal<sup>4</sup> – w publikacji traktowanej jako klasyk literatury przedmiotu wskazali na możliwość wyjaśniania przewagi konkurencyjnej za pomocą zdolności absorpcyjnej. Dwa dziesięcia lat później Volberda, Foss i Lyles<sup>5</sup> przeprowadzili analizę bibliometryczną dotychczasowych rozważań teoretycznych oraz dokonań empirycznych w badanym obszarze. W zaproponowanym modelu wśród wyników zdolności absorpcyjnej na pierwszym miejscu również wymienili przewagę konkurencyjną.

1 J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17(1), s. 99–120.

2 Potencjalna zdolność absorpcyjna (nabycie i asymilacja wiedzy zewnętrznej) oraz faktyczna zdolność absorpcyjna (transformacja i eksploatacja wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych).

3 H.W. Volberda, N.J. Foss, M.A. Lyles, *Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field*, „Organization Science” 2010, vol. 21(4), s. 931–951.

4 M.W. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35(1), s. 128–152.

5 H.W. Volberda, N.J. Foss, M.A. Lyles, *Absorbing the concept of absorptive capacity...*, s. 944.

Tymczasem już Barney<sup>6</sup> wśród najważniejszych komponentów przewagi konkurencyjnej wskazał elastyczność strategiczną, która jest zdolnością przedsiębiorstwa do reagowania i dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Z kolei Zahra i George<sup>7</sup> zaznaczyli w swojej teoretyczno-koncepcyjnej publikacji, zajmującej trzecie miejsce w rankingu najczęściej cytowanych prac na temat zdolności absorpcyjnej<sup>8</sup>, że zdolność ta może prowadzić do osiągnięcia oraz utrzymania elastyczności strategicznej. Do podobnych wniosków doszli Todorova i Durisin<sup>9</sup>. Skoncentrowali się oni jednak na rozważaniach teoretycznych, nie dokonując ich weryfikacji empirycznej. Z kolei Matthyssens, Pauwels i Vandenbempt<sup>10</sup> podjęli próbę identyfikacji barier rozwoju zdolności absorpcyjnej. Pozwoliło to, ich zdaniem, lepiej zrozumieć, jak organizacje biznesowe mogą pozostać elastyczne na wymagających i szybko zmieniających się rynkach. Autorzy zaprezentowali pogląd, że budowanie elastyczności strategicznej wymaga rozwoju zdolności absorpcyjnej. Jednak nie zbadali wpływu tej zdolności na elastyczność strategiczną. Po prostu założyli, że on istnieje, nie udowadniając tej tezy. Zidentyfikowali jedynie bariery zdolności absorpcyjnej, uznając tym samym, że przyczyniają się one do pogłębiania tzw. sztywności strategicznej (*strategic rigidity*). Dopiero w kierunkach przyszłych badań wskazali potrzebę przetestowania hipotezy mówiącej o występowaniu zależności pomiędzy tymi zmiennymi.

Dokonując analizy publikacji indeksowanych w bazach Scopus oraz Web of Science, jednych z największych międzynarodowych i elektronicznych naukowych baz danych, znaleziono niewiele artykułów podejmujących tę problematykę. W pierwszym etapie po wpisaniu słów kluczowych *absorptive capacity* i *strategic flexibility* wyłoniono 23 publikacje w pierwszej bazie i 77 w drugiej. Następnie nałożone zostały kolejne warunki ograniczające, tj. nauki społeczne, publikacje recenzowane, dostępne w pełnej wersji tekstowej. W kolejnym etapie usunięto dublujące się publikacje. W ten sposób otrzymano listę zaledwie dziewięciu prac, które poddano analizie treści. Okazało się, że sześć z nich nie wnosi żadnego istotnego wkładu w zagadnienie oddziaływania zdolności absorpcyjnej na elastyczność strategiczną.

6 J. Barney, *Firm resources...*

7 S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extention*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27(2), s. 185–203.

8 A. Lis, *Rozwój badań naukowych w zakresie zdolności absorpcyjnej organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 3(182), s. 77–96; M. Stelmaszczyk, *Konceptualizacja zdolności absorpcyjnej*, [w:] I. Krawczyk-Sokołowska (red.), *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu i finansach*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 86–93.

9 G. Todorova, B. Durisin, *Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32(3), s. 774–786.

10 P. Matthyssens, P. Pauwels, K. Vandenbempt, *Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives*, „Industrial Marketing Management” 2005, vol. 34(6), s. 547–554.

Pozostały zatem trzy artykuły<sup>11</sup>. Ich analiza doprowadziła do następujących wniosków. Dotychczasowy stan wiedzy na temat wpływu zdolności absorpcyjnej na elastyczność strategiczną jest niewielki. Uzasadnienie podjęcia badań w tym zakresie jest ściśle związane z zapotrzebowaniem na wiedzę w tym obszarze.

Celem rozdziału jest zatem wzbogacenie rozważań na temat koncepcji zdolności absorpcyjnej o jej wpływ na elastyczność strategiczną przedsiębiorstwa.

## Hipotezy badawcze

Zdolność absorpcyjna (*absorptive capacity*) jest zdolnością przedsiębiorstwa do uznania wartości wiedzy znajdującej się w jego otoczeniu, przyswojenia jej i wykorzystania w praktyce. W niniejszych rozważaniach przyjmuje się, że zdolność absorpcyjna jest konstruktem wielowymiarowym, na który składają się nabywanie i asymilacja wiedzy zewnętrznej (potencjalna zdolność absorpcyjna) oraz jej transformacja i eksploatacja (faktyczna zdolność absorpcyjna)<sup>12</sup>. Przy tym nabyciu wiedzy zewnętrznej polega na jej rozpoznaniu i wejściu w posiadanie, asymilacja to inaczej jej przyswojenie, transformacja sprowadza się do połączenia wiedzy bazowej z nowo nabytą wiedzą zewnętrzną, natomiast eksploatację należy rozumieć jako wykorzystanie jej w praktyce<sup>13</sup>.

Nawiązując do teoretycznych rozważań Zahry i George'a<sup>14</sup> oraz kontynuując podjęty przez nich wątek, stwierdzić należy, że potencjalna zdolność absorpcyjna przedsiębiorstwa (*potential absorptive capacity*) odgrywa bardzo ważną rolę w odnawianiu jego bazy wiedzy, jak również w kreowaniu umiejętności niezbędnych

11 W pierwszym z nich zaproponowano model teoretyczny łączący oparte na wiedzy kompetencje firm e-usługowych, takie jak kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz zdolność absorpcyjną, z ich zdolnościami konkurencyjnymi, czyli jakością usług, dostaw, elastycznością i kosztami – P. Oliveira, A.V. Roth, W. Gilland, *Achieving competitive capabilities in e-services*, „Technological Forecasting and Social Change” 2002, vol. 69(7), s. 721–739. W drugim potwierdzono empirycznie tezę o tym, że elastyczność strategiczna wzmacnia wpływ zdolności technologicznej (będącej źródłem zdolności absorpcyjnej) na innowacje eksploatacyjne – K.Z. Zhou, F. Wu, *Technological capability, strategic flexibility, and product innovation*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31(5), s. 547–561. Z kolei w trzeciej pracy wykazano mediacyjny wpływ zdolności absorpcyjnej na zależności pomiędzy wymiarami elastyczności łańcucha dostaw a wydajnością sklepów detalicznych – R. Obayi i wsp., *Improving retail supply flexibility using buyer-supplier relational capabilities*, „International Journal of Operations & Production Management” 2017, vol. 37(3), s. 343–362.

12 S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity...*, s. 185–203.

13 M. Stelmaszczyk, S. Jopkiewicz, *Efekty mediacyjne w kontekście nabywania i eksploatacji wiedzy zewnętrznej czynnikiem sukcesu w rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 51–58.

14 S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity...*, s. 196.



do konkurowania na zmieniających się rynkach. Przedsiębiorstwa, które charakteryzują się elastycznością w wykorzystywaniu swoich zasobów, mogą zmieniać konfigurację tych zasobów, w wyniku czego wykorzystują pojawiające się okazje strategiczne. Okazje te mogą przyczynić się do osiągnięcia doskonałej wydajności z powodu przewagi pierwszego gracza na rynku, szybkości reakcji czy też osiągnięcia innych korzyści strategicznych. Potencjalna zdolność absorpcyjna może zatem oddziaływać na elastyczność strategiczną przedsiębiorstwa. To znaczy, że przedsiębiorstwa z dobrze rozwiniętymi zdolnościami rozpoznania, nabycia i asymilacji wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych (potencjalna zdolność absorpcyjna) mogą mieć większe szanse na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki większej elastyczności strategicznej, tj. elastyczności w rekonfigurowaniu baz zasobów, przesuwaniu ich w zależności od potrzeb oraz umiejętności wykorzystywania ich do alternatywnych zastosowań (elastyczność zasobów i elastyczność ich koordynacji). W związku z tym sformułowano następujące hipotezy:

- H1: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy potencjalną zdolnością absorpcyjną a elastycznością zasobów.
- H2: Istnieje pozytywna zależność pomiędzy potencjalną zdolnością absorpcyjną a elastycznością koordynacji.

W niniejszych rozważaniach elastyczność strategiczna (*strategic flexibility*) zdefiniowana została jako zdolność przedsiębiorstwa do realokacji i rekonfiguracji zasobów oraz procesów organizacyjnych w celu szybkiego reagowania i odpowiadania na zmiany zachodzące w dynamicznym otoczeniu<sup>15</sup>. Powołując się na koncepcję zaproponowaną przez Sanchezą<sup>16</sup>, elastyczność strategiczna powstaje w wyniku rozwijania organizacyjnej elastyczności koordynacji w pozyskiwaniu i wykorzystywaniu elastycznych zasobów. Na elastyczność strategiczną składają się zatem elastyczność zasobów (*resource flexibility*) oraz elastyczność koordynacji (*coordination flexibility*).

Elastyczność zasobu jest cechą tego zasobu. O elastyczności zasobu decydują jego właściwości techniczne w następujących obszarach:

- zakres alternatywnych zastosowań danego zasobu (elastyczność zasobów zwiększa się wraz ze wzrostem wariantów ich wykorzystania);
- koszt i trudność alternatywnego zastosowania zasobu (niski koszt oraz łatwość przechodzenia z jednego zastosowania zasobu na inny oznaczają jego wyższą elastyczność);
- czas wymagany do przejścia na alternatywne wykorzystanie zasobu.

15 R. Sanchez, *Strategic flexibility in product competition*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16(S1), s. 135–159; R. Sanchez, *Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility*, „International Studies of Management and Organization” 1997, vol. 27(2), s. 71–94; K.Z. Zhou, F. Wu, *Technological capability...*

16 R. Sanchez, *Strategic flexibility...*



Z kolei elastyczność koordynacji jest cechą organizacji. Określana jest poprzez:

- definiowanie nowych zastosowań zasobów organizacji (np. decyzja na temat produktów, które przedsiębiorstwo zaprojektuje, wyprodukuje i/lub wprowadzi na rynek);
- tworzenie nowych kombinacji zasobów (konfigurowanie portfela zasobów) do określonego zastosowania, który jest przedmiotem zainteresowania organizacji;
- wdrażanie dostępnych zasobów za pomocą systemów i procesów organizacyjnych.

Ponadto każdy z aspektów elastyczności koordynacji zależy od zakresu, kosztów, trudności i czasu alternatywnego zastosowania zasobów. Na przykład elastyczność koordynacji w zakresie definiowania nowych zastosowań posiadanych zasobów zwiększa się wraz ze wzrostem zakresu wykorzystania dostępnych zasobów oraz w wyniku obniżki kosztów czy zmniejszenia trudności oraz czasu niezbędnego do zdefiniowania zastosowań tych zasobów<sup>17</sup>.

Jeżeli zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami założymy, że potencjalna zdolność absorpcyjna oddziałuje na elastyczność zasobów i elastyczność koordynacji, warta wyjaśnienia wydaje się kwestia, dlaczego ta prawidłowość zachodzi. Potencjalna zdolność absorpcyjna sprowadza się do umiejętności nabycia (wejścia w posiadanie) oraz asymilacji (analizy i zrozumienia) wartościowej wiedzy zewnętrznej. Jednak nabycie i zrozumienie wiedzy o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowi dopiero połowę sukcesu. Samo nabycie wiedzy nie gwarantuje, że zasób ten zostanie wykorzystany. Nowa wiedza powinna więc zostać połączona z posiadaną przez przedsiębiorstwo wiedzą bazową, a następnie osadzona w pamięci i strukturze organizacyjnej<sup>18</sup>. Te działania, zgodnie z procesowym ujęciem zdolności absorpcyjnej autorstwa Zahry i George'a<sup>19</sup>, noszą nazwę faktycznej zdolności absorpcyjnej (*realized absorptive capacity*). Autorka sugeruje więc, że im bardziej organizacja zaangażuje się w faktyczną zdolność absorpcyjną (transformację i eksploatację wiedzy zewnętrznej), tym więcej wartościowej wiedzy nabytej z zewnątrz wykorzysta do podwyższania swojej elastyczności w zakresie zasobów i koordynacji. Innymi słowy, proponuje, żeby potencjalnej zdolności absorpcyjnej przypisać rolę mediatora. Zaproponowała więc następujące hipotezy:

H<sub>3</sub>: Faktyczna zdolność absorpcyjna jest mediatorem zależności pomiędzy potencjalną zdolnością absorpcyjną a elastycznością zasobów.

H<sub>4</sub>: Faktyczna zdolność absorpcyjna jest mediatorem zależności pomiędzy potencjalną zdolnością absorpcyjną a elastycznością koordynacji.

17 R. Sanchez, *Preparing for an uncertain future...*, s. 73–75.

18 N. Pangarkar, *The formula for successful innovation at SAS: Integrating internal and external knowledge*, „Global Business & Organizational Excellence” 2018, vol. 37(2), s. 24–31.

19 S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity...*

## Wyniki badań empirycznych

### Metodyka badań

Obiektem badań jest przedsiębiorstwo Vive Textile Recycling Sp. z o.o., zajmujące się pozyskiwaniem, sortowaniem i przetwarzaniem odzieży używanej. Jest liderem branży recyklingu tekstyliów w Polsce, a także największym w kraju importerem odzieży używanej. Odzież jest segregowana przy zastosowaniu nowoczesnych, w pełni skomputeryzowanych linii do sortowania. Produkty, porządkowane według 700 grup asortymentowych, eksportowane są do ponad 80 krajów (Europa Zachodnia, Wspólnota Niepodległych Państw, Azja, Afryka). Dostarczane są również do sieci 33 sklepów z odzieżą używaną, usytuowanych na terenie Polski, których właścicielem jest Vive Textile Recycling.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie maja i czerwca 2019 roku. Do pomiaru zależności pomiędzy zdolnością absorpcyjną a elastycznością strategiczną wykorzystano kwestionariusz ankiety. W badaniu zastosowano siedmiopunktową skalę Likerta, poczynawszy od 1 – „zdecydowanie nie” do 7 – „zdecydowanie tak”. Kwestionariusz został skierowany do osób pełniących funkcje kierownicze, tj. do 138 respondentów. Uzyskano 78 ważnych obserwacji i taką ich liczbę przyjęto do analiz. Wskaźnik poziomu realizacji próby (*response rate*) wyniósł 57%.

Na potrzeby badań empirycznych wyodrębniono następujące rodzaje zmiennych: zmienną niezależną (potencjalna zdolność absorpcyjna), zmienne zależne (dwuwymiarowa elastyczność strategiczna: elastyczność zasobów, elastyczność koordynacji) oraz mediator, czyli zmienną pośredniczącą (faktyczna zdolność absorpcyjna).

**Zmienna zależna.** Potencjalna zdolność absorpcyjna zdefiniowana została jako zdolność przedsiębiorstwa do nabywania i asymilacji wiedzy zewnętrznej<sup>20</sup>. Zmierzono ją za pomocą siedmioitemowej skali opracowanej przez Flatten, Engelen, Zahre i Brettela<sup>21</sup>. Wartość alfa Cronbacha dla tej zmiennej wyniosła 0,70.

**Zmienne niezależne.** Elastyczność strategiczną zdefiniowano jako zdolność przedsiębiorstwa do realokacji i rekonfiguracji zasobów oraz procesów organizacyjnych w celu szybkiego reagowania i odpowiadania na zmiany zachodzące w dynamicznym otoczeniu<sup>22</sup>. Składają się na nią dwa wymiary: elastyczność zasobów

20 Tamże.

21 T. C. Flatten, A. Engelen, S.A. Zahra, M. Brettel, *A measure of absorptive capacity: Scale development and validation*, „European Management Journal” 2011, vol. 29(2), s. 98–116.

22 R. Sanchez, *Strategic flexibility...*; R. Sanchez, *Preparing for an uncertain future...*; K.Z. Zhou, F. Wu, *Technological capability...*

i elastyczność koordynacji, do których pomiaru wykorzystano skalę zaproponowaną przez Sancheza<sup>23</sup> oraz zastosowaną jako miarę elastyczności strategicznej przez Zhou i Wu<sup>24</sup> oraz innych badaczy. Wartości alfa Cronbacha dla elastyczności zasobów i elastyczność koordynacji wyniosły kolejno 0,85 i 0,93.

**Mediator.** Faktyczna zdolność absorpcyjna to zdolność do transformacji i eksploatacji wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych<sup>25</sup>. Zmierzona została przy wykorzystaniu siedmioitemowej skali autorstwa Flatten, Engelena, Zahry i Bretela<sup>26</sup>. Wartość alfa Cronbacha dla tej zmiennej wyniosła 0,87.

W celu przetestowania hipotez badawczych wykonane zostały analizy statystyczne w programie Amos. W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę podstawowych statystyk opisowych z testem normalności rozkładu Shapiro-Wilka. Następnie, wykorzystując modelowanie równań strukturalnych (*structural equation modeling*) metodą największej wiarygodności, zmierzono i przetestowano zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy potencjalną i faktyczną zdolnością absorpcyjną a elastycznością zasobów i elastycznością koordynacji. W ostatnim etapie sprawdzono istotność efektów pośrednich (mediacyjnych) faktycznej zdolności absorpcyjnej metodą bootstrappingu. Na potrzeby interpretacji przeprowadzonych analiz przyjęto, że poziom istotności  $\alpha$  wynosi 0,05.

## Podstawowe statystyki opisowe mierzonych zmiennych ilościowych

Analizę rozpoczęto od wyliczenia podstawowych statystyk opisowych. Przeprowadzono także test normalności rozkładu Shapiro-Wilka uwzględnionych w modelu zmiennych mierzonych na skali ilościowej. Okazało się, że dwie zmienne – elastyczność zasobów oraz transformacja – mają rozkład zbliżony do normalnego. Rozkłady pozostałych zmiennych są lekko odchylone od rozkładu normalnego. Wartość skośności tych zmiennych jednak nie przekroczyła progu 0,8, co oznacza, że odchylenie nie jest znaczące, a rozkład poszczególnych zmiennych jest stosunkowo symetryczny względem średniej<sup>27</sup>. Wyniki zaprezentowano w tabeli 1.

23 R. Sanchez, *Strategic flexibility...*; R. Sanchez, *Preparing for an uncertain future...*

24 K.Z. Zhou, F. Wu, *Technological capability...*

25 S.A. Zahra, G. George, *Absorptive capacity...*

26 T. C. Flatten i wsp., *A measure of absorptive capacity...*

27 D. George, M. Mallery, *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, Pearson, Boston 2010.

**Tabela 1.** Podstawowe statystyki opisowe oraz wynik testu normalności rozkładu

|               | <i>M</i> | <i>Me</i> | <i>SD</i> | <i>Sk.</i> | <i>Kurt.</i> | <i>Min.</i> | <i>Maks.</i> | <i>W</i> | <i>p</i> |
|---------------|----------|-----------|-----------|------------|--------------|-------------|--------------|----------|----------|
| PZA           | 35,85    | 37,00     | 5,92      | -0,80      | 0,88         | 18,00       | 46,00        | 0,95     | 0,002    |
| FZA           | 36,49    | 38,00     | 6,46      | -0,48      | -0,42        | 21,00       | 49,00        | 0,97     | 0,035    |
| Transformacja | 19,90    | 20,00     | 4,20      | -0,52      | 0,06         | 9,00        | 28,00        | 0,97     | 0,060    |
| Eksploatacja  | 16,59    | 17,00     | 2,97      | -0,16      | -1,04        | 10,00       | 21,00        | 0,95     | 0,003    |
| EZ            | 24,12    | 24,00     | 5,02      | -0,38      | 0,40         | 11,00       | 35,00        | 0,97     | 0,107    |
| EC            | 21,26    | 21,00     | 4,17      | -0,37      | 0,02         | 10,00       | 28,00        | 0,96     | 0,014    |

*M* – średnia; *Me* – mediana; *SD* – odchylenie standardowe; *Sk.* – skośność; *Kurt.* – kurtoza; *Min.* – najniższa wartość rozkładu; *Maks.* – najwyższa wartość rozkładu; *W* – wynik testu Shapiro-Wilka; *p* – poziom istotności. PZA – potencjalna zdolność absorpcyjna, FZA – faktyczna zdolność absorpcyjna, EZ – elastyczność zasobów, EK – elastyczność koordynacji.

**Źródło:** opracowanie własne.

## Modelowanie równań strukturalnych (SEM)

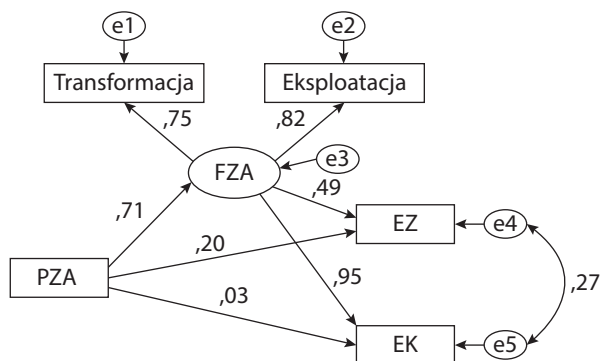
W następnej części analiz postanowiono przetestować hipotezy  $H_1$  i  $H_2$ , zakładające występowanie bezpośredniego wpływu potencjalnej zdolności absorpcyjnej na każdy z dwóch wymiarów elastyczności strategicznej, oraz  $H_3$  i  $H_4$  – mówiące o mediacyjnej roli faktycznej zdolności absorpcyjnej.

W modelowaniu strukturalnym uwzględniono jedną zmienną latentną (ukrytą, nieobserwowalną) niemierzalną bezpośrednio, tj. faktyczną zdolność absorpcyjną, składającą się z dwóch wymiarów: transformacji i eksploatacji. Pozostałe zmienne są zmiennymi kontrolnymi (jawnymi, obserwowanymi) bezpośrednio mierzalnymi. Wartość testu  $\chi^2$  [ $\chi^2(2) = 0,007$ ;  $p = 0,996$ ] oraz pozostałe wskaźniki (CMIN/DF = 0,004; CFI = 1,000; GFI = 1,000; RMSEA < 0,001; SRMR = 0,001) oznaczają dobre dopasowanie modelu do danych.

Analiza efektów bezpośrednich wykazała istotny statystycznie wpływ potencjalnej zdolności absorpcyjnej zarówno na elastyczność zasobów ( $b = 0,47$ ;  $\beta = 0,55$ ;  $p = 0,001$ ), jak i elastyczność koordynacji ( $b = 0,49$ ;  $\beta = 0,70$ ;  $p < 0,001$ ). Obie zależności są dodatnie, co oznacza, że wraz ze wzrostem potencjalnej zdolności absorpcyjnej wzrasta poziom elastyczności zasobów oraz elastyczności koordynacji. W poddanym analizie modelu uwzględniono także faktyczną zdolność absorpcyjną, jako element pośredniczący (mediujący) w zależności pomiędzy potencjalną zdolnością absorpcyjną a każdym z wymiarów elastyczności strategicznej. Na rysunku 1 zaprezentowano standaryzowane współczynniki regresji dla analizowanego modelu.

Wyniki modelowania równań strukturalnych, które zostały przedstawione na rysunku 1 i w tabeli 2, świadczą o występowaniu istotnego i dodatniego wpływu potencjalnej zdolności absorpcyjnej na faktyczną zdolność absorpcyjną. Ponadto

faktyczna zdolność absorpcyjna istotnie i dodatnio wpływa na elastyczność zasobów i elastyczność koordynacji. Po dodaniu do modelu mediatora nieistotny okazał się wpływ potencjalnej zdolności absorpcyjnej zarówno na elastyczność zasobów, jak i na elastyczność koordynacji. Oznacza to, że mamy do czynienia z mediacją całkowitą.



PZA – potencjalna zdolność absorpcyjna, FZA – faktyczna zdolność absorpcyjna,  
EZ – elastyczność zasobów, EK – elastyczność koordynacji.

**Rysunek 1.** Standaryzowane współczynniki wielowymiarowej analizy regresji dla efektu mediacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Współczynniki regresji dla analizowanego modelu

|     |   |               | <i>b</i> | <i>SE</i> | $\beta$ | <i>CR</i> | <i>p</i> |
|-----|---|---------------|----------|-----------|---------|-----------|----------|
| PZA | → | FZA           | 0,38     | 0,06      | 0,71    | 6,05      | < 0,001  |
| FZA | → | Transformacja | 1,00     |           | 0,75    |           |          |
| FZA | → | Eksploatacja  | 0,78     | 0,10      | 0,82    | 7,52      | < 0,001  |
| FZA | → | EZ            | 0,79     | 0,29      | 0,49    | 2,73      | 0,006    |
| PZA | → | EZ            | 0,17     | 0,13      | 0,20    | 1,27      | 0,204    |
| PZA | → | EC            | 0,02     | 0,10      | 0,03    | 0,19      | 0,849    |
| FZA | → | EC            | 1,27     | 0,25      | 0,95    | 5,15      | < 0,001  |

*b* – niestandardowany współczynnik regresji; *SE* – błąd standardowy;  $\beta$  – standaryzowany współczynnik regresji; *CR* – critical ratio; *p* – poziom istotności.

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki przetestowanemu modelowi strukturalnemu zweryfikowano empirycznie hipotezy badawcze. Chcąc sprawdzić, czy efekty pośrednie (mediacyjne) są rzeczywiście istotne, przeprowadzono dodatkową analizę statystyczną metodą bootstrappingu dla próbkowania 5000. Określono w ten sposób 95-procentowe centylowe przedziały ufności. Szczegółowa analiza wyników wykazała, że oba efekty pośrednie są statystycznie istotne (tabela 3).

**Tabela 3.** Analiza efektów pośrednich (mediacyjnych) faktycznej zdolności absorpcyjnej

|    | <i>b</i> | BootSE | BootLL | BootCI |
|----|----------|--------|--------|--------|
| EZ | 0,298    | 0,12   | 0,149  | 0,561  |
| EC | 0,475    | 0,12   | 0,315  | 0,733  |

*b* – niestandardyzowany współczynnik regresji, BootSE – błąd standardowy;  
 BootLL i BootUL – dolna i górna granica przedziału ufności.

**Źródło:** opracowanie własne.

Reasumując, rezultaty przeprowadzonych analiz nie dają podstaw do odrzucenia hipotez  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  i  $H_4$ . Innymi słowy, można je uznać za pozytywnie przetestowane.

## Podsumowanie

### Implikacje teoretyczne i praktyczne

Jednym z ograniczeń spowalniających rozwój badań nad koncepcją zdolności absorpcyjnej, które zidentyfikowali Song i współautorzy<sup>28</sup> jako rezultat systematycznego przeglądu literatury oraz konsolidacji wyników dotychczasowych badań, jest brak przejrzystości w kwestii wpływu tej kategorii zdolności na wyniki przedsiębiorstw. Zdaniem Portera<sup>29</sup> kreatorem wyników przedsiębiorstwa jest przewaga konkurencyjna, którą Barney<sup>30</sup> postrzega między innymi przez pryzmat elastyczności strategicznej. Implikacją teoretyczną analiz zaprezentowanych w niniejszym rozdziale jest zatem poszerzenie wiedzy na temat oddziaływania zdolności absorpcyjnej na elastyczność strategiczną, a dokładniej wykazanie bezpośredniego wpływu potencjalnej zdolności absorpcyjnej oraz pośredniego wpływu faktycznej zdolności absorpcyjnej na elastyczność zasobów i elastyczność koordynacji.

Implikacji praktycznych jest niewątpliwie kilka. Po pierwsze, naczelne kierownictwo Vive Textile Recycling powinno pamiętać o konieczności nabywania i wykorzystywania w praktyce wartościowej wiedzy zewnętrznej, ponieważ mało która organizacja ma takie zasoby wiedzy, których potrzebuje. Po drugie, faktyczna zdolność absorpcyjna badanego przedsiębiorstwa (tj. wewnętrzna umiejętność łączenia dotychczasowej wiedzy z nowo nabytą i przyswojoną wiedzą zewnętrzną oraz

28 Y. Song, D.R. Gnyawali, M.K. Srivastava, E. Asgari, *In search of precision in absorptive capacity research: A synthesis of the literature and consolidation of findings*, „Journal of Management” 2018, vol. 44(6), s. 2343–2374.

29 M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 23.

30 J. Barney, *Firm resources...*

jej osadzenie w pamięci i strukturze organizacyjnej) jest niezbędna do tego, żeby nabyta i przyswojona wiedza zewnętrzna wywołała wzrost elastyczności zasobów i koordynacji. Po trzecie, zdolność absorpcyjna Vive Textile Recycling może być ważnym źródłem elastyczności strategicznej, jeżeli stworzy warunki do łatwiejszego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Nastąpi to poprzez szybkie tworzenie nowych odmian produktów (usług) na podstawie łączenia nowej i/lub dotychczasowej wiedzy. W związku z tym relacje pomiędzy potencjalną a faktyczną zdolnością absorpcyjną mogą umożliwić lub zahamować wykorzystywanie nowej wiedzy, która jest niezbędna badanemu przedsiębiorstwu do zachowania elastycznych zasobów oraz elastycznej koordynacji tych zasobów.

Utrzymanie elastyczności strategicznej jest jednym z najważniejszych, ale i najtrudniejszych zadań menedżerów. W Vive Textile Recycling powinni oni identyfikować zmiany zachodzące na rynku, a w odpowiedzi na nie szybko przydzielać zasoby do nowych kierunków działania, przesuwając je w zależności od potrzeb oraz wykorzystywać do alternatywnych zastosowań. Rozpoznawanie potrzeb i podejmowanie działań we właściwym czasie może również wymagać zatrzymania lub cofnięcia zobowiązań dotyczących zasobów, do czego menedżerowie powinni być przygotowani.

Przeprowadzone analizy pozwolą menedżerom Vive Textile Recycling lepiej zrozumieć, jak ich przedsiębiorstwo może pozostać elastyczne na wymagających i szybko zmieniających się rynkach. Potencjalna zdolność absorpcyjna może aktywować elastyczność strategiczną, jednak nastąpi to dużo wolniej. Dopiero z udziałem faktycznej zdolności absorpcyjnej zdobędzie potencjał do przewyższania tzw. sztywności strategicznej (jeżeli się ona pojawi), jak również do szybszego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu.

## Kierunki przyszłych badań

Badania empiryczne przeprowadzone zostały w Vive Textile Recycling, przedsiębiorstwie, które zajmuje główną pozycję na rynku w sektorze przetwarzania surowców wtórnych. Dąży ono do rozwijania swojej działalności w obszarze innowacyjnych metod recyklingu, optymalizacji ponoszonych kosztów, logistyki i transportu. W przypadku każdej z podejmowanych aktywności niezbędna jest wiedza przedsiębiorstwa, jak również nowa wiedza – pochodzące ze źródeł zewnętrznych. Zdolność do jej absorbowania odgrywa zatem istotną rolę w funkcjonowaniu Vive Textile Recycling. Kierunkiem przyszłych badań powinno być więc poszukiwanie istotnych czynników, które mogłyby kształtować zdolność absorpcyjną przedsiębiorstwa. Interesującym obszarem badawczym wydają się dynamiczne zdolności, jakimi dysponują menedżerowie, ich wewnętrzna motywacja czy wykorzystywane przez nich systemy informacyjne.



## Bibliografia

- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17(1), s. 99–120.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35(1), s. 128–152.
- Flatten T. C., Engelen A., Zahra S.A., Brettel M., *A measure of absorptive capacity: Scale development and validation*, „European Management Journal” 2011, vol. 29(2), s. 98–116.
- George D., Mallery M., *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, Pearson, Boston 2010.
- Lis A., *Rozwój badań naukowych w zakresie zdolności absorpcyjnej organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 3(182), s. 77–96.
- Matthyssens P., Pauwels P., Vandenbempt K., *Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives*, „Industrial Marketing Management” 2005, vol. 34(6), s. 547–554.
- Obayi R., Koh S. C., Oglethorpe D., Ebrahimi S. M., *Improving retail supply flexibility using buyer-supplier relational capabilities*, „International Journal of Operations & Production Management” 2017, vol. 37(3), s. 343–362.
- Oliveira P., Roth A.V., Gilland W., *Achieving competitive capabilities in e-services*, „Technological Forecasting and Social Change” 2002, vol. 69(7), s. 721–739.
- Pangarkar N., *The formula for successful innovation at SAS: Integrating internal and external knowledge*, „Global Business & Organizational Excellence” 2018, vol. 37(2), s. 24–31.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Sanchez R., *Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility*, „International Studies of Management and Organization” 1997, vol. 27(2), s. 71–94.
- Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16(S1), s. 135–159.
- Song Y., Gnyawali D.R., Srivastava M.K., Asgari E., *In search of precision in absorptive capacity research: A synthesis of the literature and consolidation of findings*, „Journal of Management” 2018, vol. 44(6), s. 2343–2374.
- Stelmaszczyk M., *Konceptualizacja zdolności absorpcyjnej*, [w:] I. Krawczyk-Sokołowska (red.), *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu i finansach*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 87–95.
- Stelmaszczyk M., Jopkiewicz S., *Efekty mediacyjne w kontekście nabywania i eksploatacji wiedzy zewnętrznej czynnikiem sukcesu w rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 51–58.
- Todorova G., Durisin B., *Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32(3), s. 774–786.
- Volberda H.W., Foss N.J., Lyles M.A., *Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field*, „Organization Science” 2010, vol. 21(4), s. 931–951.
- Zahra S.A., George G., *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27(2), s. 185–203.
- Zhou K.Z., Wu F., *Technological capability, strategic flexibility, and product innovation*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31(5), s. 547–561.



---

## Streszczenie

Celem opracowania jest wzbogacenie rozważań na temat koncepcji zdolności absorpcyjnej o jej wpływ na elastyczność strategiczną przedsiębiorstwa. Elastyczność strategiczna opisana została za pomocą dwóch wymiarów: elastyczności zasobów oraz elastyczności koordynacji. Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w przedsiębiorstwie Vive Textile Recycling na próbie 78 menedżerów. Do przetestowania hipotez wykorzystano modelowanie równań strukturalnych (SEM) metodą największej wiarygodności. Wartością dodaną niniejszych badań jest wykazanie bezpośredniego wpływu potencjalnej zdolności absorpcyjnej na elastyczność zasobów oraz elastyczność koordynacji, jak również medacyjnej roli faktycznej zdolności absorpcyjnej pomiędzy potencjalną zdolnością absorpcyjną a poszczególnymi wymiarami elastyczności strategicznej badanego przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zdolność absorpcyjna, elastyczność strategiczna, mediacja

---

## Impact of absorptive capacity of an enterprise on its strategic flexibility: empirical results

### Abstract

The aim of this paper is to enrich consideration on the concept of absorptive capacity with its impact on the strategic flexibility of an enterprise. Strategic flexibility has been described in two dimensions: resource flexibility and coordination flexibility. The survey was conducted at Vive Textile Recycling using a sample of 78 managers. Structural equation modeling (SEM) using the maximum likelihood method was used to test the hypotheses. The added value of this research is that it demonstrates the direct impact of potential absorptive capacity on resource flexibility and coordination flexibility. In addition, the mediating role of relative absorptive capacity in the relationships between the potential absorptive capacity and two dimensions of the strategic flexibility of the examined enterprise.

**Keywords:** absorptive capacity, strategic flexibility, mediation



# Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych

Dr hab. Mirosław Jarosiński, prof. SGH 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Gospodarki Światowej

Katedra Zarządzania Międzynarodowego

## Wprowadzenie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być rozpatrywana w różny sposób, na przykład jako efektywność, skuteczność czy sprawność przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Może też być rozumiana jako zdolność dostosowania się przedsiębiorstwa do przewidywanych zmian warunków otoczenia<sup>2</sup> czy też jako zdolność do sprawnego rywalizowania z innymi przedsiębiorstwami dla osiągnięcia takich samych celów na danym rynku<sup>3</sup>. Z punktu widzenia zarządzania strategicznego należy spojrzeć na konkurencyjność przedsiębiorstwa jako na zdolność do osiągania przewagi nad innymi uczestnikami sektora<sup>4</sup>, a szczególnie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Celem niniejszego rozdziału jest określenie determinant konkurencyjności przedsiębiorstw podejmujących wczesną internacjonalizację na podstawie analizy dostępnej literatury przedmiotu.

Opracowanie składa się z dwóch części i zakończenia. Najpierw następuje krótka prezentacja zjawiska wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, po której autor

---

1 Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 165.

2 H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, H.M. Kruk, *Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 144.

3 M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2002, s. 36.

4 J. Skalik, *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, „Prace Naukowe WWSiP”, seria „Zarządzanie i Marketing”, Wąbrzych 2005.

dokonuje analizy literatury w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych i jej determinant. W zakończeniu zostały natomiast przedstawione wnioski z przeprowadzonej analizy.

## Wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw

Wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw jest zjawiskiem obserwowanym od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy zaczęły pojawiać się pierwsze doniesienia na temat przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych<sup>5</sup>, co stało się przyczynkiem do badań nad zjawiskiem wczesnej internacjonalizacji – zaprzeczającym teorii internacjonalizacji etapowej, uznawanej wtedy za powszechną i niepodważalną.

Badania dotyczyły między innymi skali występowania tego zjawiska, porównań przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych do innego typu przedsiębiorstw (w tym w szczególności rozwijających się etapowo), czynników wpływających na powstawanie przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, ich strategii, czynników sukcesu wczesnej internacjonalizacji, wpływu wczesnej internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstw, powiązań sieciowych przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Mimo powstania wielu opracowań badawczych i publikacji zjawisko wczesnej internacjonalizacji nie jest do końca wyjaśnione ani zdefiniowane<sup>6</sup>.

Wczesna internacjonalizacja jest też kontestowana przez niektórych badaczy, na przykład przez Hennarta<sup>7</sup>, który uważa, że przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione nie stanowią odrębnej kategorii, a jedynie są emanacją innego modelu biznesowego<sup>8</sup>. Z kolei inni badacze, między innymi Almodóvar i Rugman, podważają znaczenie zjawiska wczesnej internacjonalizacji, mówiąc o efekcie iluzji urodzonych globalistów (*born global illusion*)<sup>9</sup>, czy Braunerhjelm i Halldi, którzy – przebadawszy

5 Patrz: M.W. Rennie, *Global Competitiveness: Born Global*, „McKinsey Quarterly” 1993, vol. 4; P.P. McDougall, S. Shane, B. Oviatt, *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*, „Journal of Business Venturing” 1994, vol. 9, no. 6.

6 Wciąż nie ma porozumienia pomiędzy badaczami na temat określeń terminologicznych i definicji przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Patrz szerzej: M. Jarosiński, *Procesy i modele internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 186–214. Mimo iż od wskazanej publikacji upłynęło już kilka lat, sytuacja w tym zakresie nie poprawiła się, a nawet pojawiają się nowe terminy na określenie przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych.

7 Patrz: J.-F. Hennart, *The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, January 2014.

8 Tamże.

9 Patrz: P. Almodóvar, A.M. Rugman, *The M Curve and the performance of Spanish International New Ventures*, „British Journal of Management” 2014, vol. 25.

wszystkie szwedzkie start-upy produkcyjne powstałe w latach 1998–2008 – konkludują, że w rzeczywistości urodzeni globaliści są bardzo rzadkim zjawiskiem<sup>10</sup>.

W tym opracowaniu przyjmuje się najczęściej stosowaną w literaturze definicję przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych<sup>11</sup>. Przedsiębiorstwa te są zdefiniowane jako podejmujące internacjonalizację w momencie uruchamiania działalności lub niedługo po jej rozpoczęciu, nie później jednak niż w trzecim roku działalności i osiągające minimum 25% przychodów ze sprzedaży za granicą. Są to przeważnie małe i średnie przedsiębiorstwa, które mimo ograniczonych zasobów (materialnych i niematerialnych) są w stanie nie tylko wejść na wiele rynków zagranicznych, ale również działać na nich w długim okresie<sup>12</sup>, często osiągając lepsze wyniki niż firmy międzynarodowe działające dużo dłużej od nich.

Literatura przedmiotu wskazuje też na pewne podobieństwa przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych do dużych przedsiębiorstw obecnych na rynku międzynarodowym od wielu lat. Z badań Moena wynika, że jeśli chodzi o przewagę konkurencyjną, strategię eksportową, orientację globalną i pozycję na rynku firmy skategoryzowane jako „nowe i globalne” nie różnią się znacząco od firm wysoce umiędzynarodowionych, działających od kilku dziesięcioleci, określonych w jego badaniu jako „stare i globalne”<sup>13</sup>.

## Konkurencyjność przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych

W odniesieniu do konkurencyjności przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych analizuje się przede wszystkim ich efektywność. Badaniom podlegają relacje pomiędzy wczesną internacjonalizacją przedsiębiorstw a ich wynikami. Przykładowo: Kuivalainen i inni bezpośrednio wiążą w swoim modelu badawczym wyniki przedsiębiorstw z ich przewagą konkurencyjną i uzależniają je od przyjętej

10 P. Braunerhjelm, T. Halldi, *Born globals – presence, performance and prospects*, „International Business Review” 2019, vol. 28, s. 60–73.

11 Patrz: M. Jarosiński, *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” nr 114, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 15.

12 Przykładowo: Almor, Tarba i Margalit prowadzili badania na grupie izraelskich urodzonych globalistów funkcjonujących na rynku już ponad 20 lat. Patrz szerzej na ten temat w: T. Almor, S.Y. Tarba, A. Margalit, *Maturing, Technology-Based, Born-Global Companies: Surviving Through Mergers and Acquisitions*, „Management International Review” 2014, vol. 54, no. 4. Również autor niniejszego opracowania prowadził badania na grupie wcześniej umiędzynarodowionych przedsiębiorstw, które w momencie prowadzenia badań funkcjonowały na rynku już od 16 do 24 lat.

13 Ø. Moen, *The Born Globals. A new generation of small European exporters*, „International Marketing Review” 2002, vol. 19, no. 2, s. 167.

ścieżki globalizacji<sup>14</sup>. Według badaczy te przedsiębiorstwa, które rzeczywiście realizowały globalną ekspansję, uzyskiwały wyniki powyżej średniej dla sektora, podczas gdy firmy koncentrujące się na mniejszym zasięgu międzynarodowym (określone przez nich jako *born internationals*) miały słabsze wyniki<sup>15</sup>.

Z kolei według Knighta i Cavusgila wyniki przedsiębiorstw zależą od przyjętych strategii i kompetencji firm<sup>16</sup>. Ich zdaniem na ponadprzeciętne wyniki działalności międzynarodowej (rozumiane tu jako stopień realizacji celów) mają wpływ międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza i międzynarodowa orientacja marketingowa, które kształtują strategie biznesowe tych firm<sup>17</sup>. Natomiast Jantunen i współautorzy uznają, że silna orientacja przedsiębiorcza i orientacja na rozwój na rynkach międzynarodowych to warunki konieczne, aby stać się firmą wcześniej umiędzynarodowioną, natomiast na wyniki tego typu przedsiębiorstw ma pozytywny wpływ przede wszystkim orientacja na uczenie się<sup>18</sup>.

Na istotność uczenia się w procesie ekspansji międzynarodowej małych i średnich przedsiębiorstw, nastawionej na osiągnięcie dobrych wyników oraz zdobycie i utrzymanie mocnej pozycji konkurencyjnej, zwracają również uwagę Zahra, Ireland i Hitt<sup>19</sup>. Uważają oni, że przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione są szczególnie dobre w integracji wiedzy o działalności międzynarodowej, co pozwala im zdobywać przewagę konkurencyjną w stosunku do konkurentów od dawna istniejących na rynku<sup>20</sup>.

Również ostatnie badania przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych z Europy Środkowo-Wschodniej potwierdzają dużą wagę uczenia się w osiągnięciu ich konkurencyjności. Ciszewska-Mlinarič, Wójcik i Obłój opisują przedsiębiorstwo wcześniej umiędzynarodowione, powstałe na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, które dzięki uczeniu się rozwijało się dynamicznie na rynkach międzynarodowych, przekształcając z czasem w korporację transnarodową<sup>21</sup>.

14 O. Kuivalainen, S. Sundqvist, P. Servais, *Firm's Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42, s. 259.

15 Tamże, s. 265.

16 G.A. Knight, S.T. Cavusgil, *Innovation, Organization Capabilities, and the Born-Global Firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 2, s. 129.

17 Tamże.

18 A. Jantunen i wsp., *Strategic Orientations of Born Globals – Do They Really Matter?*, „Journal of World Business” 2008, vol. 43, s. 167.

19 S.A. Zahra, D.R. Ireland, M.A. Hitt, *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 5.

20 Tamże s. 930.

21 M. Ciszewska-Mlinarič, P. Wójcik, K. Obłój, *Learning dynamics of rapidly internationalizing venture: Beyond the early stage of international growth in a CEE context*, „Journal of Business Research” 2020, vol. 108, s. 450–465, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.002>

Z badań Knighta, Madsena i Servaisa wynika, że w tworzeniu międzynarodowych wyników działalności przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych szczególnie ważne są jakość i różnicowanie produktu oraz kompetencje marketingowe firm<sup>22</sup>. Baranowska-Prokop i Sikora zidentyfikowali zależność pomiędzy lepszą strategią produktu, powiązaną z jego wysoką jakością, a postrzeganiem sukcesu finansowego firmy<sup>23</sup>.

Interesujące badania na temat wyników eksportu firm australijskich przedstawili Lu i Julian, którzy udowodnili, że międzynarodowe doświadczenie menedżerów, ich kompetencje i zaangażowanie mają pozytywny wpływ na wyniki eksportowe firm, ponieważ sformalizowane planowanie i zaangażowanie odpowiednich zasobów redukuje ryzyko działalności i prowadzi do lepszych wyników<sup>24</sup>.

Drugim ważnym nurtem badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych są stosowane przez nie strategie konkurencji. Przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione przeważnie stosują strategię wyróżniania w niszy globalnej. Tak wynika na przykład z badań Larimo i Pulkkinen<sup>25</sup>, Luostarinen i Gabrielssona<sup>26</sup> czy Laantiego, Gabrielssona i Gabrielssona<sup>27</sup>. Badania wymienionych autorów pokazują, że w większości przypadków przewaga konkurencyjna opiera się na jakości, technologii i pierwszeństwie na rynku.

Trzeba jednak pamiętać, że przewaga technologiczna może zanikać wraz z wiekiem i wzrostem firmy<sup>28</sup>. Potwierdzają to też badania Almor, Tarby i Margalit, przeprowadzone na próbie izraelskich technologicznych urodzonych globalistów, które pokazują, że po dwudziestu latach działalności samodzielnie przetrwało tylko 70%

22 G. Knight, T.K. Madsen, P. Servais, *An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review” 2004, vol. 21, no. 6, s. 653.

23 E. Baranowska-Prokop, T. Sikora, *Competitive strategy versus sector-specific determinants in success perception of Polish born globals*, „Journal of International Studies” 2015, vol. 8, no 1, s. 19; T. Sikora, E. Baranowska-Prokop, *Explaining success perception of Polish international new ventures: Four perspectives*, „Economics and Sociology” 2018, vol. 11, no. 4, s. 124.

24 V.N. Lu, C.C. Julian, *The Internet, Strategy and Performance: A Study of Australian Export Market Ventures*, „Journal of Global Marketing” 2008, vol. 21, no. 3, s. 238.

25 Zob. J. Larimo, J. Pulkkinen, *Global Orientation, Competitive Advantages and Export Strategies of Different Types of SMEs: Empirical Evidence from Finland*, Proceedings of the 28<sup>th</sup> Annual Conference of European International Business Academy (EIBA), Athens 2002, s. 21–22.

26 Zob. R. Luostarinen, M. Gabrielsson, *Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs*, „Thunderbird International Business Review” 2006, vol. 48, no. 6, s. 785–786.

27 Zob. R. Laanti, M. Gabrielsson, P. Gabrielsson, *The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, s. 1105.

28 Ø. Moen, P. Servais, *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*, „Journal of International Marketing” 2002, vol. 10, no. 3, s. 67.

przedsiębiorstw. Większość z nich nie była w stanie utrzymać przewagi technologicznej i musiała dokonywać przejęć i akwizycji, aby podtrzymać swój wzrost, a wyniki przedsiębiorstw w drugiej dekadzie działalności były słabsze niż w pierwszej<sup>29</sup>.

Zander, McDougall-Covin i Rose widzą kilka możliwych ścieżek rozwoju urodzonych globalistów. Według nich założyciele tych firm mogą je sprzedawać, ale też mogą je dalej rozwijać na drodze kolejnych przełomowych innowacji. Firmy te mogą również rozwijać się w sposób tradycyjny, wchodząc ze swoimi produktami na nowe rynki i/lub zwiększając swoje udziały rynkowe w poszczególnych krajach<sup>30</sup>.

Knight i Cavusgil podkreślają znaczenie bardzo wysokiej jakości produktów przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych dla ich konkurencyjności<sup>31</sup>. Jednak Skalik zwraca uwagę, że o konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje nie tylko sam produkt, ale też sposób jego dostarczenia i poziom obsługi posprzedażnej<sup>32</sup>. Tak samo Larimo i Pulkkinen zauważają na przykład znaczenie sprzedaży osobistej<sup>33</sup>, a Luostarinen i Gabriellsson znaczenie sprzedaży bezpośrednio do klienta<sup>34</sup>.

Na konkurencyjność przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych wpływa również zakorzenienie w lokalnych sieciach. Lokalne sieci i implikowana dzięki nim wiedza stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym przedsiębiorstw badanych przez Kudinę, Yip i Barkemę<sup>35</sup>.

W tym miejscu warto zauważyć, że na aspekt tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione wskazuje już pierwsza definicja *international new ventures* stworzona przez Oviata i McDougal, mówiąca, że *international new ventures* to „przedsiębiorstwa, które od samego powstania dążą do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej, wykorzystując zasoby i sprzedając swoje produkty w wielu krajach”<sup>36</sup>.

Determinant konkurencyjności można upatrywać na przykład w źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Cavusgil i Knight zauważają, że w literaturze dotyczącej internacjonalizacji przedsiębiorstw, a zwłaszcza przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, jako źródła przewagi konkurencyjnej wymienia się

29 T. Almor, S.Y. Tarba, A. Margalit, *Maturing...*, s. 429–430 i 437–438.

30 I. Zander, P. McDougall-Covin, E.L. Rose, *Born globals and international business: Evolution of a field of research*, „Journal of International Business Studies” 2015, vol. 46, no. 1, s. 31.

31 G.A. Knight, S.T. Cavusgil, *Innovation, organizational capabilities...*, s. 131.

32 J. Skalik, *Rynkowe i pozarynkowe...*

33 J. Larimo, J. Pulkkinen, *Global Orientation...*, s. 20–21.

34 R. Luostarinen, M. Gabriellsson, *Globalization and Marketing...*, s. 785–786.

35 A. Kudina, G.S. Yip, H.G. Barkema, *Born Global*, „Business Strategy Review”, Winter 2008, s. 42–43.

36 B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, no. 1, s. 49.



orientację przedsiębiorczą firmy, koncentrację na innowacjach, zdolność do utrzymania przywództwa technologicznego, aktywne angażowanie się w sieci biznesowe oraz podejmowanie ryzyka przy jednoczesnym wykorzystywaniu pojawiających się okazji biznesowych<sup>37</sup>. Z kolei Knight, Madsen i Servais zauważają, że aby uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku międzynarodowym, przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione muszą zarządzać zasobami, które są rzadkie i/lub wyróżniające się, a dla nich charakterystyczne<sup>38</sup>.

Kaura i Sandhub podkreślają, że źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw podejmujących wczesną internacjonalizację są zasoby, wiedza i doświadczenie, ale nie samych przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych, tylko ich założycieli<sup>39</sup>. Zdaniem Laantiego, Gabrielsson i Gabrielssona przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione są w stanie zamknąć „lukę zasobową” w stosunku do dużych konkurentów, wykorzystując rozległą wiedzę i umiejętności uprzednio pozyskane właśnie przez ich założycieli<sup>40</sup>. Wpływ umiejętności założycieli i ich bezpośredniego otoczenia społecznego oraz tzw. osobistych zasobów przedsiębiorcy między innymi na wczesną internacjonalizację potwierdzają też badania Wąsowskiej<sup>41</sup>.

Źródłem przewag konkurencyjnych mogą być również sieci, w których funkcjonują założyciele przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych<sup>42</sup>. Aspekt funkcjonowania w sieci jest niezwykle istotny i już dość dobrze opisany w literaturze przedmiotu. Baum, Calabrese i Silverman uważają, że *born globals* uzyskują dzięki sieciom takie zasoby społeczne, technologiczne i handlowe, których zgromadzenie zajęłoby innym firmom całe lata<sup>43</sup>.

37 S.T. Cavusgil, G. Knight, *The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*, „Journal of International Business Studies” 2015, vol. 46, s. 3–16.

38 G. Knight, T.K. Madsen, P. Servais, *An inquiry into born-global firms...*, s. 648.

39 S. Kaura, M.S. Sandhub, *Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia*, „Journal of the Asia Pacific Economy” 2013, vol. 19, no. 1, s. 123.

40 R. Laanti, M. Gabrielsson, P. Gabrielsson, *The globalization strategies...*, s. 1107.

41 A. Wąsowska, *Przedsiębiorcy wobec okazji na rynkach zagranicznych. Mikrofundamenty umiędzynarodowienia firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2019, s. 179–183.

42 S. Kaura, M.S. Sandhub, *Internationalisation of born global firms...*, s. 123.

43 J.A.C. Baum, T. Calabrese, B.S. Silverman, *Don't go alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 3, za: R. Laanti, M. Gabrielsson, P. Gabrielsson, *The globalization strategies...*, s. 1107.

## Zakończenie

Celem niniejszego opracowania było określenie determinant konkurencyjności przedsiębiorstw podejmujących wczesną internacjonalizację. Jak wskazano na początku konkurencyjność przedsiębiorstwa, w tym przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowionego, może być rozumiana jako jego efektywność i/lub trwała przewaga konkurencyjna.

W analizowanych badaniach zidentyfikowano wiele czynników determinujących efektywność i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Dwa z nich powtarzały się w obydwu wątkach analizy. Zdaniem autora można je z tego powodu uznać za najważniejsze. Były to: orientacja na wiedzę (posiadanie, pozyskiwanie, przetwarzanie wiedzy i uczenie się organizacyjne) i orientacja marketingowa (bardzo wysoka jakość produktów, kontakt z klientem, kompetencje marketingowe). Poza tym ważnym czynnikiem determinującym wielkość przewagi konkurencyjnej jest zakorzenienie w lokalnych sieciach biznesowych. Drugim czynnikiem, który pojawia się w badaniach, jest kwestia innowacyjnej technologii. Tu jednak istnieje problem szybkiego starzenia się technologii, co powoduje konieczność stałego ich rozwijania lub pozyskiwania z zewnątrz. Może to ograniczać możliwości utrzymania przewagi konkurencyjnej w długim okresie.

---

## Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Kruk H.M., *Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 141–157.
- Almodóvar P., Rugman A.M., *The M Curve and the performance of Spanish International New Ventures*, „British Journal of Management” 2014, vol. 25, s. S6–S23.
- Almor T., Tarba S.Y., Margalit A., *Maturing, Technology-Based, Born-Global Companies: Surviving Through Mergers and Acquisitions*, „Management International Review” 2014, vol. 54, no. 4, s. 421–444.
- Baranowska-Prokop E., Sikora T., *Competitive strategy versus sector-specific determinants in success perception of Polish born globals*, „Journal of International Studies” 2015, vol. 8, no. 1, s. 9–21.
- Baum J.A.C., Calabrese T., Silverman B.S., *Don't go alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 3, s. 267–294.
- Braunerhjelm P., Halldi T., *Born globals – presence, performance and prospects*, „International Business Review” 2019, vol. 28, s. 60–73.
- Cavusgil S.T., Knight G., *The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*, „Journal of International Business Studies” 2015, vol. 46, s. 3–16.

- Ciszewska-Mlinarič M., Wójcik P., Obłój K., *Learning dynamics of rapidly internationalizing venture: Beyond the early stage of international growth in a CEE context*, „Journal of Business Research” 2020, vol. 108, s. 450–465, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.002>
- Hennart J.-F., *The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, January 2014, s. 117–135.
- Jantunen A., Nummela N., Puumalainen K., Saarenketo S., *Strategic Orientations of Born Globals – Do They Really Matter?*, „Journal of World Business” 2008, vol. 43, s. 158–170.
- Jarosiński M., *Procesy i modele internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
- Jarosiński M., *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” nr 114, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- Kaura S., Sandhub M.S., *Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia*, „Journal of the Asia Pacific Economy” 2013, vol. 19, no. 1, s. 101–136.
- Knight G.A., Cavusgil S.T., *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 2, s. 124–141.
- Knight G., Madsen T.K., Servais P., *An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review” 2004, vol. 21, no. 6, s. 645–666.
- Kudina A., Yip G.S., Barkema H.G., *Born Global*, „Business Strategy Review”, Winter 2008, s. 38–44.
- Kuivalainen O., Sundqvist S., Servais P., *Firm’s Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance*, „Journal of World Business” 2007, vol. 42, s. 253–267.
- Laanti R., Gabrielsson M., Gabrielsson P., *The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, s. 1104–1117.
- Larimo J., Pulkkinen J., *Global Orientation, Competitive Advantages and Export Strategies of Different Types of SMEs: Empirical Evidence from Finland*, Proceedings of the 28<sup>th</sup> Annual Conference of European International Business Academy (EIBA), Athens 2002.
- Lu V.N., Julian C.C., *The Internet, Strategy and Performance: A Study of Australian Export Market Ventures*, „Journal of Global Marketing” 2008, vol. 21, no. 3, s. 231–240.
- Luostarinen R., Gabrielsson M., *Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMO-PECs*, „Thunderbird International Business Review” 2006, vol. 48, no. 6, s. 773–800.
- McDougall P.P., Shane S., Oviatt B., *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*, „Journal of Business Venturing” 1994, vol. 9, no. 6, s. 469–487.
- Moen Ø., *The Born Globals. A new generation of small European exporters*, „International Marketing Review” 2002, vol. 19, no. 2, s. 156–175.
- Moen Ø., Servais P., *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*, „Journal of International Marketing” 2002, vol. 10, no. 3, s. 49–72.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., *Toward a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, no. 1, s. 29–41.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Rennie M.W., *Global Competitiveness: Born Global*, „McKinsey Quarterly” 1993, vol. 4, s. 45–52.
- Sikora T., Baranowska-Prokop E., *Explaining success perception of Polish international new ventures: Four perspectives*, „Economics and Sociology” 2018, vol. 11, no. 4, s. 106–127.
- Skalik J., *Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, „Prace Naukowe WWSZiP”, seria „Zarządzanie i Marketing”, Wałbrzych 2005.

- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2002.
- Wąsowska A., *Przedsiębiorcy wobec okazji na rynkach zagranicznych. Mikrofundamenty umiędzynarodowienia firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2019.
- Zahra S.A., Ireland D.R., Hitt M.A., *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 5, s. 925–950.
- Zander I., McDougall-Covin P.P., Rose E.L., *Born globals and international business: Evolution of a field of research*, „Journal of International Business Studies” 2015, vol. 46, no. 1, s. 27–35.

---

## Streszczenie

Rozdział przedstawia przegląd literatury dotyczącej konkurencyjności przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych (*international new ventures, born globals*). Konkurencyjność przedsiębiorstw może być rozpatrywana na wiele sposobów. W odniesieniu do przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych analizuje się przede wszystkim ich efektywność oraz strategię konkurencji. Analiza literatury prowadzi do wniosku, że najważniejsze determinanty to orientacja na wiedzę (posiadanie, pozyskiwanie, przetwarzanie wiedzy i uczenie się organizacyjne) i orientacja marketingowa (bardzo wysoka jakość produktów, kontakt z klientem, kompetencje marketingowe). Poza tym ważnym czynnikiem determinującym wielkość przewagi konkurencyjnej jest zakorzenienie w lokalnych sieciach biznesowych.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, przedsiębiorstwa wcześnie umiędzynarodowione, *international new ventures, born globals*, wczesna internacjonalizacja

---

## Determinants of Competitiveness of Early-Internationalised Firms

### Abstract

The text presents a literature review on the competitiveness of early-internationalized firms (*international new ventures, born globals*). The competitiveness of enterprises can be tackled in many ways. In relation to early-internationalized firms, the main focus is on their effectiveness and competitive strategies. The analysis of the literature leads to the understanding that the most important determinants are knowledge orientation (possessing, acquiring, processing knowledge and organizational learning) and marketing orientation (very high quality of products, contact with the client, marketing competences). In addition, an important element determining the size of the competitive advantage is local business networks embeddedness.

**Keywords:** competitiveness, early-internationalized firms, international new ventures, born globals, early internationalisation

# Identyfikacja warunków koniecznych sukcesu serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych

Dr inż. Mirosław Matuszek 

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania i Logistyki

## Wprowadzenie

W ostatnim dziesięcioleciu przedsiębiorstwa produkcyjne doświadczały wielu transformacji, które radykalnie zmieniły koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej, relacji z klientami, dostawcami czy sposobów rozwoju, wytwarzania i dostarczania oferty produktowej<sup>1</sup>. Obecnie szczególnych wyzwań, które stoją przed przedsiębiorstwami produkcyjnymi, upatruje się w dwóch obserwowanych makrotrendach – zjawisku serwicyzacji oraz inicjatywie Przemysłu 4.0.

Serwicyzacja to zjawisko (proces) obserwowane na poziomie gospodarek narodowych oraz na poziomie samych przedsiębiorstw, których oferta produktowa w coraz większym stopniu powiększa się o komponent usług<sup>2</sup>. Inni autorzy definiują zjawisko serwicyzacji jako innowacyjny sposób organizacji zdolności i procesów w celu lepszego kreowania wspólnej (klienta i dostawcy/ów) wartości poprzez przejście ze sprzedaży produktów w kierunku dostarczania zintegrowanych rozwiązań złożonych z produktów, usług i wiedzy<sup>3</sup>. Taka transformacja jest zakorzeniona w architekturze wartości oferowanych klientom rozwiązań, złożonej z mechanizmów tworzenia wartości, jej dostarczania, przechwytywania oraz z ich komplementarności<sup>4</sup>. Przemysł 4.0 z kolei uważany jest za nowy scenariusz rozwoju

- 1 M. Gersch, C. Goeke, *Industry transformation – conceptual considerations from an evolutionary perspective*, „Journal of Business Market Management” 2007, vol. 1, s. 151–182.
- 2 I. Lichniak, *Ku gospodarce usług*, [w:] L. Lichniak (red.), *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 11.
- 3 C. Kowalkowski, H. Gebauer, R. Oliva, *Service growth in product firms: past, present, and future*, „Industrial Marketing Management” 2017, vol. 60, s. 82–88; V. Martinez i wsp., *Exploring the journey to services*, „International Journal of Production Economics” 2017, vol. 192, s. 66–80.
- 4 D.J. Teece, *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43(2), s. 172–194.

przemysłu, w którym następuje konwergencja różnych nowych technologii wspieranych przez Internet rzeczy (IoT)<sup>5</sup>.

Przez długi czas traktowano te kwestie jako odrębne obszary badawcze, z których pierwszy koncentruje się na wartości dla klienta, a drugi na wartości wewnętrznych procesów biznesowych<sup>6</sup>. W rzeczywistości oba trendy są ze sobą ściśle powiązane, a ich wspólną płaszczyzną są technologie cyfrowe, na których z kolei oparte są inteligentne produkty, usługi cyfrowe, masowa personalizacja oferty produktowej czy inne innowacyjne modele propozycji wartości<sup>7</sup>. Technologie i rozwiązania składające się na Przemysł 4.0, takie jak IoT, Big Data, *cloud computing*, analityka czy cyberbezpieczeństwo, stają się obecnie podstawą coraz bardziej złożonej i zintegrowanej oferty produktowo-usługowej<sup>8</sup>. Rozwiązania produktowo-usługowe (RPU) są różnie definiowane<sup>9</sup>. W rozdziale przyjęto, że RPU to zindywidualizowana oferta odpowiadająca na (złożone) potrzeby usługobiorców (klientów), która jest projektowana i dostarczana interaktywnie do usługobiorcy i której komponenty oferują synergiczną wartość dodaną poprzez połączenie produktów i/lub usług, tak aby jej oferowana wartość była czymś więcej niż sumą oferowanej wartości jej indywidualnych komponentów. Rozwiązania produktowo-usługowe integrują takie komponenty jak produkt, usługa i wiedza w unikalne kombinacje, w celu realizacji wymagań i potrzeb klientów. W skrajnych przypadkach nakłady poniesione przez dostawcę są rekompensowane przez usługobiorcę na podstawie wartości w użyciu (*value in use*).

Rozwój i dostarczanie usług czy rozwiązań produktowo-usługowych to bardziej złożone zadania niż wytwarzanie produktów, chociaż jako takie mogą nie być w ten sposób postrzegane (przynajmniej początkowo) przez menedżerów firm produkcyjnych. Alghisi i Saccani<sup>10</sup> stwierdzili, że rozwój zaawansowanych usług bez prawidłowego dostosowania wewnętrznych komponentów organizacji (np. orientacja usługowa strategii i portfolio oferty produktowej zorientowanej na usługi) do aspektów zewnętrznych (klienci i inni uczestnicy sieć dostaw usług) może okazać się

5 G. Reischauer, *Industry 4.0 as policy-driven discourse to institutionalize innovation systems in manufacturing*, „Technological Forecasting and Social Change” 2018, vol. 132, s. 26–33.

6 W. Coreynen, P. Matthyssens, W. Van Bockhaven, *Boosting servitization through digitization: pathways and dynamic resource configurations for manufacturers*, „Industrial Marketing Management” 2017, vol. 60, s. 42–53.

7 Tamże.

8 A.G. Frank, L.S. Dalenogare, N.F. Ayala, *Industry 4.0 technologies: implementation patterns in manufacturing companies*, „International Journal of Production Economics” 2019, vol. 210, s. 15–26.

9 Na przykład C. Kowalkowski, H. Gebauer, R. Oliva, *Service growth...*; L. Żabiński, *Marketing produktów systemowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

10 A. Alghisi, N. Saccani, *Internal and external alignment in the Servitization journey – Overcoming the challenges*, „Production Planning and Control” 2015, vol. 26, s. 1219–1232.



bardzo trudny. Rozwój przedsiębiorstw produkcyjnych poprzez zwiększenie roli usług w ofercie produktowej stwarza ogromne (nowe, nieznane do tej pory przedsiębiorstwom produkcyjnym) ryzyka strategiczne, operacyjne i finansowe. Chociaż ostatnio przeprowadzane badania ilościowe<sup>11</sup> wskazują, że usługi mogą mieć pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw produkcyjnych, to jednak – zgodnie z koncepcją dopasowania organizacyjnego<sup>12</sup> – zależy to od czynników wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. W niniejszym opracowaniu skupiono się na dopasowaniu pomiędzy ofertą usługową a strukturą organizacyjną i więzami organizacyjnymi. Gremyr i współautorzy<sup>13</sup> wskazują w swoich badaniach, że firmy produkcyjne, które zaczynają rozwijać nowy biznes skoncentrowany na usługach, doświadczają braku równowagi między strategią a praktyką czy codziennymi działaniami podejmowanymi w przedsiębiorstwie. Autorzy<sup>14</sup> dość powszechnie są zgodni co do tego, że źródłem tego niedopasowania należy w pierwszej kolejności upatrywać w niezgodności pomiędzy przyjętą strategią biznesową (tutaj wyrażoną poprzez ofertę produktowo-usługową) a strukturą organizacyjną zorientowaną na usługi.

Jak wykazano w dalszych częściach rozdziału, badacze nie są zgodni co do tego, czy i przy jakich warunkach integracja lub oddzielenie działalności usługowej od działalności związanej z produktem przyczynia się do sukcesu serwicyzacji producentów. Mimo że panuje zgodność co do tego, że współpraca międzyfunkcyjna oraz międzyorganizacyjna są ważnymi aspektami integracji usług i produktów w postaci zintegrowanej oferty produktowo-usługowej, to problem dotyczący tego, czy czynniki te są niezbędnymi warunkami na tym samym poziomie, przy różnym stopniu zorientowania oferty produktowej na usługi, do tej pory nie został zbadany. Ponadto większość badań nad warunkami koniecznymi sukcesu serwicyzacji, poza nielicznymi przypadkami<sup>15</sup>, to badania o charakterze eksploracyjnym, jakościowym, na podstawie studiów przypadków<sup>16</sup>.

11 Na przykład E. Böhm, A. Eggert, C. Thiesbrummel, *Service transition: A viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance*, „Industrial Marketing Management” 2017, vol. 60, s. 101–111.

12 H. Mintzberg, *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1993.

13 I. Gremyr i wsp., *Understanding new service development and service innovation through innovation modes*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2014, vol. 29, s. 123–131.

14 Na przykład H. Gebauer, *Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment – strategy configurations*, „Industrial Marketing Management” 2008, vol. 37, s. 278–291; C. Raddats i wsp., *Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams*, „Industrial Marketing Management” 2019, vol. 83, s. 207–223.

15 Na przykład M. Antioco i wsp., *Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36, s. 337–358.

16 C. Raddats i wsp., *Servitization...*

Stąd prezentowane wyniki badań starają się dać odpowiedź na pytanie, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób wydzielenie jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za dostarczanie usług oraz więzi organizacyjne warunkują osiągnięte poziomy przychodów ze sprzedaży usług w zależności od rodzaju oferty usługowej przedsiębiorstw produkcyjnych.

Analizę danych przeprowadzono z wykorzystaniem narzędzia do analizy warunków koniecznych Necessary Condition Analysis (NCA)<sup>17</sup>. W kolejnej części rozdziału przedstawiono stan wiedzy na temat wpływu kryteriów strukturyzacji wewnętrznej organizacji oraz współpracy organizacyjnej w zależności od rodzaju zorientowania oferty produktowej na usługi (SSP, SSC). Następnie przedstawiono metodę badawczą, przebieg badań oraz ich wyniki. Opracowanie zakończono wnioskami ze wskazaniem przyszłych kierunków badań.

## Przegląd badań

### Rodzaj zorientowania oferty produktowej na usługi a strukturyzacja wewnętrzna organizacji

W badaniach nad warunkami sukcesu serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych jednym z najczęściej wymienianych czynników jest struktura organizacyjna zorientowana na dostarczanie zintegrowanych rozwiązań produktowo-usługowych<sup>18</sup>. Struktura organizacyjna jest – obok ludzi, techniki i celów – jednym z elementów systemu organizacyjnego. Jej istota polega na odpowiednim spojeniu celów i zadań organizacji, wynikających ze strategii i technologii procesów wykonawczych, z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich w procesie pracy<sup>19</sup>. Definiuje ona układ elementów przedsiębiorstwa i relacje zachodzące między nimi. Sposób podziału pracy na różne zadania, tj. integracja i/lub rozdział zadań i obowiązków, ma swoje odzwierciedlenie w odrębności organizacyjnej działań związanych z oferowanymi produktami i usługami. Ich odrębność reprezentuje stopień, w jakim zadania i obowiązki związane z działalnością usługową są zintegrowane w postaci

17 J. Dul, *Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of „Necessary but Not Sufficient” causality*, „Organizational Research Methods” 2016, vol. 19, s. 10–52.

18 S. Fliess, E. Lexutt, *How to be successful with servitization – Guidelines for research and management*, „Industrial Marketing Management” 2019, vol. 78, s. 58–75; C. Raddats i wsp., *Servitization...*

19 A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095, s. 181.



wyodrębnionej jednostki w strukturze organizacyjnej czy strategicznej jednostce biznesowej<sup>20</sup>. Przedsiębiorstwo produkcyjne, przyjmując orientację usługową, zmienia swoją ofertę produktową w kierunku wzrostu udziału usług czy zintegrowanych rozwiązań produktowo-usługowych. Tym samym wzrasta poziom zdysyferfikowania biznesów organizacji. Jak pisze Zakrzewska-Bielawska<sup>21</sup>, jest to jeden z czynników wpływających na większy stopień strukturalizacji organizacji (poprzez tworzenie dywizji, obiektów). Można zatem przypuszczać, że ze wzrostem poziomu orientacji usługowej, ze wzrostem dojrzałości serwicyzacji przedsiębiorstw produkcyjnych będą one starały się wydzielać jednostki odpowiedzialne za rozwój i dostarczanie usług od tych, które są odpowiedzialne dostawę produktów.

Rzeczywiście, część autorów<sup>22</sup> wskazuje, że odrębność organizacyjna biznesu usług jest pozytywnie związana z orientacją usługową przedsiębiorstw produkcyjnych. Gebauer i współautorzy argumentują to tym, że przedsiębiorstwa produkcyjne, które od początku swojej działalności opierały swój model biznesu na sprzedaży produktów, jednocześnie integrując w tej samej jednostce organizacyjnej zadania związane z usługami, nie są w stanie wystarczająco skoncentrować się na usługach czy zrozumieć ich unikalnych wymagań<sup>23</sup>. Integracja zadań związanych z produktami i usługami w jednej strukturze organizacyjnej to dowód na to, że menedżerowie nie dostrzegają zasadniczych różnic między biznesem produktów i usług. Sprzyja to niskiemu poziomowi orientacji usługowej w strukturach organizacyjnych, co z kolei prowadzi do osiągnięcia niesatysfakcjonujących wyników związanych ze sprzedażą oferty usługowej. Wydzielenie jednostki odpowiedzialnej za biznes usług wspiera orientację usługową przedsiębiorstwa i sprzyja uniknięciu zjawiska paradoksu usług<sup>24</sup>. Wyodrębnienie jednostki usługowej pozwala w pełni autonomicznie zarządzać relacjami z klientami, rozwijać ofertę usługową, ustalać jej cenę oraz wybierać sposoby dostarczania usług<sup>25</sup>. Wydzielenie organizacji

20 R. Oliva, H. Gebauer, J.M. Brann, *Separate or integrate? Assessing the impact of separation between product and service business on service performance in product manufacturing firms*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2012, vol. 19, s. 309–334.

21 A. Zakrzewska-Bielawska, *Determinanty struktury organizacyjnej na przykładzie dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 102–103.

22 Na przykład H. Gebauer, *Identifying service strategies...*

23 H. Gebauer i wsp., *Service Orientation of Organizational Structures*, „Journal of Relationship Marketing” 2009, vol. 8: 2, s. 109.

24 M. Matusek, *Innowacje usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych – jak uniknąć „paradoksu usług”*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 2, s. 87–103.

25 B.G. Augustine, E.P. Harmon, V. Pandit, *The right service strategies for product companies*, „McKinsey Quarterly” 2006, vol. 1, s. 40–51; H. Gebauer, *Identifying service strategies...*

usługowej podkreśla strategiczne zaangażowanie przedsiębiorstwa produkcyjnego w działalność usługową<sup>26</sup>, ponadto – jak wykazali Oliva, Gebauer i Brann<sup>27</sup> – niezależna jednostka usługowa w strukturze organizacyjnej pozytywnie wpływa na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki ze sprzedaży usług.

Z drugiej strony Neu<sup>28</sup> postuluje coś zupełnie przeciwnego. Jego zdaniem stworzenie w strukturze organizacyjnej autonomicznej jednostki usługowej ogranicza rozwój działalności usługowej. W konsekwencji wydzielenie jednostki usługowej może ograniczać korzyści osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Przyczynę tego tłumaczy się w marketingu zwiększeniem momentów (punktów) kontaktu z klientem, co może zaszkodzić relacjom z nim. W ten sposób wydzielenie jednostki usługowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym może zwiększać w znaczący sposób wysiłki koordynacyjne między przedsiębiorstwem a klientami<sup>29</sup>. Rozdzielenie działalności związanej z produktami i usługami może prowadzić do wewnętrznych konfliktów. Ponadto wydzielenie działalności usługowej stwarza zagrożenie dla działalności związanej z produktami, co oznacza, że firmy napotykają wewnętrzny opór ze strony działalności związanej z produktami, a menedżerowie muszą radzić sobie z konfliktami na styku działalności usługowej i produktowej<sup>30</sup>. W kolejnych badaniach Neu i Brown<sup>31</sup> potwierdzają, że w przypadku integracji jednostki usługowej z jednostką produktową można uzyskać efekt synergii w postaci rozwiązań produktowo-usługowych oraz poprawę transferu wiedzy w procesie rozwoju i dostarczania takich rozwiązań.

Przy takich sprzecznościach prowadzono badania nad wpływem wydzielenia autonomicznej jednostki usługowej na osiągnięte efekty, w zależności od zorientowania na usługi posiadanej oferty produktowej (od rodzaju usług posiadanych w ofercie produktowej). Usługi nie są jednorodne i autorzy klasyfikują je według różnych kryteriów<sup>32</sup>. Jednak klasyfikacją usług najczęściej używaną w badaniach nad serwicyzacją jest ta, która została zaproponowana przez Mathieu<sup>33</sup>. Autorka dzieli usługi na te,

26 Na przykład H. Gebauer i wsp., *Service Orientation...*

27 R. Oliva, H. Gebauer, J.M. Brann, *Separate or integrate?...*

28 W.A. Neu, *Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms*, „Journal of Service Research” 2005, vol. 8, s. 3–17.

29 Z. Raja Jawwad i wsp., *Organizing for servitization: examining front- and back-end design configurations*, „International Journal of Operations & Production Management” 2018, vol. 38, issue 1, s. 249–271.

30 H. Gebauer i wsp., *Service Orientation...*

31 W.A. Neu, S.W. Brown, *Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market*, „International Journal of Service Industry Management” 2008, vol. 19, s. 232–251.

32 Więcej na przykład w: C. Raddats i wsp., *Servitization...*

33 V. Mathieu, *Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2001, vol. 16, s. 39–58.

które zapewniają poprawne funkcjonowanie produktu (SSP) (związane z dostarczaniem produktem, np. działania serwisowe), oraz te, które wspierają działania klienta (SSC) (np. konsulting, usługi nakierowane na poprawę procesów biznesowych czy operacyjnych u klienta). Oferta produktowa, na którą składają się usługi wspierające działania klienta, charakteryzuje się większym stopniem orientacji usługowej<sup>34</sup>. Fliess i Lexutt<sup>35</sup> twierdzą, że im bardziej oferta produktowa zorientowana jest na usługi, tym bardziej odpowiednia jest struktura z wydzieloną jednostką usługową. Kowalkowski, Gebauer i Oliva<sup>36</sup>, Gebauer i współautorzy<sup>37</sup> oraz Oliva, Gebauer i Brann<sup>38</sup> – wręcz przeciwnie – stwierdzają, że autonomiczna jednostka organizacyjna jest odpowiednia przy niskim poziomie orientacji usługowej oferty produktowej. Z kolei we wspomnianych już pracach Neua<sup>39</sup> czy Neua i Browna<sup>40</sup> autorzy prowadzili badania na próbie przedsiębiorstw produkcyjnych mających ofertę produktową charakteryzującą się wysokim poziomem orientacji usługowej typu SSC (w ich ofercie produktowej dominowały usługi wspierające działania klienta). Potwierdzili oni słuszność integracji jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za produkty z usługami.

## Rodzaj zorientowania oferty produktowej na usługi a więzi organizacyjne

Struktura organizacyjna to nie tylko sposób na integrację lub podział zadań, jest ona także elementem, który determinuje współpracę wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Stąd też problem wyodrębnienia jednostki usługowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych wchodzących na drogę serwicyzacji związany jest z dyskusją nad wpływem współdziałania międzyfunkcyjnego oraz międzyorganizacyjnego na orientację usługową przedsiębiorstw<sup>41</sup>. Więzy organizacyjne to relacje współzależności mające charakter interakcji zasilen materiałowych i informacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa<sup>42</sup>. Podobnie definiowane są więzi międzyorganizacyjne – jako takie oddziaływania pomiędzy

34 M. Antioco i wsp., *Organizational antecedents...*

35 S. Fliess, E. Lexutt, *How to be successful with servitization...*

36 C. Kowalkowski, H. Gebauer, R. Oliva, *Service growth in product firms...*

37 H. Gebauer i wsp., *Service Orientation...*

38 R. Oliva, H. Gebauer, J.M. Brann, *Separate or integrate?...*

39 W.A. Neu, *Forming successful...*

40 W.A. Neu, S.W. Brown, *Manufacturers forming successful complex business services...*

41 C. Raddats i wsp., *Servitization...*; H. Gebauer i wsp., *Service Orientation...*

42 R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, seria „Zarządzania i Marketing”, Wydawnictwo Ibis, Wrocław 2004, s. 65.

organizacjami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna<sup>43</sup>. Jak zauważa Czakon<sup>44</sup>, strony wymiany międzyorganizacyjnej (tutaj przedsiębiorstwo produkcyjne oraz klienci końcowi i/lub klienci pośredni) muszą przejawiać wzajemne zaangażowanie. Niniejsze opracowanie ograniczono do przedstawienia wyników badań nad więzami organizacyjnymi.

Chociaż wśród badaczy występuje powszechna zgodność co do pozytywnego wpływu zarówno współpracy między wydziałami<sup>45</sup>, jak i między organizacjami<sup>46</sup> na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki czy przewagę konkurencyjną, to autorzy jednocześnie starają się definiować warunki konieczne do osiągnięcia takich rezultatów. Podobnie jest wśród autorów badających zjawisko serwicyzacji<sup>47</sup>, którzy do tych czynników zaliczają kryterium wyodrębnienia podstawowych jednostek organizacyjnych czy zorientowanie oferty produktowej na usługi. Fliess i Lexutt<sup>48</sup> na bazie przeglądu literatury stawiają hipotezę, że niezależnie od tego, czy działalność usługowa jest zintegrowana, czy wydzielona od działalności produktowej, czynnikiem przyczyniającym się do sukcesu serwicyzacji jest wymiana informacji wewnątrz przedsiębiorstwa i między klientami. Jednocześnie autorzy przypuszczają, że efekt będzie większy przy większym stopniu zorientowania oferty produktowej na usługi. W przypadku oferty produktowej charakteryzującej się wysokim stopniem orientacji usługowej producenci są zmuszeni do integracji takich jednostek organizacyjnych<sup>49</sup>. Jednocześnie muszą wspierać współpracę wewnątrz firmy w celu efektywnego i skutecznego spełnienia wymagań klientów. Storbacka<sup>50</sup> stwierdza, że zintegrowane rozwiązania produktowo-usługowe o wysokim poziomie orientacji usługowej z natury mają charakter międzyfunkcyjny. Antioco i współautorzy<sup>51</sup> zbadali związek między relacją współpracy wewnątrz firmy a orientacją usługową oferty produktowej. Autorzy, jako nieliczni w swoich badaniach, uwzględnili heterogeniczność usług,

43 W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 9.

44 Tamże.

45 Na przykład A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną...*, s. 7; B. Edvardsson i wsp., *The impact of intra- and interfirm collaboration on service innovation in B2B firms*, 30. Konferencja IMP, Bordeaux 2014, [https://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=8187](https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=8187) (dostęp: 11.12.2018).

46 W. Czakon, *Dynamika więzi...*; B. Edvardsson i wsp., *The impact...*

47 Na przykład S. Fliess, E. Lexutt, *How to be successful with servitization...*; H. Gebauer i wsp., *Service Orientation...*; M. Antioco i wsp., *Organizational antecedents...*

48 S. Fliess, E. Lexutt, *How to be successful with servitization...*

49 W.A. Neu, S.W. Brown, *Manufacturers forming successful complex business services...*

50 K. Storbacka, *A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions*, „Industrial Marketing Management” 2011, vol. 40, s. 709.

51 M. Antioco i wsp., *Organizational antecedents...*

tj. wyróżnili dwie kategorie oferty produktowo-usługowej. W pierwszej kategorii oferty produktowej (mniej zorientowanej usługowo) dominują usługi zapewniające poprawne funkcjonowanie produktu, a w drugiej (o dużym stopniu zorientowania na usługi) usługi wspierające działania i procesy biznesowe klientów. Wyniki badań pokazały, że nie ma bezpośredniego związku między współpracą międzyfunkcyjną a rodzajami orientacji usługowej oferty produktowej. Jednak autorzy zauważyli, że związek między usługami wspierającymi działania klienta (oferta o wyższym stopniu orientacji usługowej) a osiąganą wielkością sprzedaży produktów staje się silniejszy wraz ze wzrostem współpracy międzyfunkcyjnej.

Podsumowując, można stwierdzić, że badacze nie są zgodni co do tego, czy (a jeśli tak, to w jakich warunkach) integracja lub wydzielenie działalności usługowej od działalności związanej z produktem przyczynia się do sukcesu serwicyzacji producentów. Po drugie, na ogół panuje zgodność, że współpraca międzyfunkcyjna oraz międzyorganizacyjna są ważnymi aspektami integracji usług i produktów w postaci zintegrowanej oferty produktowo-usługowej. Jednak nasza wiedza na temat tego, czy czynniki te są niezbędnymi warunkami na tym samym poziomie przy różnym stopniu zorientowania oferty produktowej na usługi, do tej pory nie została zbadana. Po trzecie, w badaniach nad warunkami koniecznymi sukcesu serwicyzacji, poza nielicznymi przypadkami<sup>52</sup>, brakuje takich, które pozwoliłyby dowieść prawdziwości postawionych hipotez poprzez statystyczne uogólnienie na większej próbie niż kilka zbadanych przypadków. Większość prowadzonych badań na ten temat miała charakter eksploracyjny, jakościowy, na podstawie studiów przypadków<sup>53</sup>.

## Metoda badawcza

### Metoda NCA

W celu poznania warunków koniecznych do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa produkcyjne danego poziomu przychodów ze sprzedaży rozwiązań produktowo-usługowych, jakimi mogą być:

- wydzielenie lub integracja komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za dostarczanie komponentu produktowego i usługowego oferty produktowej;
- więzi międzyfunkcyjne,

wykorzystano metodę NCA<sup>54</sup>.

52 Tamże.

53 C. Raddats i wsp., *Servitization...*

54 J. Dul, *Necessary condition analysis...*

Metoda należy do grupy metod nieparametrycznych, w których wykorzystuje się procedurę programowania liniowego, natomiast nie uwzględnia się wpływu czynnika losowego na cechy obiektów. Zaletą NCA wynikającą z nieparametryczności metody jest to, że nie wymaga się przedstawienia funkcyjnej zależności między analizowanymi zmiennymi. NCA pomaga badaczom w określeniu niezbędnego poziomu warunku koniecznego (ale niewystarczającego) przy osiągnięciu zamierzonego poziomu efektu (wyniku). Pozwala w takim razie odpowiedzieć na pytanie „Jaki minimalny poziom wartości zmiennej niezależnej  $X$  jest konieczny dla danego poziomu wartości zmiennej zależnej  $Y$  (rozumianej jako pożądany wynik, efekt, rezultat)?”. W celu identyfikacji niezbędnego poziomu wartości danej zmiennej, aby mógł wystąpić pożądany efekt, w metodzie NCA wyznacza się tzw. linię sufitu, pułapu (*ceiling line*). W kartezjańskim układzie współrzędnych linia sufitu jest linią graniczną oddzielającą strefę bez zarejestrowanych obserwacji (punktów) od strefy, w której obserwacje te się znajdują. Linia sufitu przybiera postać niemalejącej funkcji (liniowej) z przedziałami<sup>55</sup>. Jest wiele sposobów wyznaczenia takiej linii. W NCA zaadaptowano między innymi rozwiązanie z opracowanej wcześniej metody granicznej analizy danych (*Data Envelopment Analysis* – DEA) oraz metody swobodnego ustalania obwiedni (*Free Disposal Hull* – FDH)<sup>56</sup>. „Pusta” strefa (zazwyczaj powyżej linii pułapu) jest dowodem istnienia warunku koniecznego. Będzie ona różnej wielkości, określając w ten sposób miarę efektu konieczności ( $d$ ), ale nie warunku wystarczalności. W NCA wielkość efektu warunku koniecznego wyrażana jest jako wielkość strefy nad linią sufitu („pusta” strefa) do całego obszaru zarejestrowanych obserwacji<sup>57</sup>. Efekt jest silniejszy wraz ze wzrostem strefy nad linią sufitu. Podobnie jak przy innych miarach wielkości efektu, jak na przykład przy współczynniku korelacji  $r$ , w NCA wartość efektu warunku koniecznego mieści się w zakresie od 0 do 1<sup>58</sup>.

## Narzędzie pomiarowe

Konstrukty użyte w badaniu zostały wygenerowane przy użyciu pozycji skal wykorzystanych we wcześniejszych badaniach. W celu pomiaru orientacji usługowej oferty produktowej skorzystano ze wspomnianej już klasyfikacji usług według Mathieu<sup>59</sup>, dzieląc tym samym ofertę produktową na taką, w której dominują usługi

55 Tamże.

56 J. Dul, *Necessary condition analysis...*; A. Ćwiąkała-Matys, W. Nowak, *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.

57 J. Dul, *Necessary condition analysis...*

58 Tamże.

59 V. Mathieu, *Product services...*



zapewniające poprawne funkcjonowanie produktu (SSP), oraz taką, w której dominują usługi wspierające działania i procesy biznesowe klientów (SSC). Respondenci wskazali, który rodzaj usług z przedstawionej listy firma ma w swojej ofercie produktowej. Lista usług SSP ( $n = 11$ ) i SSC ( $n = 8$ ) została zaczerpnięta ze wcześniejszych badań<sup>60</sup>. Dla każdej z 19 przedstawionych usług zmienna była dychotomiczna (0 = „nie oferujemy”, 1 = „oferujemy”). Ponieważ liczba usług była różna dla każdej z dwóch grup, uzyskane wielkości zostały znormalizowane. W zależności od tego, która znormalizowana wartość – SSP czy SSC – była większa, przyjęto, że producent ma ofertę produktową bardziej zorientowaną odpowiednio na SSP lub SSC. Na tej podstawie podzielono przedsiębiorstwa na dwie grupy, które były podstawą poszukiwania warunków koniecznych w zależności od rodzaju oferowanych usług. W pierwszej grupie (SSP) znalazło się 112 przedsiębiorstw, w drugiej (SSC) 72.

Na podstawie propozycji przedstawionej przez Antioco i współautorów<sup>61</sup> osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki zostały pozyskane od respondentów poprzez zadeklarowanie przez nich udziału procentowego uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży usług w ogólnych przychodach ze sprzedaży. Zastosowano tutaj subiektywną miarę, ponieważ, jak stwierdzają Homburg, Hoyer i Fassnacht<sup>62</sup>, w przypadku zintegrowanej oferty produktowo-usługowej obiektywna miara, wyrażona na przykład kwotowo, jest w wielu przypadkach bardzo trudna (jeśli nie niemożliwa) do pozyskania. Sytuacja taka ma miejsce przede wszystkim, gdy w przedsiębiorstwie nie wydzielono jednostki organizacyjnej z przypisaną pełną odpowiedzialnością za ponoszone koszty i zyski z działalności usługowej<sup>63</sup>. Diagnozując, czy w przedsiębiorstwie wydzielono autonomiczną jednostkę usługową, identyfikowano poprzez zapytanie respondentów o posiadanie bądź nie wyodrębnionej komórki organizacyjnej z odpowiedzialnością za marketing usług, sprzedaż usług, ich dostawę czy rozwój (zmienna binarna, gdzie 1 = „tak”, 0 = „nie”).

Współpraca organizacyjna została zoperacjonalizowana na podstawie Storbackiej<sup>64</sup> oraz Langeraka, Hultinka i Robbena<sup>65</sup>. Ostatecznie respondenci ocenili

60 A. Eggert, C. Thiesbrummel, C. Deutscher, *Heading for new shores: Do service and hybrid innovations outperform product innovations in industrial companies?*, „Industrial Marketing Management” 2015, vol. 45, s. 173–183.

61 M. Antioco i wsp., *Organizational antecedents...*

62 C. Homburg, W.D. Hoyer, M. Fassnacht, *Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes*, „Journal of Marketing” 2002, vol. 66, s. 86–101.

63 H. Gebauer i wsp., *Service Orientation...*

64 K. Storbacka, *A solution business model...*

65 F. Langerak, J.E. Hultink, H.S. Robben, *The role of predevelopment activities in the relationship between market orientation and performance*, „R&D Management” 2004, vol. 34, s. 295–309.

stwierdzenia odnoszące się do występujących interakcji zespołów pracowników uczestniczących w zadaniach związanych z usługami (rozwój usług, marketing, sprzedaż usług) z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie (rozwój produktu, produkcja, marketing). Skala składała się z następujących pozycji:

- 1) pracownicy poszczególnych komórek organizacyjnych (działów) koordynują swoje działania związane z dostarczaniem usługami naszym klientom;
- 2) poszczególne komórki organizacyjne (działy) wspólnie zaspokajają potrzeby klientów;
- 3) poszczególne komórki organizacyjne (działy) są współodpowiedzialne za relacje z klientami;
- 4) pracownicy różnych komórek organizacyjnych (działów) wspólnie uczestniczą w wizytach roboczych u klientów;
- 5) pracownicy różnych komórek organizacyjnych (działów) wspólnie podejmują decyzje, które wpływają na relacje z klientami.

Oceny dokonano na pięciostopniowej skali Likerta (od 1 – „nie zgadzam się”, przez 3 – „ani się zgadzam, ani nie zgadzam”, do 5 – „całkowicie się zgadzam”). W celu określenia rzetelności skali posłużono się współczynnikiem alfa-Cronbacha, tj. miarą określającą spójność pozycji obecnych w danej skali (innymi słowy stwierdzającą, w jakim stopniu pytania wchodzące w skład danego czynnika określają ten sam konstrukt teoretyczny). Otrzymana wartość współczynnika alfa-Cronbacha na poziomie 0,69 została osiągnięta po usunięciu stwierdzenia nr 5. Przy wartości odcięcia wynoszącej 0,6 dla pięciopunktowej skali Likerta<sup>66</sup> ostateczne narzędzie pomiarowe składające się z czterech pozycji ma wystarczającą rzetelność do pomiaru więzi międzyfunkcyjnych.

## Próba badawcza i sposób zbierania danych

Badanymi jednostkami były przedsiębiorstwa produkcyjne mające swoją siedzibę na terytorium Polski, które deklarowały posiadanie usług w swojej ofercie produktowej, zatrudniające co najmniej dziesięciu pracowników. Próbę do badań dobrano celowo na podstawie danych GUS z rejestru REGON, 2017. Ponadto dobór przedsiębiorstw był kwotowy – starano się zachować zgodność z danymi GUS w takich wymiarach jak procentowy udział przedsiębiorstw z danej sekcji i działu PKD oraz według struktury zatrudnienia. Do zebrania danych zastosowano metodę wywiadu bezpośredniego typu CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo). Wywiady przeprowadziła jedna z największych firm w Polsce prowadząca tego typu badania. Ostatecznie próba badawcza składała się z 320

66 J.F. Hair i wsp., *Multivariate data analysis*, Prentice Hall International, New Jersey 2006.



przedsiębiorstw. Respondentami byli pracownicy wyższego i średniego szczebla kierowniczego, tj. właściciele, prezesi, dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy sprzedaży i marketingu, kierownicy działów usług oraz menedżerowie ds. rozwoju nowych produktów. Respondenci reprezentowali firmy z siedmiu różnych branż: produkcja maszyn i urządzeń (41%), produkcja sprzętu elektrycznego (16%), działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (13%), produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep przyczepy (10%), produkcja pozostałego sprzętu transportowego (9%), produkcja komputerów (8%), działalność telekomunikacyjna (3%). Badane firmy zatrudniały: 10–49 pracowników (51%), 50–249 pracowników (41%), 250 pracowników i więcej (9%).

## Wyniki z analizy NCA

Badania objęły, po pierwsze, wyznaczenie linii sufitu dla dwóch warunków koniecznych (wydzielenie jednostki usługowej – WJU oraz współpraca międzyfunkcyjna – IntraFirm) w zależności od rodzaju zorientowania na usługi oferty produktowej (SSP i SSC) (rysunek 1). Z dwóch zaimplementowanych metod wyznaczania linii sufitu, tj. CE-FDH i CR-FDH, przy danych dyskretnych lepsze dopasowanie linii uzyskuje się za pomocą pierwszej metody<sup>67</sup>. Po drugie, wyznaczono wielkości efektów warunków koniecznych (tabela 1). Na podstawie doświadczeń przyjmuje się ocenę efektu jako „średni”, gdy wartość mieści się pomiędzy 0,1 a 0,3, powyżej 0,3 do 0,5 jako „duży”, a powyżej 0,5 jako „bardzo duży”<sup>68</sup>. Po trzecie, wygenerowano tabelę stopnia ograniczenia przez warunki konieczne uzyskiwanych poziomów efektów (UPU) w podziale na rodzaj oferty (SSP i SSC) (tabela 2).

**Tabela 1.** Wyniki analizy warunków koniecznych: wartości efektów  $d$

| Wymiar/wartość efektu warunku koniecznego $d$ (Metoda wyznaczenia linii sufitu) | $d_{(CE\_FDH)}$ | $d_{(CR\_FDH)}$ |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| WJU (SSP)                                                                       | 0,000           | 0,000           |
| IntraFirm (SSP)                                                                 | 0,266           | 0,206           |
| WJU (SSC)                                                                       | 0,000           | 0,000           |
| IntraFirm (SSC)                                                                 | 0,525           | 0,350           |

Źródło: opracowanie własne.

67 J. Dul, *Necessary condition analysis...*

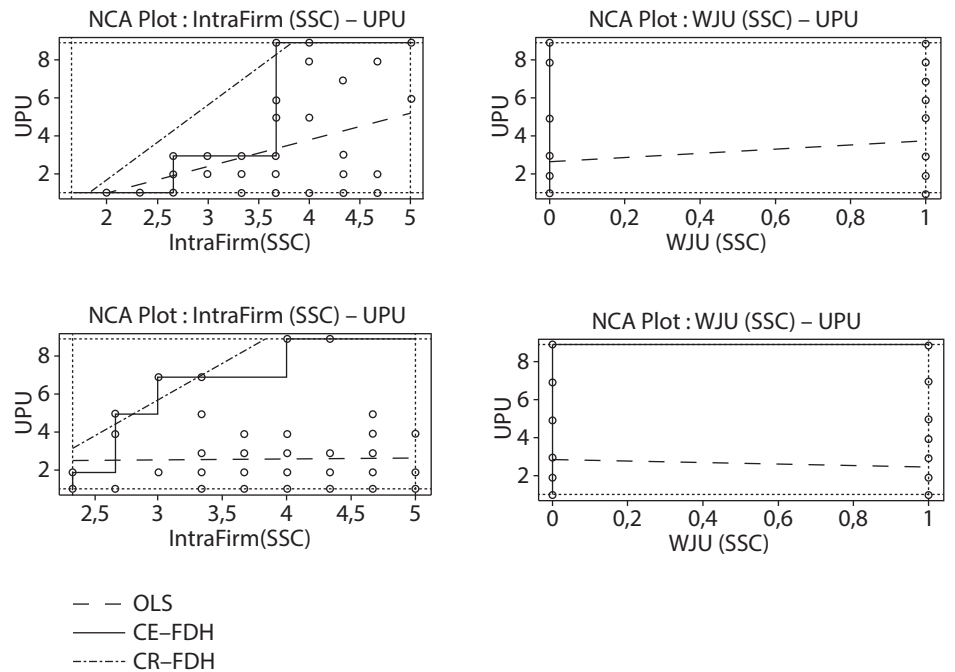
68 Tamże, s. 271.

**Tabela 2.** Tabela ograniczeń: wymagane minimalne poziomy warunku koniecznego dla różnych pożądaných poziomów osiągniętych wyników (w podziale na rodzaj oferty usługowej)

| UPU %           | 0    | 10    | 20    | 30    | 40    | 50    | 60    | 70    | 80    | 90    | 100   |
|-----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| IntraFirm (SSP) | NN   | NN    | NN    | 2,20  | 9,90  | 17,70 | 25,50 | 33,30 | 41,00 | 48,80 | 56,60 |
| IntraFirm (SSC) | 5,00 | 11,00 | 17,00 | 23,00 | 29,00 | 35,00 | 41,00 | 47,00 | 53,00 | 59,00 | 65,00 |

NN – wystąpienie warunku nie jest konieczne.

Źródło: opracowanie własne.



**Rysunek 1.** Linie sufitu (pułapu) dla dwóch warunków koniecznych (wydzielenie jednostki usługowej – WJU, współpraca międzyfunkcyjna – IntraFirm) w zależności od rodzaju zorientowania na usługi oferty produktowej (SSP i SSC)

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymane wyniki efektów konieczności ( $d$ ) (tabela 1) metodą CE-FDH (jak wyżej wspomniano, dającą lepsze dopasowanie przy zmiennych dyskretnych), wskazują, że zarówno w przypadku oferty produktowej, w której dominują usługi typu SSP, jak i w przypadku SSC wartości warunku koniecznego wydzielenia autonomicznej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za usługi (WJU SSP i WJU SSC) są równe zero ( $d_{(CE\_FDH)} = 0$ ). Oznacza to, że kryterium wydzielenia jednostki usługowej nie jest warunkiem koniecznym wzrostu udziału przychodów ze sprzedaży usług. Inaczej wyniki

kształtują się przy drugim warunku, tj. współpracy międzyfunkcyjnej (IntraFirm) pomiędzy funkcjami produktowymi i usługowymi. W tym przypadku wartość  $d_{(CE\_FDH)}$  jest mniejsza dla IntraFirm (SSP), gdzie  $d_{(CE\_FDH)} = 0,266$  (średni efekt według przyjętej skali), niż w przypadku IntraFirm (SSC), gdzie  $d_{(CE\_FDH)} = 0,525$  (bardzo duży efekt). Oznacza to, że więzi międzyfunkcyjne pomiędzy zadaniami związanymi z produktami i usługami są warunkiem koniecznym przy osiąganiu określonych przychodów ze sprzedaży usług – zarówno przy ofercie usług skierowanej na poprawne funkcjonowanie produktu (SSP), jak i na procesy biznesowe i operacyjne klienta (SSC). Jednak wartość efektu ( $d$ ) jest silniejsza w przypadku usług z grupy SCC. Oznacza to, że więzi organizacyjne silniej ograniczają przychody ze sprzedaży usług kategorii SSC. Dodatkową wiedzę wnosi tabela ograniczeń (tabela 2), budowana na podstawie wyznaczonej linii sufitu<sup>69</sup>. Wartości zmiennej zależnej (tutaj udział przychodów sprzedaży UPU) są wyrażone jako procent zakresu (obserwowanych) wartości (0% = najniższa zaobserwowana wartość, 100% – najwyższa zaobserwowana). Najniższą obserwowaną wartością UPU było „do 10% udziału przychodów ze sprzedaży usług w całkowitych przychodach ze sprzedaży”. Najwyższą obserwowaną wartością było osiągnięcie „powyżej 80%” przychodów ze sprzedaży usług. Pozostałe wiersze odpowiadają wartości zmiennych niezależnych zgodnie z linią sufitu (również wyrażone jako procent zakresu). Na tej podstawie wyniki z tabeli 2 wskazują, że w przypadku oferty produktowej zorientowanej na SSC koniecznym warunkiem osiągnięcia „do 10%” przychodów ze sprzedaży usług jest posiadanie więzi między funkcjami produktowymi i usługowymi na poziomie 5% (oczywiście przyjętej w badaniach skali). W przypadku oferty produktowej z dominacją usług typu SSP, więzi międzyfunkcyjne stają się warunkiem koniecznym, jeśli chce się osiągnąć poziom przychodów z usług wyższy niż 20%.

## Podsumowanie

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja warunków koniecznych do osiągnięcia przychodów ze sprzedaży usług przez przedsiębiorstwa produkcyjne wkraczające na drogę serwicyzacji. Badaniom poddano dwa warunki – wydzielenie usługowej jednostki organizacyjnej oraz współpracę międzyfunkcyjną przy różnych rodzajach przyjętej orientacji oferty produktowej na usługi. Do identyfikacji warunków koniecznych wykorzystano metodę Necessary Condition Analysis (NCA).

Otrzymane wyniki badań pokazały, że osiągane przychody ze sprzedaży usług nie są warunkowane kryterium strukturyzacji wewnętrznej organizacji. W badanej próbie zarówno przedsiębiorstwa, które wyodrębniły komórki organizacyjne na podstawie podobieństwa czynności i zadań (komórki odpowiedzialne

69 J. Dul, *Necessary condition analysis...*

za produkt i za usługi), jak i przy kryterium obiektowym, gdzie podstawą strukturyzacji jest podobieństwo specyficznego przedmiotu działalności (integracja działań produktowych i usługowych), osiągały dobre i złe wyniki ze sprzedaży usług. (tabela 1) Oznacza to, że nie ma optymalnego projektu organizacji dla producentów podążających różnymi trajektoriami serwicyzacji. Producenci muszą dostosować projekt do przyjętej strategii usługowej, a ta – w miarę szybkiego rozwoju nowych technologii (w tym tych, które składają się na Przemysł 4.0) – zmienia się wraz ze wzrostem „dojrzałości” serwicyzacji producentów.

Drugi wniosek, który można wyciągnąć z przeprowadzonych badań, dotyczy roli więzi organizacyjnych w rozwoju i dostarczaniu usług towarzyszących sprzedawanym produktom (SSP) oraz procesom biznesowym i operacyjnym klienta (SSC). Więzy organizacyjne są warunkiem koniecznym do osiągania przychodów ze sprzedaży, zarówno w jednej, jak i drugiej kategorii usług. Tabela ograniczeń (tabela 2) dodatkowo pokazała, że więzi międzyfunkcyjne silniej ograniczają przychody ze sprzedaży usług w przypadku, gdy w przedsiębiorstwie dominują usługi SSC. Oznacza to, że przedsiębiorstwa, które poszerzają swoją ofertę o bardziej złożone usługi (za takie uważa się usługi SSC), chcąc osiągać większe przychody ze sprzedaży usług, powinny przywiązywać szczególną uwagę do rozwoju więzi organizacyjnych. Usługi SSC są nakierowane na procesy klienta, a współpraca międzyfunkcyjna pozwala na bardziej „holistyczne” podejście do zaspokajania jego potrzeb. To „holistyczne” podejście polega na międzyfunkcyjnym zaangażowaniu w poszczególne działania, które obejmują finanse, produkcję, dostawy, rozwój spersonalizowanych rozwiązań produktowo-usługowych i obsługę klienta.

Niniejsze badania, podobnie jak inne, mają swoje ograniczenia. Metoda NCA, którą wykorzystano, jest stosunkowo nowa i – pomimo coraz szerszego jej stosowania – jako narzędzie badawcze jest wciąż rozwijana. Ponadto jest raczej metodą uzupełniającą, a nie konkurencyjną w stosunku do tradycyjnych metod ilościowych. Dlatego zebrane dane w kolejnych etapach badań zostaną przeanalizowane także bardziej ugruntowanymi w nauce metodami statystycznymi w celu porównania osiągniętych wyników. Pozwoli to także, oprócz potwierdzenia/zanegowania uzyskanych tutaj wyników, na kolejną weryfikację rzetelności metody NCA.

W badaniach jako miarę efektu serwicyzacji przyjęto przychody ze sprzedaży, subiektywnie wskazywane przez respondentów. W kolejnych badaniach proponuje się przyjąć bardziej obiektywne miary oraz inne wymiary efektów serwicyzacji, na przykład osiąganą przewagę konkurencyjną.

Edvardsson i współautorzy<sup>70</sup> wskazują, że współpraca międzyorganizacyjna może wpłynąć pozytywnie na wewnętrzną koordynację działań rozwoju

---

70 B. Edvardsson i wsp., *The impact...*

i dostarczania rozwiązań produktowo-usługowych. Dlatego w przyszłości interesujące byłoby także zbadanie koniecznego poziomu więzi organizacyjnych przy osiąganiu określonych wyników przez przedsiębiorstwa produkcyjne w podziale na rodzaj dostarczanych rozwiązań produktowo-usługowych.

---

## Bibliografia

- Alghisi A., Saccani N., *Internal and external alignment in the Servitization journey – Overcoming the challenges*, „Production Planning and Control” 2015, vol. 26, s. 1219–1232.
- Antiocho M., Moenaert R.K., Lindgreen A., Wetzels M.G., *Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2008, vol. 36, s. 337–358.
- Auguste B.G., Harmon E.P., Pandit V., *The right service strategies for product companies*, „McKinsey Quarterly” 2006, vol. 1, s. 40–51.
- Böhm E., Eggert A., Thiesbrummel C., *Service transition: A viable option for manufacturing companies with deteriorating financial performance*, „Industrial Marketing Management” 2017, vol. 60, s. 101–111.
- Coreynen W., Matthyssens P., Van Bockhaven W., *Boosting servitization through digitization: pathways and dynamic resource configurations for manufacturers*, „Industrial Marketing Management” 2017, vol. 60, s. 42–53.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
- Ćwiakata-Matys A., Nowak W., *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- Dul J., *Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of „Necessary but Not Sufficient” causality*, „Organizational Research Methods” 2016, vol. 19, s. 10–52.
- Edvardsson B., Jaakkola E., Sebastiani R., Witell L., *The impact of intra- and interfirm collaboration on service innovation in B2B firms*, 30. Konferencja IMP, Bordeaux 2014, [https://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=8187](https://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=8187) (dostęp: 11.12.2018).
- Eggert A., Thiesbrummel C., Deutscher C., *Heading for new shores: Do service and hybrid innovations outperform product innovations in industrial companies?*, „Industrial Marketing Management” 2015, vol. 45, s. 173–183.
- Fliess S., Lexutt E., *How to be successful with servitization – Guidelines for research and management*, „Industrial Marketing Management” 2019, vol. 78, s. 58–75.
- Frank A.G., Dalenogare L.S., Ayala N.F., *Industry 4.0 technologies: implementation patterns in manufacturing companies*, „International Journal of Production Economics” 2019, vol. 210, s. 15–26.
- Gebauer H., *Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment – strategy configurations*, „Industrial Marketing Management” 2008, vol. 37, s. 278–291.
- Gebauer H., Pütz F., Fischer T., Fleisch E., *Service Orientation of Organizational Structures*, „Journal of Relationship Marketing” 2009, vol. 8: 2, s. 103–126.
- Gersch M., Goeke C., *Industry transformation – conceptual considerations from an evolutionary perspective*, „Journal of Business Market Management” 2007, vol. 1, s. 151–182.

- Gremyr I., Witell L., Löfberg N., Edvardsson B., Fundin A., *Understanding new service development and service innovation through innovation modes*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2014, vol. 29, s. 123–131.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., Tatham R.L., *Multivariate data analysis*, Prentice Hall International, New Jersey 2006.
- Homburg C., Hoyer W.D., Fassnacht M., *Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes*, „Journal of Marketing” 2002, vol. 66, s. 86–101.
- Kowalkowski C., Gebauer H., Oliva R., *Service growth in product firms: past, present, and future*, „Industrial Marketing Management” 2017, vol. 60, s. 82–88.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. 5, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, seria „Zarządzania i Marketing”, Wydawnictwo Ibis, Wrocław 2004.
- Langerak F., Hultink J.E., Robben H.S., *The role of predevelopment activities in the relationship between market orientation and performance*, „R&D Management” 2004, vol. 34, s. 295–309.
- Lichniak I., *Ku gospodarce usług*, [w:] L. Lichniak (red.), *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 11–24.
- Martinez V., Neely A., Velu C., Leinster-Evans S., Bisessar D., *Exploring the journey to services*, „International Journal of Production Economics” 2017, vol. 192, s. 66–80.
- Mathieu V., *Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2001, vol. 16, s. 39–58.
- Matuszek M., *Innowacje usług w przedsiębiorstwach produkcyjnych – jak uniknąć „paradoксу usług”*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 2, s. 87–103.
- Mintzberg H., *Structure in fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1993.
- Neu W.A., *Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms*, „Journal of Service Research” 2005, vol. 8, s. 3–17.
- Neu W.A., Brown S.W., *Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market*, „International Journal of Service Industry Management” 2008, vol. 19, s. 232–251.
- Oliva R., Gebauer H., Brann J.M., *Separate or integrate? Assessing the impact of separation between product and service business on service performance in product manufacturing firms*, „Journal of Business-to-Business Marketing” 2012, vol. 19, s. 309–334.
- Raddats C., Kowalkowski C., Benedettini O., Burton J., Gebauer H., *Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams*, „Industrial Marketing Management” 2019, vol. 83, s. 207–223.
- Raja Jawwad Z., Chakkol M., Johnson M., Beltagui A., *Organizing for servitization: examining front- and back-end design configurations*, „International Journal of Operations & Production Management” 2018, vol. 38, issue 1, s. 249–271.
- Reischauer G., *Industry 4.0 as policy-driven discourse to institutionalize innovation systems in manufacturing*, „Technological Forecasting and Social Change” 2018, vol. 132, s. 26–33.
- Storbacka K., *A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions*, „Industrial Marketing Management” 2011, vol. 40, s. 699–711.
- Teece D.J., *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43(2), s. 172–194.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Determinanty struktury organizacyjnej na przykładzie dużych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej

we Wrocławiu”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 102–103.

Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095.

Żabiński L., *Marketing produktów systemowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

---

## Streszczenie

Celem opracowania jest zbadanie poziomu konieczności wystąpienia dwóch warunków, tj. wydzielenia usługowej jednostki organizacyjnej oraz współpracy międzyfunkcyjnej, do osiągnięcia różnych poziomów przychodów ze sprzedaży usług przedsiębiorstw produkcyjnych w zależności od rodzaju przyjętej orientacji oferty produktowej na usługi (tj. usługi wspierające produkt – SSP i usługi wspierające działania klienta – SSC). Serwicyzacja staje się obecnie ważnym czynnikiem sprzyjającym konkurencyjności producentów. Zjawisko to, rozumiane jako przyjęcie strategii biznesowej zorientowanej na usługi, zgodnie z teorią dopasowania organizacyjnego wymaga m.in. zmian w strukturze organizacyjnej. Producenci mogą wydzielić autonomiczną jednostkę usługową lub dążyć do integracji organizacji usługowej z produktową. W wynikach badań empirycznych oraz w teorii można znaleźć argumenty przemawiające za jedną lub drugą opcją. Niestety, obecnie osiągnięte wyniki wykazują sprzeczność. Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych na próbie 186 producentów warunki konieczne zostały zbadane z wykorzystaniem jednej z nieparametrycznych metod, tj. Necessary Condition Analysis (NCA). Badanie wykazało, że zarówno w przypadku oferty usługowej typu SSP, jak i SSC wydzielenie organizacji usług nie jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia zarówno niskiego, jak i wysokiego poziomu przychodów z usług. Tymczasem już współpraca międzyfunkcyjna warunkuje osiąganie różnych poziomów przychodów z usług. Warunek ten silnie ogranicza osiągane przychody z usług w przypadku dostarczania przez producenta oferty kategorii SSC.

**Słowa kluczowe:** serwicyzacja, orientacja usługowa, Przemysł 4.0, więzi organizacyjne, Necessary Condition Analysis (NCA), analiza warunków koniecznych

---

## Identification of the necessary conditions for the success of manufacturers servitization

### Abstract

The purpose of this paper is to employ a necessary condition analysis (NCA) approach to investigate the level of necessity of two conditions, separate organization for services and interfirm collaboration for service business performance depending on the type of adopted service orientation (services in support of the product (SSP) and services in support of the client's actions business orientation (SSC)). Servitization is now becoming an important factor favorable to manufacturers competitiveness. The adoption of service orientation and adequate service strategies includes building up an ability to deliver services and also, according to contingency theory, it requires changes

in structure of organization. Unfortunately, it is not clear whether manufacturers should create a separate organization for services or if they should pursue an integration of the service organization into its corresponding product base strategic business unit. Empirical evidence and theoretical contributions can be found to support both sides of the argument. Moreover, some of the findings are inconsistent and even contrary to each other. Using a survey data set collected from a sample of 186 Polish manufacturers, this study explored the levels of necessity of the components by NCA. The research revealed that neither in case of SSP BO nor SSC BO separation of organization for services is not necessary condition to achieve both low and high level of service business performance. Also, the results show that different levels of service business performance require different threshold levels of inter-collaboration. This condition is more necessary when firms are SSC oriented.

**Keywords:** servitization, service orientation, Industry 4.0, intrafirm collaboration, Necessary Condition Analysis (NCA)



# **Ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania systemów IT w przedsiębiorstwach – perspektywa wdrożeniowa**

Dr Marcin Szplit 

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Wydział Prawa i Nauk Społecznych  
Katedra Zarządzania

## **Wprowadzenie**

Wzrastająca dynamika otoczenia wymusza dostosowanie systemów zarządzania do zmian zachodzących w środowisku organizacji. Przejawem procesów dostosowawczych jest zastosowanie systemów informatycznych do wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem opracowania jest prezentacja wyników badań pilotażowych identyfikujących uwarunkowania sytuacyjno-organizacyjne skuteczności wdrażania systemów informatycznych poprzez identyfikację kluczowych czynników sukcesu oraz efektów wdrażania tego podejścia.

Prezentowane wyniki są częścią szerszego projektu badawczego, zmierzającego do identyfikacji uwarunkowań skuteczności wdrażania systemów informatycznych do zarządzania przedsiębiorstwem poprzez:

- analizę metodyki wdrożeń;
- identyfikację uwarunkowań instytucjonalnych;
- identyfikację uwarunkowań sytuacyjno-organizacyjnych.

## **Metodyka postępowania badawczego**

Dla potrzeb badawczych określono zbiór zmiennych szczegółowych, charakteryzujących w sposób skwantyfikowany wymiary różnych potencjalnych uwarunkowań sytuacyjno-organizacyjnych skuteczności wdrażania systemów IT, wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. W toku postępowania badawczego ze zbioru

potencjalnych uwarunkowań wyodrębnione zostały uwarunkowania rzeczywiste, czyli te, które wpływają na skuteczność wdrożenia IT.

Identyfikację rzeczywistych uwarunkowań skuteczności wdrażania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem przeprowadzono na podstawie odpowiedzi do ankiety skierowanej do jednostek gospodarczych zarejestrowanych w ramach klastra FutureHub działającego przy Kieleckim Parku Technologicznym, według stanu na koniec 2018 roku.

Wypełnienie ankiety polegało na zaznaczeniu jednego lub kilku proponowanych wariantów odpowiedzi, ewentualnie, w niektórych przypadkach, na udzieleniu odpowiedzi opisowej.

## Uwarunkowania wdrożenia systemu IT w przedsiębiorstwie

Zakup oprogramowania wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem to nic innego jak inwestycja, która na początku powinna zostać dobrze zaplanowana. W tym celu wybiera się tzw. wskaźniki KPI (Key Performance Indicators), czyli kluczowe wyznaczniki efektywności. Każda firma przed podjęciem decyzji o wyborze dostawcy powinna przeprowadzić szczegółową analizę potrzeb i na jej podstawie dobrać odpowiedni zestaw KPI. Wybór odpowiednich wskaźników efektywności zależy od kilku kluczowych aspektów, takich jak<sup>1</sup>:

- wielkość firmy;
- branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo;
- strategia biznesowa firmy na najbliższe lata;
- kluczowe problemy, z jakimi zмага się firma;
- poziom zaawansowania technologicznego.

Analiza kosztów wdrożenia to ważny etap, który wymaga przeanalizowania i porównania ofert co najmniej kilku dostawców. Koszt samego wdrożenia systemu to tylko jedna z wielu składowych pełnej wyceny. Składając zapytanie ofertowe, przedsiębiorca powinien więc zadać kilka dodatkowych pytań:

- „Ile wynoszą opłaty za bieżącą obsługę systemu po wdrożeniu?”;
- „Jaki jest średni koszt aktualizacji oprogramowania do najnowszej wersji?”;
- „Czy system posiada zestaw dodatkowo płatnych funkcjonalności?”;
- „Czy za dostosowywanie oprogramowania do najnowszych wymogów prawnych trzeba dodatkowo płacić?”;

1 Opracowanie własne na podstawie P. Lech, *Metodyka ekonomicznej oceny przedsięwzięć informatycznych wspomagających zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 112.

- „Czy pojawią się dodatkowe koszty związane z obsługą klienta?”;
- „Czy dostawca jest wiarygodny i ma doświadczenie, które pozwoli mu utrzymać się na rynku nawet w dobie ewentualnego kryzysu?”.

Odpowiedzi dostawców na powyższe pytania pomogą oszacować koszty związane z nowym systemem, które firma miałaby ponosić przez najbliższe lata.

Ocena związku przedsięwzięcia informatycznego ze strategią organizacji oraz ustalenie stopnia realizacji jego celów określa wpływ tego przedsięwzięcia na tworzenie wartości organizacji w długim okresie. Drugim elementem systemu oceny jest pomiar efektywności tego przedsięwzięcia, rozumianej jako stosunek cenności wyników użytecznych do cenności kosztów. Mając na uwadze klasyfikację korzyści i kosztów, należy stwierdzić, że ocena efektywności przedsięwzięcia informatycznego może dotyczyć kilku poziomów, w zależności od typów korzyści i kosztów, które zostaną do niej włączone. Ze względu na kryterium związku pomiędzy przedsięwzięciem informatycznym a wynikami ekonomicznymi organizacji efektywność tego przedsięwzięcia można mierzyć na poziomie:

- bezpośrednich korzyści i kosztów;
- pełnych korzyści i kosztów (zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich).

Ze względu na możliwość finansowego wyrażenia efektów efektywność można natomiast oceniać na poziomie:

- finansowych korzyści i kosztów;
- pełnych korzyści i kosztów (zarówno finansowych, jak i niefinansowych).

Przy pomiarze efektywności na poziomie drugim zaistnieje konieczność wprowadzenia do wspólnego mianownika wszystkich korzyści i kosztów, finansowych do niefinansowych i niefinansowych między sobą.

Pomiędzy elementami dwóch przedstawionych powyżej klasyfikacji zachodzą kombinacje, których analiza prowadzi do wniosku, że ocena efektywności może odbywać się na następujących poziomach:

- bezpośrednich finansowych korzyści i kosztów;
- bezpośrednich pełnych (finansowych i niefinansowych) korzyści i kosztów;
- pełnych (bezpśrednich i pośrednich) finansowych korzyści i kosztów;
- pełnych korzyści i kosztów.

Dodatkowo należy pamiętać o kolejnym kryterium podziału korzyści i kosztów, jakim jest ich mierzalność. Niemierzalne korzyści i koszty mogą być jedynie wymienione i opisane, a w ten sposób mogą być ujęte jako dodatek do wyrażonej za pomocą ilorazu efektywności korzyści i kosztów mierzalnych<sup>2</sup>.

2 Opracowanie własne na podstawie J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu. Metody projektowania i wdrażania systemów*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001, s. 272.

## Wyniki badań pilotażowych

Badania udało się przeprowadzić w jedenastu przedsiębiorstwach, które są zaangażowane w proces wdrożenia systemów IT. Charakter badań powoduje, że należy określić je jako badania eksploracyjne. Ogólnym celem badania eksploracyjnego jest uzyskanie rozpoznania zagadnienia. W tego typu badaniach wykonujący je kieruje się zazwyczaj wyjściową hipotezą. Hipoteza jest wypowiedzią, która określa sposób powiązania dwóch lub większej liczby poddających się pomiarowi zmiennych<sup>3</sup>. W przypadku badań zrealizowanych na potrzeby niniejszej pracy przyjęto następujące hipotezy:

- Wdrożenie systemu wspomagania informacyjnego jest wynikiem realizacji strategii przedsiębiorstwa.
- Wdrożone systemy IT wykorzystywane są w stopniu niezadowolającym dla kierownictwa przedsiębiorstw.

Jedno z pierwszych pytań dotyczyło tego, w jakim stopniu kierownictwo przedsiębiorstwa, w którym był wdrażany system IT, było zaangażowane w proces wdrożenia.

**Tabela 1.** Związek pomiędzy zaangażowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa a oceną działania systemu IT

| Stopień zadowolenia    | Zaangażowanie kierownictwa |     |
|------------------------|----------------------------|-----|
|                        | Tak                        | Nie |
| 1                      | 0                          | 9   |
| 2                      | 0                          | 4   |
| 3                      | 0                          | 6   |
| 4                      | 5                          | 5   |
| 5                      | 3                          | 0   |
| Średnia                | 4,1                        | 2,5 |
| Odchylenie standardowe | 0,6                        | 1,4 |

Źródło: opracowanie własne.

Sprawdzenie związku pomiędzy zaangażowaniem kierownictwa a stopniem zadowolenia zostało wykonane za pomocą testu U Manna-Whitneya. Obliczenia pozwoliły ustalić, że na poziomie istotności  $p < 0,01$  stopień zadowolenia jest istotnie wyższy w przypadku firm, w których kierownictwo zaangażowało się w projekt IT (wartość statystyki U wyniosła 12,5).

Następnym pytaniem badawczym było odkrycie związków pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a wdrożeniem systemu IT oraz wzajemnym wpływem przyjętej

3 G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 157.

strategii na sukces projektu IT. Posłużyły do tego pytania dotyczące pisemnej strategii dotyczącej IT oraz wpływu wdrożenia systemu IT na ewentualne zmiany w strategii. Według odpowiedzi na jedno z pytań kwestionariusza tylko 40% przedsiębiorstw sformułowało pisemną strategię dotyczącą IT. Natomiast 100% badanych firm twierdziło, że strategia wdrożenia IT wynika z ogólnej strategii rozwoju całej organizacji. Odpowiedź na pytanie o wpływ wdrożenia i działania systemu IT na strategię na ogół była negatywna. Swojej strategii pod wpływem projektu nie zmieniali 82% przedsiębiorstw. Interpretując te wyniki, można powiedzieć, że świadczą one o niewielkim powiązaniu pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a działaniem systemu IT. Nikły wpływ wdrożenia strategii IT na bieżącą strategię ogólną całej firmy dowodzi traktowania systemu jako kolejnego narzędzia, a nie jako metody zmiany modelu biznesu.

Tabela 2 pokazuje zależność pomiędzy sformułowaniem pisemnej strategii IT a zadowoleniem z wdrożenia oraz osiągniętych celów działania systemu IT. Pomiar ma charakter jakościowy (nie odnosi się do tzw. twardych czynników, jak np. ROI) i wykazuje, że nie ma istotnych różnic pomiędzy firmami, które sformułowały pisemną strategię dotyczącą IT, a tymi, które tego nie uczyniły. Można natomiast zauważyć niewielką poprawę zadowolenia z osiągniętych wyników wśród tych firm, które zmodyfikowały swoją strategię ogólną w odpowiedzi na wyzwania ze strony systemu IT. Jest to szczególnie znamienne, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że to właśnie zmiany organizacyjne powodują naruszenie równowagi sił wewnątrz organizacji i konflikty kompetencyjne wewnątrz jej struktury. Tabela 2 ilustruje wpływ czynników strategicznych na poziom zadowolenia z projektu IT oraz analizę statystyczną związków ustaloną za pomocą korelacji.

**Tabela 2.** Czynniki strategiczne a poziom zadowolenia z projektu IT

|                                  | Pisemna strategia IT |     | Zmiany w strategii przedsiębiorstwa spowodowane przez wdrożenie IT |     |
|----------------------------------|----------------------|-----|--------------------------------------------------------------------|-----|
|                                  | Tak                  | Nie | Tak                                                                | Nie |
| Zadowolenie z wdrożenia          | 2,9                  | 2,7 | 3,5                                                                | 2,4 |
| Zadowolenie z osiągniętych celów | 3,4                  | 2,4 | 4,2                                                                | 2,5 |

**Źródło:** opracowanie własne.

W celu porównania uzyskanych wyników zastosowano test t-Studenta istotności dwóch średnich dla 30 stopni swobody i poziomu  $\alpha = 0,05$ . Uzyskane wyniki obliczeń zebrano w tabeli 3.

Tabela 3. Istotność różnic średnich

| Zadowolenie                      |                                |                    |     | Średnia z ocen | Wartość statystyki t | Wartość krytyczna |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------|-----|----------------|----------------------|-------------------|
| Zadowolenie z wdrożenia          | Założenie o równości wariancji | Pisemna strategia  | Tak | 2,9            | 0,364                | 2,042             |
|                                  |                                |                    | Nie | 2,7            |                      |                   |
|                                  |                                | Zmiany w strategii | Tak | 3,5            | 1,350                | 2,042             |
|                                  |                                |                    | Nie | 2,4            |                      |                   |
|                                  | Założenie o różności wariancji | Pisemna strategia  | Tak | 2,9            | 0,345                | 2,079             |
|                                  |                                |                    | Nie | 2,7            |                      |                   |
|                                  |                                | Zmiany w strategii | Tak | 3,5            | 1,354                | 2,306             |
|                                  |                                |                    | Nie | 2,4            |                      |                   |
| Zadowolenie z osiągniętych celów | Założenie o równości wariancji | Pisemna strategia  | Tak | 3,4            | 2,001                | 2,042             |
|                                  |                                |                    | Nie | 2,4            |                      |                   |
|                                  |                                | Zmiany w strategii | Tak | 4,2            | 2,930                | 2,042             |
|                                  |                                |                    | Nie | 2,5            |                      |                   |
|                                  | Założenie o różności wariancji | Pisemna strategia  | Tak | 3,4            | 1,922                | 2,074             |
|                                  |                                |                    | Nie | 2,4            |                      |                   |
|                                  |                                | Zmiany w strategii | Tak | 4,2            | 4,129                | 2,160             |
|                                  |                                |                    | Nie | 2,5            |                      |                   |

Źródło: opracowanie własne.

Jedynie w przypadku analizowania istotności wystąpienia zmian w strategii przedsiębiorstwa i osiągniętego poziomu zadowolenia ze zrealizowanych celów otrzymano wartość  $t$ , która jest większa od wartości krytycznej. W związku z tym należy przyjąć hipotezę o istotnej różnicy w poziomach zadowolenia z osiągniętych celów w zależności od wystąpienia zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Pozostałe testy wykazały, że wartość statystyki jest niższa od wartości krytycznej testu, co oznacza, że zmierzone różnice w poziomach zadowolenia nie są statystycznie istotne. Testy przeprowadzono przy założeniu zarówno równej, jak i nierównej wariancji, uzyskując bardzo zbliżone wyniki.

## Podsumowanie

Wynik analiz statystycznych potwierdził istnienie związku pomiędzy wystąpieniem zmian w strategii ogólnej przedsiębiorstwa a wdrożeniem systemu IT. Wystąpienie takich zmian w istotny sposób wpłynęło na średni poziom zadowolenia z osiągniętych celów wdrożenia systemu IT. Pozostałe różnice w średnich poziomach zadowolenia okazały się statystycznie nieistotne. Należy zwrócić uwagę na fakt, że wystąpienie zmian organizacyjnych wiąże się z dość znacznymi zmianami. Jeśli kierownictwo przedsiębiorstwa decyduje się na istotną ingerencję w strukturę, oznacza to poważne podejście do problematyki IT, a nie traktowanie wdrożenia systemu jako kolejnego systemu informatycznego. Lektura wielu przypadków

opisujących nieudane wdrożenia systemów IT w przedsiębiorstwach wskazuje jako najważniejszą przyczynę porażek brak powiązania ze strategią przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania nie pozwalają na poparcie takiego wniosku, ale uwiadamiają, że większość menedżerów badanych firm nie zauważa związku pomiędzy czynnikami strategicznymi a oceną projektu IT. Jedynym czynnikiem, którego wystąpienie ma związek z oceną funkcjonowania systemu IT, jest wystąpienie zmian w obrębie jego struktury.

Ograniczenie się wyłącznie do zmian w strukturze może okazać się jednak błędem. Należy zauważyć, że pisemne sformułowanie strategii wobec systemu IT nadaje celom wdrożenia bardziej formalny charakter, a także ułatwia kontrolę na poszczególnych etapach uruchamiania systemu. Sformułowanie pisemnej strategii dotyczącej wdrożenia jest uzasadnione zwłaszcza w powiązaniu z realistycznie opracowanym harmonogramem prac nad systemem. Taka strategia staje się narzędziem kontroli strategicznej.

---

## Bibliografia

- Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu. Metody projektowania i wdrażania systemów*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001.
- Lech P., *Metodyka ekonomicznej oceny przedsięwzięć informatycznych wspomagających zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

---

## Streszczenie

W rozdziale przedstawiono wyniki badań nad systemami IT i ich związkami ze strategią przedsiębiorstw. We wstępie nakreślono zasadnicze powody, dla których przedsiębiorstwa wdrażają systemy IT wspomagające zarządzanie. W dalszej części autor zaprezentował wyniki badań przeprowadzonych wśród firm zajmujących się sprzedażą i wdrożeniami systemów IT, skupionych w klastrze FutureHub, działającym w ramach Kieleckiego Parku Technologicznego. W części empirycznej wykorzystano metody analizy statystycznej dla wykazania związku sukcesu wdrożenia systemu IT z przyjętą strategią ogólną organizacji.

**Słowa kluczowe:** systemy komputerowe, strategia przedsiębiorstwa, systemy IT, wdrożenia systemów IT

---

## Economic conditions for operation of IT systems in enterprises – implementation perspective

### Abstract

The article presents the results of research on IT systems and their relationships with enterprise strategy. The introduction outlines the main reasons why companies implement management support IT systems. In the next part, the author presents the results of the research conducted among companies involved in the sale and implementation of IT systems, concentrated in the FutureHub cluster, operating within the Kielce Technology Park. In the empirical part, methods of statistical analysis have been used to demonstrate the relationship between the success of IT system implementation and the adopted general strategy of the organization.

**Keywords:** computer systems, enterprise strategy, IT systems, IT systems implementation



## **VI. Wybrane aspekty zarządzania strategicznego w podmiotach non-profit**



# Pomiar procesu umiędzynarodowienia najlepszych polskich uczelni ekonomicznych

Mgr Teresa Długosz 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Gospodarki Światowej

## Wprowadzenie

Umiędzynarodowienie polskiego szkolnictwa wyższego jest jednym z głównych kierunków obranych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), mających odzwierciedlenie w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1668). Nowa ustawa zakreśla cel reformy szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce, a mianowicie podniesienie poziomu badań naukowych i przez to wzrost ich umiędzynarodowienia. Rozwiązania zawarte w ustawie w zakresie wspierania uczelni badawczych stwarzają szansę na poprawę pozycji polskich uczelni w światowych rankingach z listy tzw. Big-4 Group. W skład tej listy wchodzi: Shanghai Ranking – Academic Ranking of World Universities (ARWU), Times Higher Education – World University Rankings (THE), QS World University Rankings (Quacquarelli Symonds – QS), US News Best Global Universities Rankings (US News). W celu lepszego zrozumienia specyfiki wymienionych rankingów i określenia kierunku prac nad poprawą umiędzynarodowienia polskich uczelni Fundacja Edukacyjna „Perspektywy” realizuje projekt International Visibility Project (IntVP). Ma on przyczynić się do podniesienia pozycji polskich uczelni w międzynarodowych rankingach akademickich. Ramy czasowe projektu to marzec 2019 – styczeń 2021 roku<sup>1</sup>.

Poza MNiSW w realizacji celów związanych z umiędzynarodowieniem biorą udział podmioty w systemie nauki i szkolnictwa wyższego – uczelnie, jednostki naukowe, agencje, Narodowe Centrum Nauki, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju,

---

1 *Audyt rankingowy uczelni. Manual*, 2019, [http://intvp.edu.pl/wp-content/uploads/2019/07/IntVP\\_Manual\\_ARU\\_pdf.pdf](http://intvp.edu.pl/wp-content/uploads/2019/07/IntVP_Manual_ARU_pdf.pdf) (dostęp: 2.01.2020).

Biuro Uznawalności Wykształcenia i Wymiany Międzynarodowej (od 1 października 2017 r. wszystkie zadania i zobowiązania tego podmiotu realizuje Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej – NAWA; jej głównym zadaniem jest wspieranie umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego i mobilności akademickiej), organizacje edukacyjne – Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, Polsko-Amerykańska Komisja Fulbrighta oraz Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP)<sup>2</sup>.

Kluczową rolę w procesie umiędzynarodowienia polskich uczelni odgrywa program Erasmus. W latach 2007–2016 w programach Erasmus+, *Uczenie się przez całe życie* i *Młodzież w działaniu* uczestniczyło około 5% polskich studentów<sup>3</sup>.

Cztery lata od sformułowania Programu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego i dwa lata od powstania NAWA jej dyrektor Łukasz Wojdyga 26 listopada 2019 roku w trakcie konferencji pt. „*Internationality of Polish Science and Higher Education*” mówił, „że dziś nikogo nie trzeba przekonywać, że umiędzynarodowienie jest potrzebne, warto za to mówić o jego rezultatach”<sup>4</sup>.

Celem rozdziału jest przedstawienie dynamiki internacjonalizacji najlepszych polskich uczelni ekonomicznych wyłonionych w rankingach „*Perspektyw*” i „*Rzeczpospolitej*”. Analizie poddano wybrane wskaźniki internacjonalizacji poszczególnych szkół wyższych, takie jak liczba studentów cudzoziemców oraz liczba studentów wyjeżdżających i przyjeżdżających w ramach programu Erasmus.

## Umiędzynarodowienie uczelni

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku w odniesieniu do internacjonalizacji stosowany był termin *edukacja międzynarodowa*. Aktualnie, chcąc pokonać fizyczne oraz symboliczne bariery i granice narodowe, w edukacji używane są zamiennie terminy *edukacja transnarodowa*, *edukacja bez granic*, *edukacja transgraniczna*<sup>5</sup>.

2 Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego*, 2015, [http://www.whum.ujd.edu.pl/media/domeny/120/download/Program\\_umiędzynarodowienia\\_szkolnictwa\\_wyższego\\_2015.pdf](http://www.whum.ujd.edu.pl/media/domeny/120/download/Program_umiędzynarodowienia_szkolnictwa_wyższego_2015.pdf) (dostęp: 2.01.2020).

3 Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, *Ocena jakości i efektów realizacji III osi priorytetowej PO WER Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju*, Warszawa 2019, [https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin/Ewaluacja/POWER/Raport\\_koncowy\\_III\\_OP\\_PO\\_WER\\_EVALU.pdf](https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin/Ewaluacja/POWER/Raport_koncowy_III_OP_PO_WER_EVALU.pdf) (dostęp: 2.01.2020).

4 Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej, *Dwa lata NAWA*, 2019, <https://nawa.gov.pl/nawa/aktualnosci/zapraszamy-do-rejestracji-na-konferencje-z-okazji-dwulecia-nawa> (dostęp: 2.01.2020).

5 M. Popowska, *Internacjonalizacja uczelni wyższych na świecie i jej atrybuty a polska rzeczywistość*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Horyzonty Wychowania, Gdańsk 2015.

Spotkać można również inne określenia – *edukacja porównawcza*, *edukacja globalna*, *edukacja wielokulturowa*<sup>6</sup>.

Termin *internacjonalizacja* zyskał na znaczeniu w sektorze szkolnictwa wyższego na początku lat osiemdziesiątych XX wieku. Definicję internacjonalizacji, odnoszącą się do szkolnictwa, proponuje kanadyjska badaczka Knight: „proces integrowania wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego i globalnego do celu, funkcji i sposobu działania instytucji szkolnictwa policealnego”<sup>7</sup>. Zwraca ona uwagę, że internacjonalizację można rozumieć jako<sup>8</sup>:

- szereg działań międzynarodowych, między innymi mobilność studentów i wykładowców, organizację sieci, partnerstw i projektów międzynarodowych, programy akademickie i inicjatywy badawcze na gruncie międzynarodowym;
- zakładanie filii, franczyzę w innym kraju, włączenie do programu nauczania i procesu nauczania/uczenia się wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego i globalnego;
- sposób na poprawę swojej pozycji w krajowym i światowym rankingu, rekrutację najlepszych i najzdolniejszych międzynarodowych studentów i naukowców.

Altbach definiuje internacjonalizację jako „konkretne polityki i programy podejmowane przez rządy, uniwersytety, systemy i instytucje akademickie, poszczególne wydziały w celu radzenia sobie z globalizacją”<sup>9</sup>.

W polskiej perspektywie internacjonalizacja szkolnictwa wyższego jest definiowana jako podejmowanie studiów na zagranicznych uczelniach oraz udział w międzynarodowych projektach badawczych, elementarny wskaźnik określający rozwój nauki i szkolnictwa wyższego<sup>10</sup>. Zgodnie z Programem umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego internacjonalizacja obejmuje podejmowanie studiów przez studentów zagranicznych w Polsce, długo- i krótkoterminowe zatrudnienie kadry naukowej z zagranicy, uczestnictwo polskich naukowców w międzynarodowych

6 J. Knight, *Internationalization: New Developments and Unintended Consequences*, [w:] W. Martyniuk (red.), *Internacjonalizacja studiów wyższych*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2011, s. 235.

7 J. Knight, *Updating the Definition of Internationalization*, „International Higher Education” 2003, vol. 33, s. 2.

8 J. Knight, *Internationalization...*, s. 234.

9 P.G. Altbach, L. Reisberg, L.E. Rumbley, *Trends in global higher Education: Tracking an academic revolution*, UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris 2009, s. 23.

10 D. Walczak, *Za i przeciw międzynarodowej mobilności studentów i naukowców*, [w:] R. Siemieńska (red.), *Uniwersytety, naukowcy i studenci w zglobalizowanym świecie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017, s. 124.

programach edukacyjnych i badawczych, pozyskiwanie oraz wymianę wiedzy i doświadczeń<sup>11</sup>. Podobną definicję do Knight (w ujęciu procesowym) prezentuje Pluta-Olearnik:

[...] proces, którego istotą jest wzrost świadomości organizacji co do wpływu działalności międzynarodowej na przyszły rozwój i proces jako tworzenie międzynarodowych związków, których efektem są korzyści odnoszone przez wszystkich uczestników<sup>12</sup>.

## Rankingi

Ranking to uporządkowany zbiór informacji o pewnych obiektach według określonego kryterium lub ich zespołu. Twórcy rankingów instytucji edukacyjnych podkreślają, że przeważnie ich celem jest wskazanie instytucji najlepszej pod względem różnie definiowanej jakości. Rolą rankingów jest zbieranie, weryfikowanie i gromadzenie informacji, przetwarzanie ich i podawanie do publicznej wiadomości. Odbiorcy najbardziej zainteresowani rankingami to kandydaci na studia i ich rodzice, pracodawcy, władze uczelni<sup>13</sup>, absolwenci<sup>14</sup>.

Pierwszy impuls umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego to publikacja w 2003 roku rankingu szanghajskiego (akronim AWRU, w 2019 roku znalazło się w nim dziewięć polskich uczelni, najwyżej Uniwersytet Jagielloński – uplasował się w czwartej setce i Uniwersytet Warszawski – w piątej setce<sup>15</sup>), a po nim kolejnych globalnych rankingów uniwersyteckich<sup>16</sup>. Rankingi niewątpliwie zmieniają optykę patrzenia na szkolnictwo wyższe. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej dodatkowym impulsem jest raport z 2005 roku, wydany przez OECD, pt. *Thematic Review of Tertiary Education*. Obok takich kwestii z zakresu systemu szkolnictwa wyższego jak zarządzanie, finansowanie, zasoby ludzkie (w tym problemy kadry i kariery akademickiej), doskonalenie jakości, dostęp do edukacji,

11 Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program umiędzynarodowienia...*

12 M. Pluta-Olearnik, *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 74.

13 M. Rocki, *Ranking polskich uczelni według ekonomicznych losów absolwentów*, „Ekonomista” 2019, nr 3, s. 343.

14 T. Białas, H. Langenfeld, *Rankingi uczelni wyższych jako narzędzie benchmarkingu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 2002, nr 4, s. 16.

15 L. Tomala, *Lista szanghajska: 9 polskich uczelni na tysiąc; UJ wyprzedził UW*, 2019, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C78275%2Clista-szanghajska-9-polskich-uczelni-na-tysiac-uj-wyprzedzil-uw.html> (dostęp: 2.01.2020).

16 D. Antonowicz, *Internacjonalizacja jako źródło legitymizacji reform szkolnictwa wyższego w Polsce (2007–2012)*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2016, s. 138.

system szkolnictwa wyższego a rynek pracy, zawiera on wytyczne dotyczące internacjonalizacji. W tej ostatniej kwestii autorzy raportu krytycznie oceniają umiędzynarodowienie polskiego szkolnictwa wyższego<sup>17</sup>. Antonowicz zwraca uwagę, że wspomniany wyżej raport OECD i zawarte w nim odwołania do kwestii umiędzynarodowienia mają duże znaczenie dla przyszłych reformatorów<sup>18</sup>.

Kwiek zauważa, że analizy krajowych systemów edukacyjnych powstają w gronie ekspertów międzynarodowych – organizacji ponadnarodowych (wspomnianej już OECD, Banku Światowego, MFW) i Komisji Europejskiej (odpowiadającej za szkolnictwo wyższe i badania naukowe, tworzenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej i Proces Boloński)<sup>19</sup>. Kolejnym krokiem, już na gruncie polskim, w kierunku rozwoju procesu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w Polsce jest rozpoczęcie w 2005 roku działalności Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP). Jednym z celów, jakie postawiła sobie KRASP, jest projektowanie aktów prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego, nauki i kultury, a także promocji nauki polskiej za granicą<sup>20</sup>. Internacjonalizacja polskich uczelni jest jednym z celów strategicznych przygotowanej w 2009 roku na zlecenie Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich i Fundacji Rektorów Polskich Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego 2010–2020<sup>21</sup>.

Międzynarodowe i regionalne rankingi budzą większe zainteresowanie i przysparzają więcej zmartwień uniwersytetom<sup>22</sup>. W większości krajów rankingi uczelni utworzono na potrzeby rodzimego rynku, czyli dla rodzimych studentów (tzw. rankingi narodowe<sup>23</sup>). W każdym kraju odnotowano kilka rankingów, w których proponowano benchmark uczelni działających na terenie danego kraju, bywają również rankingi klasyfikujące uczelnie w skali międzynarodowej.

Rankingom brakuje ścisłej metodologii analizy porównawczej w procesie rankingowym – zarówno na poziomie regionalnym, krajowym, jak i międzynarodowym.

17 M. Dąbrowa-Szeffler, *Informacja na temat raportu OECD Review of Tertiary Education. Poland, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”* 2007, nr 2/30, s. 104–107.

18 D. Antonowicz, *Internacjonalizacja...*, s. 141.

19 M. Kwiek, *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2010, s. 47, 141.

20 Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, *O Nas*, [https://www.krasp.org.pl/pl/O\\_krasp/O\\_NAS](https://www.krasp.org.pl/pl/O_krasp/O_NAS) (dostęp: 2.01.2020).

21 A. Mania, *Podsumowanie*, [w:] W. Martyniuk (red.), *Internacjonalizacja studiów wyższych*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2011, s. 250.

22 J. Knight, *Internationalization...*, s. 234.

23 W. Siwiński, *Międzynarodowe rankingi akademickie – dokąd zmierzają*, [w:] B. Siwińska, G. Mazurek (red.), *Czas internacjonalizacji II. Perspektywy, priorytety, projekty*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2017, s. 34.

Międzynarodowe systemy rankingowe oparte są na trzech głównych kryteriach: reputacji, nagrodach, publikacjach. Utrzymując te wskaźniki na największych poziomach, tylko 1% z 9 tys. uniwersytetów znajduje się w dwusetce lub pięćsetce najlepszych uczelni. Im wyżej znajduje się uczelnia w rankingu, tym więcej cech branych jest pod uwagę (np. badania, liczba laureatów Nagrody Nobla na danym kierunku, osiągnięcia absolwentów, liczba cytowań). Literatura wskazuje, że na rankingi wpływają trzy składniki. Po pierwsze – wskaźniki powinny odpowiadać głównym elementom lub cechom misji i wizji uniwersytetu. Po drugie – wybór wskaźników, na których opierają się rankingi, jest bardzo istotny. Usher i Savino, śledząc osiemnaście światowych systemów rankingowych, opracowali szczegółową listę wskaźników użytych w rankingach<sup>24</sup>. Liczba wskaźników jest liczona w setkach, jej autorzy klasyfikują wskaźniki pod siedmioma nagłówkami – wskaźniki charakterystyk początkowych, wskaźniki nabywania wiedzy przez personel, znormalizowana ocena stron trzecich, wskaźniki nakładów na naukę i zasoby, wskaźniki efektów uczenia się, wskaźniki dotyczące badań, wskaźniki reputacji uczelni<sup>25</sup>. Po trzecie – zauważono dynamiczną korelację między wskaźnikami, ranking powinien porównywać dane i analizować procesy, które dają wyniki<sup>26</sup>.

Zauważalny jest wzrost popularności rankingów oraz ukierunkowanie uczelni na znalezienie się w setce najlepszych<sup>27</sup>. W walce o jak najwyższą pozycję w rankingu uczelnie traktują internacjonalizację jako sposób na uzyskanie światowego profilu i prestiżu. W tym nieustannym wyścigu biorą udział głównie uczelnie, które zajmują pierwsze 25% w krajowych rankingach lub znalazły się w dwóch międzynarodowych rankingach opracowanych przez Uniwersytet Jiao Tong w Szanghaju i Times Higher Education<sup>28</sup>.

Na rynku polskim najbardziej miarodajne rankingi uczelni o profilu ekonomicznym to rankingi „Perspektywy”<sup>29</sup> (jako pierwszy ranking na świecie przeszedł audyt środowiskowy i otrzymał certyfikat jakości „IREG Approved”<sup>30</sup>)

24 R. Proulx, *Higher Education Ranking and Leagues Tables: Lessons Learned from Benchmarking*, „Higher Education in Europe” 2007, vol. 32(1), s. 71–82; D. Harvey, *The New Imperialism*, Oxford University Press, Oxford 2003.

25 A. Usher, M. Savino, *A World of Difference: A Global Survey of University League Tables*, Educational Policy Institute (EPI), Toronto 2006.

26 R. Proulx, *Higher...*, s. 77.

27 E. Hazelkorn, *The Impact of League Tables and Ranking Systems on Higher Education Decision Making*, „Journal of Higher Education Policy and Management” 2007, vol. 19, no. 2, s. 87–110.

28 J. Knight, *Internationalization...*, s. 243.

29 „Perspektywy”, *Uczelnie ekonomiczne 2019*, 2019, <http://ranking.perspektywy.pl/2019/ranking-uczelni-akademickich/rankingi-wg-typow/uczelnie-ekonomiczne> (dostęp: 2.01.2020).

30 W. Siwiński, *Międzynarodowe rankingi...*, s. 37.



i „Rzeczpospolitej”<sup>31</sup>. Ich misją jest dostarczenie informacji na temat tego, jak oceniane są polskie uczelnie. Ich celem jest zebranie wyselekcjonowanych informacji o uczelni i przekazanie ich w sposób uporządkowany<sup>32</sup>. Metodologia wybranych rankingów zaprezentowana została w dalszej części rozdziału.

## **Pomiar umiędzynarodowienia szkół wyższych**

Problematykę pomiaru umiędzynarodowienia polskich uczelni cechuje złożoność, wymaga ona uwzględnienia wielu czynników – uwarunkowań funkcjonowania szkolnictwa wyższego oraz realizacji celów na poziomie systemowym i instytucjonalnym<sup>33</sup>.

Metodologia pomiaru internacjonalizacji uczelni opracowana przez ekspertów czasopisma „Perspektywy” zawiera siedem grup. W ich obrębie jest 27 kryteriów, na których podstawie dokonano pomiaru (Metodologia Rankingu Uczelni Akademickich w roku 2019). Przyjęty zakres oraz uzyskane wagi przedstawiają się następująco: prestiż (14%, składa się z dwóch kryteriów – oceny przez kadrę akademicką i uznania międzynarodowego, kryterium mierzone pozycją uczelni w rankingach światowych), absolwenci na rynku pracy (15%, składa się z dwóch kryteriów – preferencji pracodawców i ekonomicznych losów absolwentów), innowacyjność (8%, składa się z dwóch kryteriów – patentów, praw ochronnych i pozyskanych środków z UE), potencjał naukowy (15%, składa się z czterech kryteriów – oceny parametrycznej, nasycenia kadry osobami o najwyższych kwalifikacjach, uprawnień habilitacyjnych, uprawnień doktorskich), efektywność naukowa (23%, składa się z siedmiu kryteriów – efektywności pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na badania, rozwoju kadry własnej, nadania stopni naukowych, publikacji, cytowań, FWCI – Field-Weighted Citation Impact, Top 10 – Publications in Top 10 Journal Percentiles), warunki kształcenia (10%, składa się z dwóch kryteriów – dostępności kadry wysoko kwalifikowanej i akredytacji), umiędzynarodowienie (15%). Pomiar ostatniej cechy – umiędzynarodowienia – składa się z ośmiu kryteriów szczegółowych<sup>34</sup>:

31 „Rzeczpospolita”, *Najlepsze uczelnie i wydziały ekonomiczne. Zasady rankingu*, 2020, <https://www.rp.pl/Biznes/311079956-Najlepsze-uczelnie-i-wydzialy-ekonomiczne-Zasady-rankingu.html> (dostęp: 2.01.2020).

32 T. Białas, H. Langenfeld, *Rankingi uczelni wyższych...*, s. 18.

33 M. Dymyt, *Pomiar umiędzynarodowienia szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 132, s. 194.

34 „Perspektywy”, *Metodologia Rankingu Uczelni Akademickich*, 2019, <http://ranking.perspektywy.pl/2019/metodologia/11-metodologia-rankingu-uczelni-akademickich> (dostęp: 2.01.2020).

- programy studiów w językach obcych – parametr liczony jako suma programów studiów prowadzonych w językach obcych w roku akademickim 2018/2019; źródło: POL-on oraz dane własne fundacji; waga: 3%;
- studiujący w językach obcych – parametr mierzony liczbą studiujących w językach obcych w roku akademickim 2018/2019 w odniesieniu do ogółu studentów; źródło: POL-on oraz dane własne fundacji; waga: 3%;
- studenci cudzoziemcy – liczba studentów obcokrajowców do ogólnej liczby studentów; źródło: POL-on; waga: 3%;
- wskaźnik mierzony średnią liczbą cytowań otrzymanych przez publikacje mające współautora z zagranicy w latach 2014–2018; źródło: SciVal; waga: 2%;
- liczba nauczycieli akademickich cudzoziemców w stosunku do ogólnej liczby nauczycieli akademickich; źródło: POL-on; waga: 1%;
- wymiana studencka (wyjazdy) – definiowana jako liczba studentów wyjeżdżających w ramach wymiany zagranicznej na co najmniej 3 miesiące w semestrze, w roku akademickim 2018/2019, w proporcji do ogólnej liczby studentów; źródło: POL-on; waga: 1%;
- wymiana studencka (przyjazdy) – definiowana jako liczba studentów przyjeżdżających w ramach wymiany zagranicznej na co najmniej 3 miesiące, w roku akademickim 2018/2019, w proporcji do ogólnej liczby studentów; źródło: POL-on; waga: 1%;
- wielokulturowość środowiska studenckiego – liczba krajów, z których pochodzi minimum 10 studentów cudzoziemców; źródło: POL-on; waga: 1%.

Metodologia pomiaru internacjonalizacji uczelni opracowana przez ekspertów czasopisma „Rzeczpospolita” (ranking „Rzeczpospolita” 2019) zawiera cztery kategorie: kariera absolwentów (40%), jakość nauczania (25%), potencjał naukowy (20%) i umiędzynarodowienie (15%). Pomiar ostatniej kategorii składał się z trzech kryteriów szczegółowych<sup>35</sup>:

- liczby studentów, doktorantów i nauczycieli akademickich wyjeżdżających w ramach wymiany międzynarodowej w dwóch ostatnich latach do liczby studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich, według stanu na 31 grudnia 2018 roku (ranking uczelni);
- liczby studentów, doktorantów i nauczycieli akademickich przyjeżdżających na uczelnię w ramach wymiany międzynarodowej w dwóch ostatnich latach do liczby studentów, doktorantów, nauczycieli akademickich, według stanu na 31 grudnia 2018 roku (ranking uczelni);

35 „Rzeczpospolita”, *SGH i UW oferują najlepsze w Polsce studia ekonomiczne*, 2020, <https://www.rp.pl/Biznes/191219736-SGH-i-UW-oferuja-najlepsze-w-Polsce-studia-ekonomiczne.html> (dostęp: 2.01.2020).

- liczby studentów cudzoziemców do liczby wszystkich studentów – dla kierunków z dziedziny nauk ekonomicznych, według stanu na 31 grudnia 2018 roku (ranking wydziałów).

Obecność szkoły wyższej w rankingu krajowym nie ma bezpośredniego przełożenia na jej obecność w rankingu międzynarodowym. Uznanie międzynarodowe, będące miarą obecności uczelni w światowym rankingu, bez względu na zajmowane miejsce, przekłada się także na jej prestiż i wizerunek uczelni na rynku krajowym<sup>36</sup>.

Kwiek wskazuje dwa podejścia do pomiaru poziomu umiędzynarodowienia systemów szkolnictwa wyższego – zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze „opiera się na krajowych statystykach dotyczących szkolnictwa wyższego i badań naukowych z makropoziomu”<sup>37</sup>, drugie „opiera się na danych na temat zachowań i postaw akademickich”<sup>38</sup>. W rozdziale do pomiaru poziomu umiędzynarodowienia zastosowano podejście zewnętrzne względem systemu szkolnictwa wyższego.

Na rynku polskim temat pomiaru poziomu umiędzynarodowienia uniwersytetów publicznych podejmuje Tutko. Uwzględnia on wskaźniki wykorzystane przez Brandenburga i Federkeila oraz Erkola<sup>39</sup>. Listę wskaźników branych pod uwagę w badaniu zawiera tabela 1.

## Metoda badawcza

W opracowaniu postawiono następujące pytanie badawcze: „Czy na uczelniach ekonomicznych w Polsce następuje rozwój internacjonalizacji, czy zahamowanie?”. Do przeprowadzenia analizy dynamiki umiędzynarodowienia wybrano wskaźniki, które proponuje Tutko, badając publiczne uniwersytety działające w Polsce – Brandenburga i Federkeila oraz Erkola, a także zastosowane w rankingu „Perspektyw” oraz dodatkowo wskaźniki przyjęte w rankingu „Rzeczypospolitej”, ponieważ ten ostatni ranking uwzględnia najlepsze uczelnie ekonomiczne w Polsce.

36 A. Wolanin, *Umiędzynarodowienie uczelni: koncepcja, pomiar i czynniki stymulujące*, [w:] A. Walulik CSFN, J. Mółka SJ (red.), *Septuaginta Pedagogiczno-Katechetyczna. Księga jubileuszowa dedykowana Księdzu Profesorowi dr hab. Zbigniewowi Markowi SJ w siedemdziesiątą rocznicę urodzin*, Akademia Ignatianum w Krakowie, Krajów 2017, s. 433.

37 M. Kwiek, *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015, s. 366.

38 Tamże.

39 M. Tutko, *Dynamika internacjonalizacji polskich uniwersytetów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 9, cz. III, s. 244–245.

Tabela 1. Wskaźniki wykorzystane do analiz dynamiki internacjonalizacji

| Źródło wskaźnika<br>Wskaźnik                                 | Ranking<br>„Perspektyw” | Ranking<br>„Rzeczpospolitej” | Brandenburg,<br>Federkeil | Erkol |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|-------|
| Programy studiów w językach obcych                           | X                       |                              |                           |       |
| Studiujący w językach obcych                                 | X                       |                              |                           |       |
| Kadra naukowo-dydaktyczna z zagranicy                        | X                       |                              | X                         | X     |
| Studenci cudzoziemcy*                                        | X                       | X                            | X                         | X     |
| Wymiana studencka (wyjazdy)**                                | X                       | X                            | X                         | X     |
| Wymiana studencka (przyjazdy)***                             | X                       | X                            | X                         | X     |
| Wyjazdy nauczycieli akademickich za granicę                  |                         |                              | X                         |       |
| Absolwenci z <i>joint, double</i> lub <i>multiple degree</i> |                         |                              | X                         |       |
| Absolwenci cudzoziemcy                                       |                         |                              | X                         |       |
| Finansowanie od sponsorów międzynarodowych                   |                         |                              | X                         |       |
| Finansowanie projektów międzynarodowych                      |                         |                              | X                         |       |
| Międzynarodowe projekty badawcze                             |                         |                              |                           | X     |
| Międzynarodowe programy nauczania                            |                         |                              |                           | X     |
| Kampusy za granicą                                           |                         |                              |                           | X     |
| Studiujący w językach obcych                                 | X                       |                              |                           |       |
| Wielokulturowość środowiska studenckiego                     | X                       |                              |                           |       |

\* **Studenci cudzoziemcy** – w rankingu „Rzeczpospolitej” ujęto studentów cudzoziemców w dwóch kategoriach: „Liczba studentów-cudzoziemców odbywających studia na zasadach obowiązujących Polaków (ranking wydziałów)” i „Liczba studentów-cudzoziemców odbywających studia na podstawie umów międzynarodowych (ranking wydziałów)”.

\*\* **Wymiana studencka (wyjazdy)** – w rankingu „Rzeczpospolitej” ujęto wymianę studentów (wyjazdy) w kategorii „Liczba polskich studentów, doktorantów i nauczycieli akademickich, którzy wyjechali na uczelnie za granicą w dwóch ostatnich latach (ranking uczelni)”.

\*\*\* **Wymiana studencka (przyjazdy)** – w rankingu „Rzeczpospolitej” ujęto wymianę studencką (przyjazdy) w kategorii „Liczba studentów, doktorantów i nauczycieli akademickich z zagranicy przyjeżdżających na uczelnię w dwóch ostatnich latach (ranking uczelni)”.

**Źródło:** opracowanie na podstawie M. Tutko, *Dynamika internacjonalizacji polskich uniwersytetów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 9, cz. III, s. 245–246; „Rzeczpospolita”, *Polscy liderzy ekonomicznej edukacji*, 2020, <https://www.rp.pl/Sciezki-kariery/310269878-Polscy-liderzy-ekonomicznej-edukacji.html> (dostęp: 2.01.2020); „Perspektywy”, *Metodologia Rankingu Uczelni Akademickich*, 2019, <http://ranking.perspektywy.pl/2019/metodologia/11-metodologia-rankingu-uczelni-akademickich> (dostęp: 2.01.2020).

Podobnie jak u Tutko do analizy wybrano trzy wskaźniki: studentów cudzoziemców, wymianę studencką (wyjazdy) i wymianę studencką (przyjazdy). Pojawiają się one w czterech wybranych w pracy zestawieniach. Dane wskaźniki ilościowe ilustrują poziom internacjonalizacji polskich uczelni ekonomicznych w podstawowych aspektach.

Przedmiotem badań jest sześć uniwersytetów ekonomicznych, które zajmowały najwyższe pozycje w rankingach uczelni ekonomicznych „Perspektyw” i „Rzeczpospolita” w 2017 roku. Ranking uczelni z 2017 roku przedstawia tabela 2.

**Tabela 2.** Ranking najlepszych uczelni ekonomicznych w 2017 roku

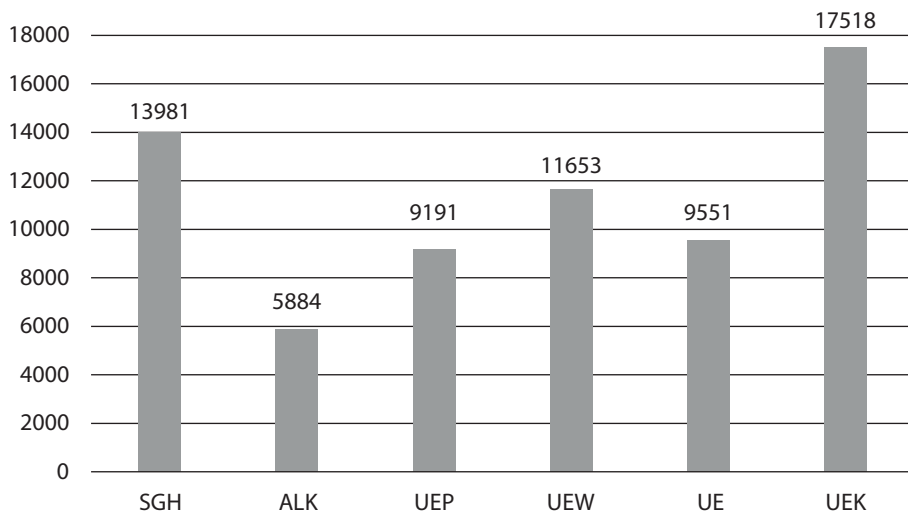
| Nazwa uczelni                                 | Miejsce w rankingu „Perspektyw” | Miejsce w rankingu „Rzeczpospolitej” |
|-----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (SGH)      | 1                               | 1                                    |
| Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie (ALK) | 2                               | 2                                    |
| Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (UEP)      | 3                               | 3                                    |
| Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (UEW)    | 4                               | 4                                    |
| Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (UE)     | 5                               | 6                                    |
| Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (UEK)      | 6                               | 5                                    |

*Źródło:* opracowanie na podstawie „Rzeczpospolita”, *Polscy liderzy...*; „Perspektywy”, *Metodologia Rankingu...*

W ogólnej liczbie studentów szkół wyższych według typu szkół (łącznie z cudzoziemcami) wyższe szkoły ekonomiczne stanowią 13,4%, z tego najlepsze uczelnie ekonomiczne 39% (stan na 30 listopada 2017 r.)<sup>40</sup>. Analiza liczby studentów dotyczy 2017 roku, gdyż Główny Urząd Statystyczny nie podaje danych poszczególnych uczelni niepublicznych za kolejne lata.

Z wymienionych uczelni o profilu ekonomicznym najwyższe miejsca pod względem liczby studentów zajmują: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie (jedyna w rankingu uczelnie niepubliczna).

40 Obliczono na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego – *Szkoły wyższe i ich finanse w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyższe-i-ich-finance-w-2017-roku,2,14.html> (dostęp: 2.01.2020).



**Rysunek 1.** Liczba studentów wraz z cudzoziemcami (stan na 30 listopada 2017 roku)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Szkoły wyższe i ich finanse w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyższe-i-ich-finance-w-2017-roku,2,14.html> (dostęp: 2.01.2020).

Główną metodą badawczą jest analiza porównawcza, definiowana przez Stachaka „jako zespół czynności, wśród których zasadnicze znaczenie mają czynności myślowego rozdzielania, a następnie czynności porównań”<sup>41</sup>. W badaniach zastosowano porównania pionowe „dotyczące tych samych elementów występujących w danej jednostce gospodarczej w różnych okresach”<sup>42</sup> – odnoszą się one do roku akademickiego 2009/2010 i 2017/2018 dla wskaźnika dotyczącego liczby studentów cudzoziemców, lat 2009 i 2010 w porównaniu do roku 2017 dla wyjazdów i przyjazdów w ramach programu Erasmus. Zastosowano również badania poziome „dotyczące tych samych elementów należących do równych jednostek gospodarczych”<sup>43</sup>. Wykorzystano technikę badania dokumentów – publikacji zawierających statystyki Głównego Urzędu Statystycznego oraz publikacji i statystyk Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji.

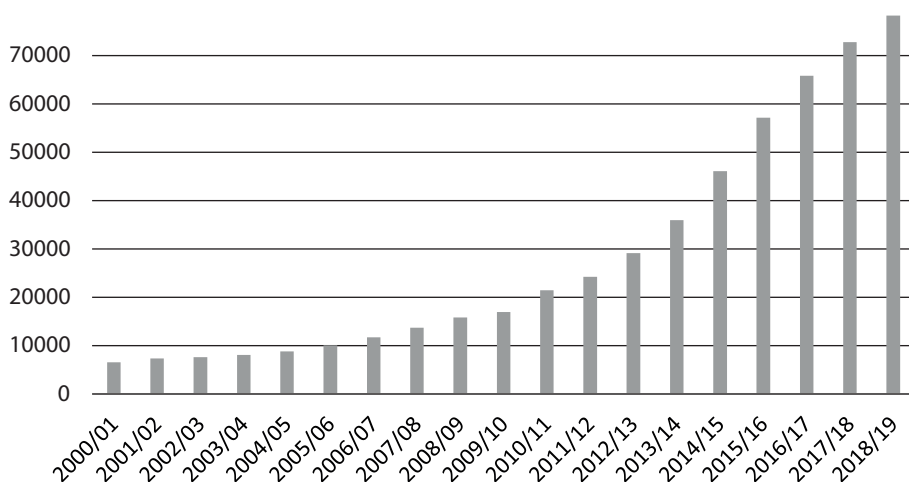
41 S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 188.

42 Tamże, s. 189.

43 Tamże.

## Dynamika internacjonalizacji w badanych uczelniach ekonomicznych

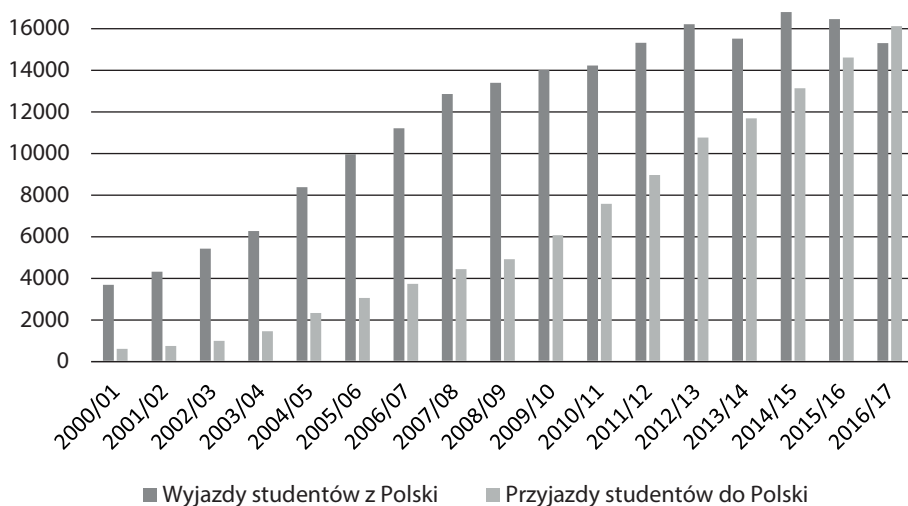
Można zauważyć systematyczny wzrost liczby studentów cudzoziemców studiujących w Polsce. Szczegółowe dane o liczbie studentów cudzoziemców przedstawiono na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Studenci cudzoziemcy w Polsce w latach 2000/2001–2018/2019

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie *Studenci zagraniczni w Polsce 2019. Raport statystyczno-informacyjny* przygotowany w ramach programu *Study in Poland*, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, listopad 2019, s. 13.

Kluczowe znaczenie dla rozwoju mobilności studentów, tak w Europie, jak i w Polsce, ma obecnie Erasmus+ (dawniej Erasmus). Na rysunku 3 przedstawiono liczbę wyjazdów oraz przyjazdów studentów do Polski w ramach tego programu.



\* Od roku akademickiego 2007/2008 podane liczby są sumą wyjazdów/ przyjazdów studentów na studia i praktyki.

**Rysunek 3.** Wyjazdy oraz przyjazdy studentów w ramach programu Erasmus+ (dawniej Erasmus)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Erasmus+, <http://www.erasmus.org.pl/odnosniki-podstawowe/statystyki.html> (dostęp: 2.01.2020); Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Wyjazdy i przyjazdy studentów i pracowników uczelni w ramach Erasmus+ w edycji 2014*, <https://www.frse.org.pl/badanie/wyjazdy-i-przyjazdy-studentow-i-pracownikow-uczelni-w-ramach-erasmus-w-edycji-2014/> (dostęp: 2.01.2020); Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Wyjazdy i przyjazdy studentów i pracowników uczelni w ramach Erasmus+ w edycji 2015*, <https://www.frse.org.pl/badanie/wyjazdy-i-przyjazdy-studentow-i-pracownikow-uczelni-w-ramach-erasmus-w-edycji-2015/> (dostęp: 2.01.2020); Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Wyjazdy i przyjazdy studentów i pracowników uczelni w ramach Erasmus+ w edycji 2016 r.*, <https://www.frse.org.pl/badanie/wyjazdy-i-przyjazdy-studentow-i-pracownikow-uczelni-w-ramach-erasmus-w-edycji-2016-r/> (dostęp: 2.01.2020).

Z danych przedstawionych w tabeli 3 wynika, że największy w ujęciu procentowym wzrost liczby studentów cudzoziemców wystąpił na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, następnie w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

Uczelnie z największą liczną studentów – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – notują procentowy przyrost tej wartości odpowiednio o 654% i 368%. Bardzo wysoki przyrost procentowy zanotowała Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie – o 502%, z wyłoniionych sześciu uczelni zajęła ostatnie miejsce pod względem liczby studentów.

Liczba studentów cudzoziemców łącznie w grupie badanych uniwersytetów, w porównaniu roku akademickiego 2009/2010 do 2017/2018, zwiększyła się aż o 408%. Zmiany liczby studentów cudzoziemców przedstawiono na rysunku 4.



Tabela 3. Wybrane wskaźniki ilościowe odnoszące się do poziomu internacjonalizacji

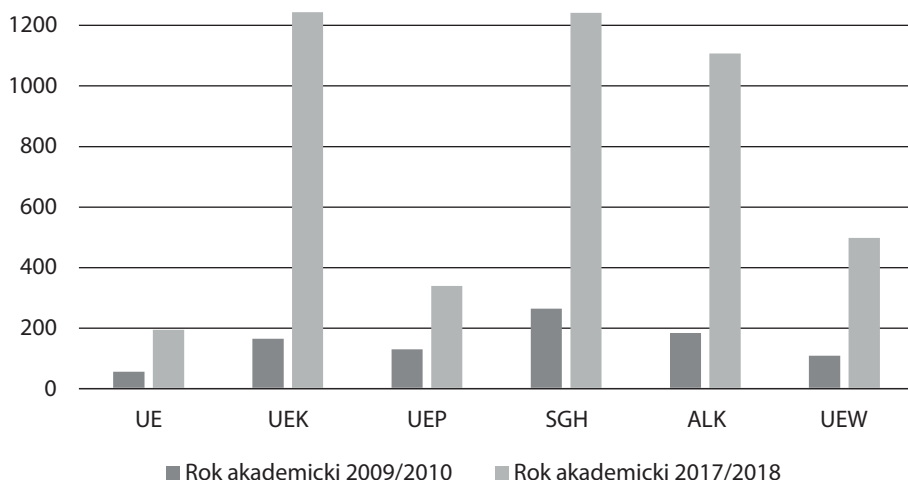
| Skrót na-<br>zwy uczelni | Studenci cudzoziemcy |           |                 | Wymiana studencka<br>– wyjazdy z Polski |      |                 | Wymiana studencka<br>– przyjazdy do Polski |      |                 |
|--------------------------|----------------------|-----------|-----------------|-----------------------------------------|------|-----------------|--------------------------------------------|------|-----------------|
|                          | 2009/2010            | 2017/2018 | 2009/2010 = 100 | 2009, 2010                              | 2017 | 2009/2010 = 100 | 2009, 2010                                 | 2017 | 2009/2010 = 100 |
| UE                       | 57                   | 195       | 342,11          | 135                                     | 94   | 69,63           | 75                                         | 134  | 178,67          |
| UEK                      | 165                  | 1244      | 753,94          | 214                                     | 194  | 90,65           | 134                                        | 273  | 203,73          |
| UEP                      | 131                  | 340       | 259,54          | 211                                     | 165  | 78,20           | 99                                         | 170  | 171,72          |
| SGH                      | 265                  | 1241      | 468,30          | 244                                     | 350  | 143,44          | 172                                        | 306  | 177,91          |
| ALK                      | 184                  | 1107      | 601,63          | 72                                      | 188  | 261,11          | 75                                         | 207  | 276,00          |
| UEW                      | 109                  | 498       | 456,88          | 191                                     | 115  | 60,21           | 110                                        | 284  | 258,18          |
| Suma                     | 911                  | 4625      | 507,68          | 1067                                    | 1106 | 103,66          | 665                                        | 1374 | 206,62          |

Od 2014 roku nastąpiła zmiana w nazwie i zasadach funkcjonowania programu Erasmus. Wszedł w życie program Erasmus+, umowy szesnastomiesięczne zastąpiono dwudziestoczteromiesięcznymi. W związku z tym adekwatne i prawidłowe jest porównanie wyjazdów i przyjazdów studentów w ramach programu Erasmus finansowanych z umów z lat 2009 i 2010 do wyjazdów i przyjazdów zrealizowanych umową z roku 2017. Takie też dane pozyskano do badania od Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: a) studenci cudzoziemcy: Główny Urząd Statystyczny; *Studenci zagraniczni w Polsce – raport*, 2010, [http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/images/stories/55\\_2010\\_newsletter/Raport.pdf](http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/images/stories/55_2010_newsletter/Raport.pdf) (dostęp: 2.01.2020); *Studenci zagraniczni w Polsce 2018. Raport statystyczno-informacyjny przygotowany w ramach programu Study in Poland*, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, 2018, s. 17; b) wymiana studencka (wyjazdy i przyjazdy) w roku 2009/2010: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (Statystyki), kodowane jako SMS (wyjazd na studia) i dane uzyskane z Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji; c) wymiana studencka (wyjazdy i przyjazdy) w roku 2017/2018: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, kodowane jako SMS lub SM (oba skróty oznaczają wyjazd na studia).

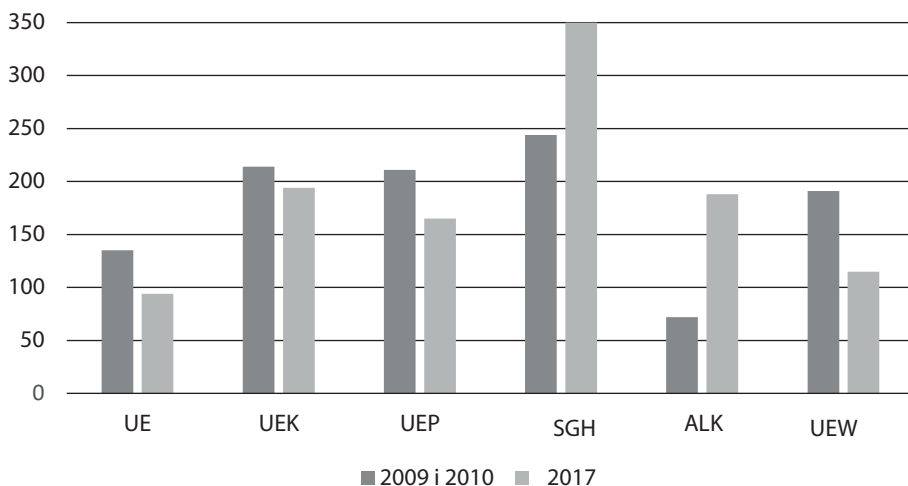
W analizowanej grupie najlepszych uczelni ekonomicznych nie zanotowano ogółem dużych zmian w liczbie studentów wyjeżdżających w ramach programu Erasmus na zagraniczne uczelnie, co obrazuje rysunek 5. W ramach umów finansowanych w latach 2009 i 2010 ze wszystkich poddanych analizie uczelni ekonomicznych wyjechało łącznie 1067 osób, a w roku 2017 – 1106 studentów.

Największy procentowy wzrost liczby studentów wyjeżdżających w ramach programu Erasmus wystąpił w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie i Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (odpowiednio 161% i 43%). Spadki tego wskaźnika występują na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie (od 40% do 9%).



**Rysunek 4.** Zmiana liczby studentów cudzoziemców na poszczególnych uczelniach ekonomicznych

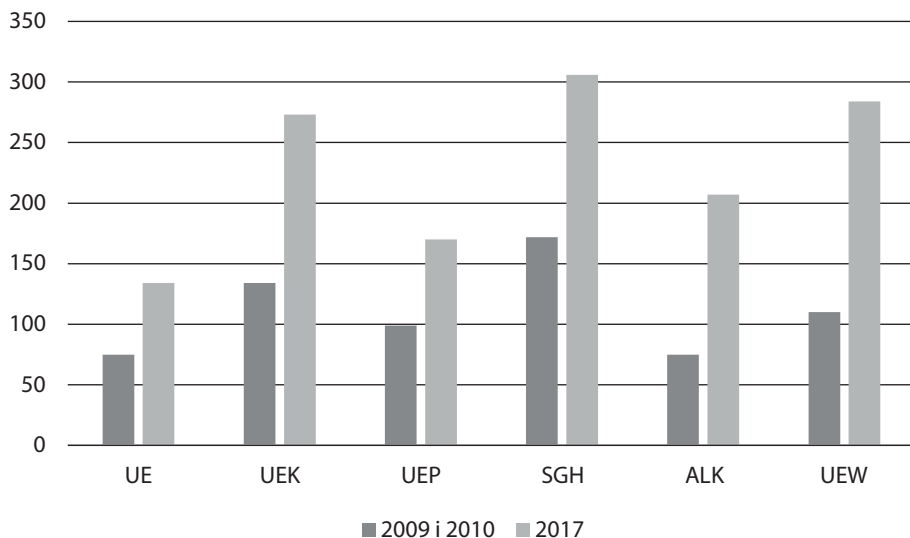
Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3.



**Rysunek 5.** Zmiana liczby studentów wyjeżdżających w ramach programu Erasmus

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3.

Zmiany liczby studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus przedstawiono na rysunku 6. W ramach umów realizowanych w latach 2009 i 2010 do wymienionych uczelni przyjechało łącznie 665 osób, a w roku 2017 – 1374 studentów. Nastąpił dwukrotny wzrost tej wartości.



**Rysunek 6.** Zmiana liczby studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 3.

We wszystkich badanych uczelniach ekonomicznych zanotowano dynamiczny wzrost liczby studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus (od 72% do 176%). Największa zmiana wskaźnika wystąpiła w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie i na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (odpowiednio o 176% i 158%). Najmniejsza zmiana dotyczyła Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (od 72% do 79%).

## Podsumowanie

Podsumowując, warto zauważyć, że uczelnią, która pod względem dynamiki zmian we wszystkich trzech badanych aspektach (liczba studentów cudzoziemców, liczba studentów wyjeżdżających z Polski, liczba studentów przyjeżdżających do Polski), zajęła jedną z najwyższych pozycji i dwukrotnie najwyższą jest Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie (jedyna wśród badanych uczelnia niepubliczna).

Należy również zauważyć, że łączna liczba studentów cudzoziemców na badanych uczelniach ekonomicznych (pięciu publicznych i jednej niepublicznej), w porównaniu roku akademickiego 2009/2010 do 2017/2018, zwiększyła się o 408%. Zaskakujące jest to, że największa i najmniejsza pod względem liczby studentów (odpowiednio UEK i ALK) szkoła wyższa zanotowały największą progresję tego wskaźnika. Dotychczasowe badania, prowadzone przez Tutko, których

przedmiotem były tylko publiczne uniwersytety, potwierdzają, że podobnie jak w całym sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce, tak i w badanej grupie uniwersytetów nie notuje się dużych zmian w liczbie studentów wyjeżdżających w ramach programu Erasmus<sup>44</sup>. W badaniu dotyczącym najlepszych uniwersytetów ekonomicznych w Polsce znaczny wzrost wskaźnika wyjazdów notują Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Należy się zastanowić nad przeprowadzeniem badania dynamiki internacjonalizacji, dotyczącej tylko uczelni niepublicznych lub najlepszych uczelni w Polsce. Zmiany liczby studentów przyjeżdżających również nie odbiegają od badań Tutko. Tak jak w badaniach uniwersytetów publicznych w Polsce, tak i w badaniu najlepszych uczelni ekonomicznych następuje prawie dwukrotny wzrost liczby studentów, porównując przyjazdy z umowy z roku 2017 z przyjazdami z umów z lat 2009 i 2010.

Badana dynamika zmian pozwala odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze: „Czy w uczelniach ekonomicznych w Polsce następuje rozwój internacjonalizacji, czy zahamowanie?”. W analizowanych najlepszych uczelniach ekonomicznych następuje rozwój internacjonalizacji. Jest on wyrażony w zmianach liczby studentów cudzoziemców oraz studentów wyjeżdżających i przyjeżdżających do Polski w ramach programu Erasmus.

Sektor szkolnictwa wyższego stoi przed dalszymi zmianami w obszarze internacjonalizacji. Priorytetem jest pomoc polskim uczelniom w znalezieniu się w międzynarodowych rankingach. Wskazana jest dalsza dyskusja na temat zmian w umiędzynarodowieniu szkolnictwa wyższego. Kolejne badania powinny zostać rozszerzone o uczelnie publiczne, ale też niepubliczne oraz dotyczyć różnych ram czasowych. Zalecane jest rozszerzenie listy wskaźników o kryteria znajdujące się w rankingach międzynarodowych. Interesujące wydaje się przeprowadzenie w niedługiej perspektywie czasowej badania dotyczącego dynamiki poziomu umiędzynarodowienia dwudziestu polskich uniwersytetów biorących obecnie udział w International Visibility Project.

Ograniczeniem niniejszego badania jest to, że zawężono je do sześciu najlepszych uczelni ekonomicznych w Polsce. Przebadano jedynie wybrane wskaźniki wykorzystywane w procesach pomiaru poziomu internacjonalizacji, które mają odzwierciedlenie w polskich rankingach.

---

44 M. Tutko, *Dynamika internacjonalizacji...*, s. 254.

---

Bibliografia

- „Perspektywy”, *Metodologia Rankingu Uczelni Akademickich*, 2019, <http://ranking.perspektywy.pl/2019/metodologia/11-metodologia-rankingu-uczelni-akademickich> (dostęp: 2.01.2020).
- „Perspektywy”, *Uczelnie ekonomiczne 2019*, 2019, <http://ranking.perspektywy.pl/2019/ranking-uczelni-akademickich/rankingi-wg-typow/uczelnie-ekonomiczne> (dostęp: 2.01.2020).
- „Rzeczpospolita”, *Najlepsze uczelnie i wydziały ekonomiczne. Zasady rankingu*, 2020, <https://www.rp.pl/Biznes/311079956-Najlepsze-uczelnie-i-wydzialy-ekonomiczne-Zasady-rankingu.html> (dostęp: 2.01.2020).
- „Rzeczpospolita”, *Polscy liderzy ekonomicznej edukacji*, 2020, <https://www.rp.pl/Sciezki-kariery/310269878-Polscy-liderzy-ekonomicznej-edukacji.html&> (dostęp: 2.01.2020).
- „Rzeczpospolita”, *SGH i UW oferują najlepsze w Polsce studia ekonomiczne*, 2020, <https://www.rp.pl/Biznes/191219736-SGH-i-UW-oferuja-najlepsze-w-Polsce-studia-ekonomiczne.html> (dostęp: 2.01.2020).
- Altbach P.G., Reisberg L., Rumbley L.E., *Trends in global higher Education: Tracking an academic revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*, UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris 2009.
- Antonowicz D., *Internacjonalizacja jako źródło legitymizacji reform szkolnictwa wyższego w Polsce (2007–2012)*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2016.
- Audyt rankingowy uczelni. Manual*, 2019, [http://intvp.edu.pl/wp-content/uploads/2019/07/IntVP\\_Manual\\_ARU\\_pdf.pdf](http://intvp.edu.pl/wp-content/uploads/2019/07/IntVP_Manual_ARU_pdf.pdf) (dostęp: 2.01.2020).
- Biaś T., Langenfeld H., *Rankingi uczelni wyższych jako narzędzie benchmarkingu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni” 2002, no. 4, s. 11–29.
- Dąbrowa-Szeffler M., *Informacja na temat raportu OECD Review of Tertiary Education. Poland*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2007, nr 2/30, s. 104–112.
- Dymyt M., *Pomiar umiędzynarodowienia szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 132, s. 193–204.
- Erasmus+, <http://www.erasmus.org.pl/odnosniki-podstawowe/statystyki.html> (dostęp: 2.01.2020).
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Wyjazdy i przyjazdy studentów i pracowników uczelni w ramach Erasmus+ w edycji 2014*, <https://www.frse.org.pl/badanie/wyjazdy-i-przyjazdy-studentow-i-pracownikow-uczelni-w-ramach-erasmus-w-edycji-2014/> (dostęp: 2.01.2020).
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Wyjazdy i przyjazdy studentów i pracowników uczelni w ramach Erasmus+ w edycji 2015*, <https://www.frse.org.pl/badanie/wyjazdy-i-przyjazdy-studentow-i-pracownikow-uczelni-w-ramach-erasmus-w-edycji-2015/> (dostęp: 2.01.2020).
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, *Wyjazdy i przyjazdy studentów i pracowników uczelni w ramach Erasmus+ w edycji 2016 r.*, <https://www.frse.org.pl/badanie/wyjazdy-i-przyjazdy-studentow-i-pracownikow-uczelni-w-ramach-erasmus-w-edycji-2016-r/> (dostęp: 2.01.2020).
- Harvey D., *The New Imperialism*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Hazelkorn E., *The Impact of League Tables and Ranking Systems on Higher Education Decision Making*, „Journal of Higher Education Policy and Management” 2007, vol. 19, no. 2, s. 87–110.
- Knight J., *Internationalization: New Developments and Unintended Consequences*, [w:] W. Martyniuk (red.), *Internacjonalizacja studiów wyższych*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2011, s. 233–246.
- Knight J., *Updating the Definition of Internationalization*, „International Higher Education” 2003, vol. 33, s. 2–3.
- Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, *O Nas*, [https://www.krasp.org.pl/pl/O\\_krasp/O\\_NAS](https://www.krasp.org.pl/pl/O_krasp/O_NAS) (dostęp: 2.01.2020).

- Kwiek M., *Transformacje uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2010.
- Kwiek M., *Uniwersytet w dobie przemian. Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- Mania A., *Podsumowanie*, [w:] W. Martyniuk (red.), *Internacjonalizacja studiów wyższych*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2011, s. 247–253.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego*, 2015, [http://www.whum.ujd.edu.pl/media/domeny/120/download/Program\\_umiedzy\\_narodowienia\\_szkolnictwa\\_wyzszego\\_2015.pdf](http://www.whum.ujd.edu.pl/media/domeny/120/download/Program_umiedzy_narodowienia_szkolnictwa_wyzszego_2015.pdf) (dostęp: 2.01.2020).
- Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej, *Dwa lata NAWA*, 2019, <https://nawa.gov.pl/nawa/aktualnosci/zapraszamy-do-rejestracji-na-konferencje-z-okazji-dwulecia-nawa> (dostęp: 2.01.2020).
- Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, *Ocena jakości i efektów realizacji III osi priorytetowej PO WER Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju*, Warszawa 2019, [https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin/Ewaluacja/POWER/Raport\\_koncowy\\_III\\_OP\\_PO\\_WER\\_EVALU.pdf](https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin/Ewaluacja/POWER/Raport_koncowy_III_OP_PO_WER_EVALU.pdf) (dostęp: 2.01.2020).
- Pluta-Olechnik M., *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Popowska M., *Internacjonalizacja uczelni wyższych na świecie i jej atrybuty a polska rzeczywistość*, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Horyzonty Wychowania, Gdańsk 2015.
- Proulx R., *Higher Education Ranking and Leagues Tables: Lessons Learned from Benchmarking*, „Higher Education in Europe” 2007, vol. 32(1), s. 71–82.
- Rocki M., *Ranking polskich uczelni według ekonomicznych losów absolwentów*, „Ekonomista” 2019, nr 3, s. 343–354.
- Siwiński W., *Międzynarodowe rankingi akademickie – dokąd zmierzają*, [w:] B. Siwińska, G. Mazurek (red.), *Czas internacjonalizacji II. Perspektywy, priorytety, projekty*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2017, s. 28–44.
- Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- Studenci zagraniczni w Polsce 2018. Raport statystyczno-informacyjny przygotowany w ramach programu Study in Poland*, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, 2018.
- Studenci zagraniczni w Polsce 2019. Raport statystyczno-informacyjny przygotowany w ramach programu Study in Poland*, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacja Edukacyjna „Perspektywy”, 2019.
- Studenci zagraniczni w Polsce – raport*, 2010, [http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/images/stories/55\\_2010\\_newsletter/Raport.pdf](http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/images/stories/55_2010_newsletter/Raport.pdf) (dostęp: 2.01.2020).
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyzsze-i-ich-finance-w-2009-r,2,6.html> (dostęp: 2.01.2020).
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyzsze-i-ich-finance-w-2017-roku,2,14.html> (dostęp: 2.01.2020).
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2018 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyzsze-i-ich-finance-w-2018-roku,2,15.html> (dostęp: 2.01.2020).

- Tomala L., *Lista szanghajska: 9 polskich uczelni na tysiąc; UJ wyprzedził UW*, 2019, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C78275%2Clista-szanghajska-9-polskich-uczelni-na-tysiac-uj-wyprzedzil-uw.html> (dostęp: 2.01.2020).
- Tutko M., *Dynamika internacjonalizacji polskich uniwersytetów*, [w:] A. Migdał (red.), *Współczesny marketing i zarządzanie – problemy, wyzwania, szanse i perspektywy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 9, cz. III, s. 241–258.
- Usher A., Savino M., *A World of Difference: A Global Survey of University League Tables*, Educational Policy Institute (EPI), Toronto 2006.
- Walczak D., *Za i przeciw międzynarodowej mobilności studentów i naukowców*, [w:] R. Siemieńska (red.), *Uniwersytety, naukowcy i studenci w zglobalizowanym świecie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2017, s. 123–144.
- Wolanin A., *Umiędzynarodowienie uczelni: koncepcja, pomiar i czynniki stymulujące*, [w:] A. Walulik CSFN, J. Mółka SJ (red.), *Septuaginta Pedagogiczno-Katechetyczna. Księga jubileuszowa dedykowana Księdzu Profesorowi dr hab. Zbigniewowi Markowi SJ w siedemdziesiątą rocznicę urodzin*, Akademia Ignatianum w Krakowie, Kraków 2017, s. 429–441.

---

## Streszczenie

W związku z rosnącym znaczeniem rankingów w polskim szkolnictwie wyższym i toczącą się dyskusją na temat konieczności pojawienia się polskich uczelni w rankingach międzynarodowych wzrosła potrzeba pomiaru procesu umiędzynarodowienia. Do pomiaru poziomu internacjonalizacji opracowano wiele podejść, instrumentów i wskaźników. Bogatą listę wskaźników zawierają koncepcje Brandenburgera i Federkeila oraz Erkola. Dodatkowo własną listą wskaźników dysponują rankingi „Perspektyw” i „Rzeczpospolitej”.

Dotychczasowe badania pomiaru procesu umiędzynarodowienia na gruncie polskim dotyczą części uniwersytetów publicznych, jednakże nie obejmują najlepszych uczelni ekonomicznych w kraju (publicznych i niepublicznych). Celem opracowania jest wybór wskaźników do pomiaru procesu umiędzynarodowienia najlepszych polskich uczelni ekonomicznych oraz odpowiedź na pytanie badawcze „Czy w uczelniach ekonomicznych w Polsce następuje rozwój internacjonalizacji, czy zahamowanie?”.

Badanie dotyczy sześciu najlepszych uczelni ekonomicznych w Polsce, wyłonionych przez rankingi „Perspektyw” i „Rzeczpospolitej”. Główną metodą badawczą jest analiza porównawcza. Wykorzystano dane Głównego Urzędu Statystycznego oraz Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji.

**Słowa kluczowe:** umiędzynarodowienie, rankingi, pomiar poziomu umiędzynarodowienia, szkolnictwo wyższe

## Measurement of the internationalization process at the best polish economic universities

### Abstract

Due to the growing importance of rankings across Polish higher education and the ongoing discussion about the need of Polish universities to appear on international rankings, the need to measure the internationalization process has increased. Many approaches, instruments and indicators have been developed to measure the internationalization. The list of indicators has included the concept of Brandenburg and Federkeil and Erkol. In addition, the “Perspektywy” and “Rzeczpospolita” rankings have their own lists of indicators.

Existing studies of measuring the internationalization process in Poland has involved some public (state) universities, however they do not include the best economic universities in the country (public or private). The purpose of the article is to choose indicators to measure the internationalization process of the best Polish economic universities. Furthermore to answer the research question “Is the development of internationalization or inhibition at economic universities in Poland?”.

This study takes under consideration the six best economic universities in Poland selected by the “Perspektywy” and “Rzeczpospolita” rankings. The main research method is a comparative analysis. Data was used from the Statistics Poland and the Foundation for the Development of the Education System.

**Keywords:** internationalization, rankings, measure of internationalization, higher education



# Zarządzanie relacjami uczelni publicznych z przedsiębiorstwami

Dr Magdalena Ławicka 

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Ekonomii Finansów i Zarządzania

Katedra Organizacji i Zarządzania

## Wprowadzenie

Problematyka oceniania relacji, które nawiązuje i rozwija uczelnia ze swoimi interesariuszami, stanowi istotny aspekt wpływający na dalszy rozwój szkół wyższych oraz instytucji w otoczeniu. Podjęty w rozdziale temat obejmuje identyfikację potrzeb uczelni i otoczenia, określenie celów oraz wyboru partnera do wspólnego funkcjonowania. Jest to więc szereg działań i procesów, które warunkują osiągnięcie wyznaczonych korzyści w dłuższym czasie.

Przeprowadzone przez autorkę rozdziału badania pozwoliły na scharakteryzowanie obszarów współpracy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami, a także na sformułowanie propozycji działań w zakresie zarządzania relacjami, czego fundamentem powinna być staranna analiza realizowanych projektów.

W opracowaniu ukazano wyniki badań, które przeprowadzono za pomocą takich metod badawczych jak krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz metoda sondażu diagnostycznego (kwestionariuszowa). W trakcie przeprowadzonych czynności badawczych autorka starała się znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- „Jakie są obszary współpracy prowadzonej przez uczelnie z przedsiębiorstwami?”;
- „Które z działań są najczęściej podejmowane we współpracy z przedsiębiorstwami?”;
- „Czy na badanych uczelniach jest prowadzona sformalizowana ocena współpracy, dająca możliwość generowania oficjalnej informacji zwrotnej dotyczącej prowadzonych wspólnie działań?”.

Podmiot rozważań i badań stanowiły wydziały ekonomiczne publicznych uczelni w województwie zachodniopomorskim.

## Wyzwania, przed którymi stoi uczelnia w XXI wieku

Jednym z najważniejszych aktów prawnych regulujących zakres i sposób funkcjonowania uczelni, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, jest Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (UPSWiN). Weszła ona w życie 1 października 2018 roku. Zarówno w samej ustawie, jak i innych aktach prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego można znaleźć wiele odniesień do współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Misją systemu szkolnictwa wyższego i nauki jest prowadzenie najwyższej jakości kształcenia oraz działalności naukowej, kształtowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach<sup>1</sup>.

Zgodnie z zapisami UPSWiN podstawowymi zadaniami uczelni są między innymi<sup>2</sup>:

- prowadzenie kształcenia;
- prowadzenie działalności naukowej, świadczenie usług badawczych oraz transfer wiedzy i technologii do gospodarki;
- kształcenie i promowanie kadr uczelni;
- działania na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych.

Ośrodki naukowe, w tym uczelnie, mają ogromny wpływ na osiągnięcie narodowych celów społecznych i gospodarczych oraz na budowę kapitału intelektualnego i społecznego kraju. Szkolnictwo wyższe realizuje dwie główne funkcje: kształcenie oraz prowadzenie badań naukowych, wpływając istotnie na postawy jednostek i całego społeczeństwa<sup>3</sup>. Obecnie obowiązujące akty prawne dotyczące szkolnictwa wyższego i nauki regulują zasady transferu wiedzy i technologii z uczelni do gospodarki. Jednak w zakresie współpracy szkolnictwa wyższego z otoczeniem społeczno-gospodarczym UPSWiN nie wskazuje stosowania żadnych metod oceny skuteczności takiej współpracy.

Uczelnie oddziałują na całe społeczeństwo poprzez postawy studentów oraz transfer wiedzy. Kształtują elity, uczestniczą w procesie budowania społeczeństwa opartego na wiedzy i wpływają na otaczającą rzeczywistość<sup>4</sup>. Odgrywają więc ogromną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym.

1 Art. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668).

2 Art. 11.1 UPSWiN.

3 Por. *Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 roku*, Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, s. 3, <https://docplayer.pl/16287467-Misja-wizja-i-cele-strategiczne-szkolnictwa-wyzszego-w-polsce-w-perspektywie-2020-roku-listopad-2009.html> (dostęp: 20.12.2019).

4 Por. M. Geryk, *Spółeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 9.

Gwałtowny wzrost znaczenia wiedzy w globalnym świecie spowodował, że stała się ona podstawową wartością w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju. Zmiany postaw społecznych wpływają na to, że coraz większa liczba osób – nabywców usług edukacyjnych – korzysta z usług na różnym etapie rozwoju i staje się coraz bardziej wymagająca wobec podmiotów, które je świadczą<sup>5</sup>.

Nawiązując do teorii interesariuszy w ujęciu publicznej szkoły wyższej, należy zastanowić się, komu służy uczelnia i w jakim otoczeniu funkcjonuje, a także czy jej działania są zgodne z ich oczekiwaniami<sup>6</sup>. Do najczęściej wymienianych w literaturze interesariuszy uczelni należą: studenci i ich rodzice, przedstawiciele władz (lokalnych, krajowych), pracownicy uczelni, inne instytucje edukacyjne, przedsiębiorstwa i inne organizacje lokalne, regionalne bądź krajowe. Identyfikacja wszystkich interesariuszy nie jest łatwym zadaniem, gdyż obejmuje szerokie grono osób i podmiotów, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na instytucje edukacyjne. Istotne jest jednak to, że każdy z interesariuszy szkoły wyższej ma swoje oczekiwania wobec uczelni. Potrzeby każdego z nich powinny być rozpatrywane na drodze dbania o jakość oferty edukacyjnej<sup>7</sup>. Potencjalne wymagania i oczekiwania wybranych grup odbiorców wobec publicznej uczelni zostały przedstawione w tabeli 1.

Przedstawione w tabeli 1 roszczenia i oczekiwania komunikowane uczelni przez interesariuszy dotyczą głównie przydatności wiedzy dostarczanej przez uczelnie na rynek. Usługi świadczone na poziomie wyższym nie mogą więc być postrzegane jedynie jako oferta kształceniowa, ale muszą być wspierane rozwojem badań i innowacji na uczelniach dysponujących bogatym kapitałem intelektualnym. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na złożoność obecnych relacji uczelni z otoczeniem, nie tylko w obszarze kształcenia, badań oraz rozwoju innowacji, ale również z perspektywy skutecznego zarządzania współczesną szkołą wyższą<sup>8</sup>.

Uczelnie, jako podmioty, których rolą jest aktywny wpływ na kształt gospodarki, za główny cel powinny obrać wzmocnienie współpracy z pracodawcami. Kierunki i sposoby kształcenia powinny powstawać na drodze konsultacji, tak

5 Tamże, s. 39–40.

6 Pojęcie interesariuszy po raz pierwszy pojawiło się w memorandum Instytutu Badawczego Stanford (Stanford Research Institute) w 1963 roku. Zostało zdefiniowane jako „grupy, bez których wsparcia organizacja przestałaby istnieć” – R.E. Freeman, *Strategic Management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 31.

7 Por. J. Bakonyi, *Kapitał intelektualny uczelni a jakość kształcenia*, [w:] M. Jabłoński (red.), „Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009, s. 40.

8 Por. M. Pluta-Olearnik, *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Wydawnictwo Difin, Wrocław 2009, s. 11.

aby pracodawcy mogli swobodnie komunikować uczelniom swoje potrzeby w zakresie kształtowania kluczowych kompetencji wśród studentów – przyszłych pracowników.

**Tabela 1.** Oczekiwania wybranych interesariuszy wobec publicznej uczelni

| Interesariusz    | Przykładowe oczekiwania interesariusza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Student          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przydatność wiedzy dla rozwoju zawodowego i ogólnego</li> <li>• Zapewnienie konkurencyjności na rynku pracy</li> <li>• Kształcenie potrzebnych specjalistów</li> <li>• Wspieranie praktyk zawodowych studentów</li> <li>• Kompleksowość wiedzy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| Rodzice studenta | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestiż uczelni, do której posyłają swoje dziecko</li> <li>• Przydatność wiedzy dla sukcesu zawodowego studenta</li> <li>• Pozycja uczelni w rankingu uczelni</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Absolwent        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiadanie wiedzy uniwersalnej, którą bez problemu będzie można wykorzystać na rynku pracy</li> <li>• Praktyczne możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności przekazanych podczas studiów</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Rynek pracy      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolwenci mający niezbędną wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne</li> <li>• Studenci mający umiejętność wykorzystania wiedzy teoretycznej w praktyce</li> <li>• Elastyczność pracowników (absolwentów), rozumiana jako umiejętność dostosowywania się do zmiennej sytuacji w przedsiębiorstwach</li> <li>• Otwartość szkoły wyższej na współpracę w zakresie prowadzenia badań i analiz służących rozwojowi organizacji działających na rynku pracy</li> </ul> |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Ławicka, *Różnorodność oferty edukacyjnej publicznych uczelni w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 11, cz. 2, s. 158; J. Bakonyi, *Kapitał intelektualny uczelni a jakość kształcenia*, [w:] M. Jabłoński (red.), „Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009, s. 41; M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 48–54.

## Zarządzanie relacjami z przedsiębiorstwami jako jednymi z najważniejszych interesariuszy publicznej uczelni

Uczelnie powinny intensywniej kierować orientację w kierunku nabywców swoich usług, a więc studentów oraz pracodawców – przedstawicieli rynku pracy. Powinny budować i wzmacniać relacje z otoczeniem biznesowym, tak by dłużej nie oddzielać swojej istoty społecznej i naukowej od biznesowej<sup>9</sup>.

9 A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 83.

Wprowadzenie Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK) jako układu odniesienia dla kwalifikacji nadawanych w Polsce dało każdej uczelni możliwość kształtowania własnego programu na podstawie efektów kształcenia, a jednostki prowadzące poszczególne kierunki zostały zobowiązane dostosować je do nowych wymogów<sup>10</sup>. Podejście oparte na efektach kształcenia wymaga silnych powiązań uczelni z praktyką gospodarczą w kontekście konkretnych, dotyczących kształcenia absolwentów oczekiwań firm i organizacji.

Wyzwaniem jest umiejętne planowanie treści zawartych w programach studiów, w sposób spełniający wymogi współczesnego rynku pracy, do czego niezbędne jest nawiązanie trwałych relacji uczelni z otoczeniem gospodarczym<sup>11</sup>.

Na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych wyróżnia się wiele różnych rodzajów relacji. Samo pojęcie *relacja* ma swoje korzenie w języku łacińskim – *relatio* ('odniesienie, kontakt, wzgląd, stosunek')<sup>12</sup>. Powszechnie używane słowo *relacja* oddaje zależności występujące między podmiotami na poziomie głębszym niż zewnętrzny, powierzchowny kontakt, dotycząc najczęściej wzajemnego oddziaływania stron.

Usługa edukacyjna jest procesem, a nie jednorazowym aktem, trwa w czasie i zazwyczaj wymaga nawiązania relacji (na przykład pomiędzy wykładowcą a studentem) w trakcie jej świadczenia. W przypadku szkolnictwa wyższego interakcje zachodzące pomiędzy partnerami zostały określone w literaturze mianem wymiany społecznej, z uwagi na to, że osiągnęte korzyści mają zarówno wymiar ekonomiczny, jak i społeczny<sup>13</sup>.

Rogoziński przedstawia pewien zestaw wytycznych, pomocnych przy budowie i rozwoju relacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Podkreśla między innymi: znaczenie pierwszego kontaktu, testowanie woli i gotowości wchodzenia w relacje, weryfikację opłacalności dalszego podtrzymywania relacji. Zwraca uwagę na to, że sukces każdej organizacji zależy od dobrego zarządzania relacjami, a więc od tego, jak buduje i świadomie rozwija ona relacje ze swoimi usługobiorcami<sup>14</sup>.

10 W PRK jest osiem poziomów. Każdy jest opisywany za pomocą ogólnych charakterystyk zakresu i stopnia skomplikowania wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, wymaganych od osób mających kwalifikacje danego poziomu.

11 K. Koj, *Relacje z otoczeniem gospodarczym jako element kształtowania programu kształcenia. Doświadczenia z Programu Partnerstwa Biznesowego w Wydziale Zamiejscowym w Chorzowie WSB w Poznaniu*, [w:] J. Dworak, J. Jaworski, *Zarządzanie szkołą wyższą: dylematy i wyzwania*, t. 14, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 82.

12 *Słownik języka polskiego PWN*, [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl) (dostęp: 28.12.2019).

13 Por. A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami...*, s. 86.

14 Por. K. Rogoziński, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 22.

Zarządzanie relacjami przez szkołę wyższą jest ciągłym i długotrwałym procesem kreowania relacji szkoły wyższej z jej partnerami w otoczeniu (studentami, przedsiębiorstwami, władzami, sponsorami itp.) przez wspólne tworzenie wartości w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały zrealizowane<sup>15</sup>. Helgesen twierdzi, że uczelnia nie powinna w swoich działaniach koncentrować się tylko na usłudze edukacyjnej. Podejmowane działania powinny być rozpatrywane szerzej, z uwagi na potrzebę kształtowania takich zasobów jak ludzie, technologia, *know-how*, czas oraz odpowiedni system kierowania tymi zasobami podczas trwania relacji, tak aby tworzyć satysfakcjonującą ofertę<sup>16</sup>.

Działania podejmowane w ramach zarządzania relacjami powinny być starannie przemyślane, zaplanowane i zorganizowane. Powinny wynikać z długoterminowej, systematycznie wprowadzanej i realizowanej strategii. Powinny zostać rozpoznane i zintegrowane zasoby oraz działania uczelni niezbędne do zarządzania relacjami. Uczelnia potrzebuje do tego celu wielu informacji, które powinny być systematycznie zbierane i analizowane<sup>17</sup>.

Kreując wartość usługi, trzeba pamiętać, że – chcąc osiągnąć sukces na rynku – należy zapewnić nabywcy usługi obsługę na najwyższym poziomie. Można to w obecnej dobie osiągnąć jedynie dzięki dogłębnej wiedzy o oczekiwaniach nabywców<sup>18</sup>.

Jedną z koncepcji ważnych dla zrozumienia istoty relacji pomiędzy podmiotami jest teoria wymiany społecznej autorstwa amerykańskiego socjologa Homansa. Zgodnie z nią relacje między stronami są nawiązywane zarówno z uwagi na wartość ekonomiczną, jak i społeczną. Zachowanie społeczne to wymiana dóbr materialnych, ale również niematerialnych, takich jak symbole uznania i prestiżu<sup>19</sup>.

Relacje oznaczają więc nie tylko wspólne osiągnięcie korzyści wynikających wprost z realizacji postawionego celu, ale i dotyczą kwestii wspierających, takich jak zaufanie czy zaangażowanie partnerów. Wtedy może pojawić się wartość dodana, na przykład w postaci rozwoju kompetencji – w wyniku transferu wiedzy pomiędzy partnerami. Mogą również powstać inne wartości, które nie pojawiły się na etapie planowania współpracy. Odpowiednie zaplanowanie działań oraz dbałość o jakość relacji wpływają na satysfakcję i zaufanie, cementujące współpracę i dające możliwość kolejnych wspólnych projektów przy aktywnym zaangażowaniu i chęci obu stron.

15 Por. A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami...*, s. 145.

16 O. Helgesen, *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*, „Journal of Marketing for Higher Education” 2008, vol. 18(1), s. 53.

17 Tamże.

18 J. Ławicki, *Marketing sukcesu – partnering*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 177.

19 G.C. Homans, *Social Behaviour as Exchange*, „American Journal of Sociology” 1958, vol. 63, no. 6, s. 606.

Relacje szkół wyższych z przedsiębiorstwami mogą przybierać różną postać. Mogą to być relacje z przedsiębiorstwami jako<sup>20</sup>:

- klientami różnego rodzaju usług badawczych (badania, ekspertyzy itp.);
- sponsorami;
- klientami usług edukacyjnych (szkolenia, kursy, warsztaty, studia podyplomowe dla pracowników przedsiębiorstw);
- oferentami praktyk i staży dla studentów;
- wykładowcami na uczelni (relacje z pracownikami przedsiębiorstw);
- pracodawcami dla absolwentów.

Niezwykle istotne jest to, co dana uczelnia oferuje i czy spełnia tym oczekiwania i potrzeby swoich interesariuszy. Wartość oferowana we współpracy uważana jest za jeden z najważniejszych elementów warunkujących budowanie pozytywnych relacji na rynku. Uczelnie powinny dbać o generowanie jak największej wartości w odniesieniu do swojej oferty edukacyjno-badawczej, co powinno być wynikiem właściwego zarządzania relacjami ze swoimi interesariuszami.

Warto jednak podkreślić, że w zakresie postrzegania wartości przez klientów zaszły duże zmiany. Podejście mówiące, że to organizacja tworzy wartość niezależnie od nabywców, to już relikty przeszłości. Nabywca usług XXI wieku przekształcił się z odizolowanego we współdziałającego z innymi, z nieświadomego w poinformowanego, z biernego w czynnego<sup>21</sup>. Przedsiębiorstwa, które podejmują współpracę z uczelnią, coraz częściej dążą do bycia równoprawnym partnerem, chcą aktywnie uczestniczyć w dialogu na temat propozycji usług oferowanych przez uczelnie. Na rynku coraz częściej widać rozwój procesów współtworzenia wartości, a miejscem, w którym tworzy się wartość, jest interakcja pomiędzy nabywcą a organizacją.

Relacje pomiędzy nabywcami a organizacjami dają możliwość współtworzenia wartości. Skoro coraz większa liczba osób poszukuje rozmaitych interakcji, proces tworzenia wartości będzie obejmować rozmaite doświadczenia współtworzenia. Kontekst i angażowanie się nabywcy przyczyniają się do konkretnego doświadczenia dla danej osoby i wyjątkowości współtworzonej wartości. Rynek zaczyna przypominać forum, zorganizowane wokół indywidualnych osób i ich doświadczeń współtworzenia, a nie wokół biernych stref popytu na ofertę danej organizacji<sup>22</sup>.

W przypadku usług edukacyjnych oraz badawczych, świadczonych przez uczelnie, tworzenie wartości z klientem (nabywcą tych usług) powinno odnosić się do badania oczekiwań i potrzeb interesariuszy (m.in. studentów i przedsiębiorstw),

20 A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami...*, s. 127.

21 C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 14.

22 Tamże, s. 24–25.



a następnie projektowania odpowiedniej oferty edukacyjnej i badawczej oraz angażowania stron do rozwoju, poprzez aktywny udział w edukacji i badaniach. Oferowana wartość powinna być oparta na długofalowym interesie interesariuszy w społeczeństwie, które jako całość ma czerpać korzyści z systemu edukacji (mija szkolnictwa wyższego)<sup>23</sup>.

Uczelnie, aby zdobyć i utrzymać interesariusza, który znajduje się w profilu ich zainteresowań, muszą zaproponować mu ekstrawartość, a przede wszystkim pełne partnerstwo. W związku z tym wydaje się, że pilnym wymogiem na konkurencyjnym rynku edukacyjnym powinno stać się stałe uczestnictwo przedstawicieli praktyki gospodarczej w posiedzeniach gremiów naukowych na uczelniach. Aby relacje nauki z biznesem przynosiły profity i wzajemną satysfakcję, powinny być koherentne, gdyż tylko wtedy możliwa będzie pełna, twórcza interakcja.

## **Charakterystyka relacji uczelni z przedsiębiorstwami – przykład województwa zachodniopomorskiego**

Na potrzeby niniejszego rozdziału przeprowadzono badanie wśród kadry zarządzającej podstawowymi jednostkami organizacyjnymi na uczelniach publicznych w województwie zachodniopomorskim. Badaniu podlegały wszystkie wydziały ekonomiczne o profilu ogólnoakademickim publicznych uczelni. Na potrzeby prac badawczych wybrano wydziały ekonomiczne jako jednostki, których profil działalności jest ściśle związany z kształtowaniem sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą metody sondażu diagnostycznego przy użyciu skomputeryzowanego wywiadu internetowego CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) w okresie kwiecień – lipiec 2017 roku.

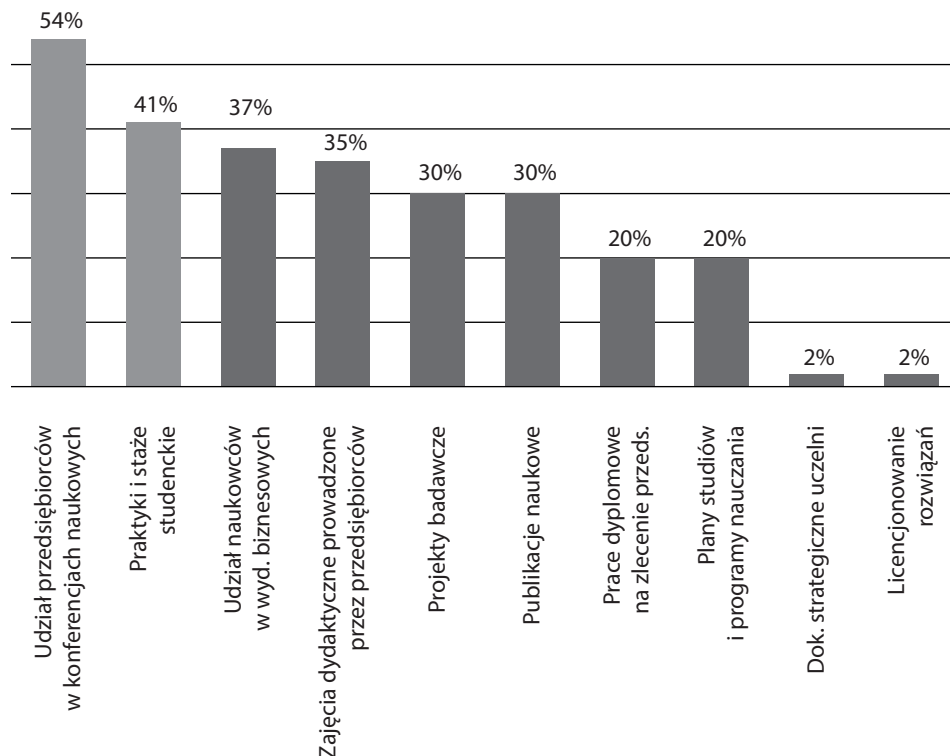
Celem przeprowadzonych badań była charakterystyka współpracy uczelni z przedsiębiorstwami – zarówno w zakresie obszarów prowadzonej współpracy i jej częstotliwości, jak i analizy doświadczeń ze zrealizowanych projektów.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że aż 89% ankietowanych podjęło do tej pory współpracę z przedsiębiorstwami. Rysunek 1 wskazuje odpowiedzi respondentów na pytanie o wielokrotne podejmowanie współpracy z przedsiębiorstwami.

---

23 Por. A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami...*, s. 188.





Rysunek 1. Wielokrotne podejmowanie działań w ramach współpracy z przedsiębiorstwami w poszczególnych obszarach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znikomy odsetek respondentów wskazał współpracę na rzecz długoterminowego rozwoju uczelni jako obszar częstej współpracy z przedsiębiorstwami, a jedynie co piąty zadeklarował opracowywanie kierunków studiów wraz z firmami.

Można wysnuć wniosek, iż najczęściej podejmowana jest współpraca w obszarach organizacyjnych, przy realizowaniu bieżących zadań, takich jak organizowanie konferencji czy przeprowadzenie zajęć dydaktycznych. Natomiast brakuje wyraźnej współpracy ze stroną biznesową przy ustalaniu strategii wydziałów czy wyznaczaniu długoterminowych celów.

Dla zdecydowanej większości obszarów współpraca nie jest podejmowana w charakterze stałym. Jedynie 7% respondentów wskazało stałą współpracę przy następujących aktywnościach:

- udoskonalanie produktu/usługi;
- innowacje techniczne i technologiczne;
- zaangażowanie praktyków w realizowanie zajęć dydaktycznych.

Na pytanie o dokonywanie oceny podejmowanej współpracy z przedsiębiorstwami aż 68,5% ankietowanych uznało, że takiej oceny nie przeprowadzają, a jedynie 15% stwierdziło, że dokonywana ocena ma charakter formalny.

Zebrany materiał badawczy pozwolił na stwierdzenie, że **badane uczelnie podejmują współpracę z przedsiębiorstwami, lecz często jest ona prowadzona jednorazowo i bez stosowania sformalizowanych sposobów jej oceny.** Uczelnie te nie dokonują analizy podjętej współpracy i nie gromadzą wiedzy dotyczącej relacji z poszczególnymi podmiotami biznesowymi. Wskutek tego nie ma formalnej informacji zwrotnej, która mogłaby stanowić podstawę do wymiany poglądów i dalszego rozwoju oraz doskonalenia relacji ocenianych jako potrzebne danej szkole wyższej.

## **Wnioski końcowe i rekomendacje w zakresie rozwoju relacji uczelni publicznych z przedsiębiorstwami**

Przeprowadzone badania wykazały, że analizowane uczelnie nie dokonują formalnej oceny swojej współpracy z przedsiębiorstwami w aspekcie generowania oficjalnej informacji zwrotnej, na podstawie której można rozwijać i doskonalić najbardziej wartościowe dla uczelni relacje z przedstawicielami sfery biznesowej.

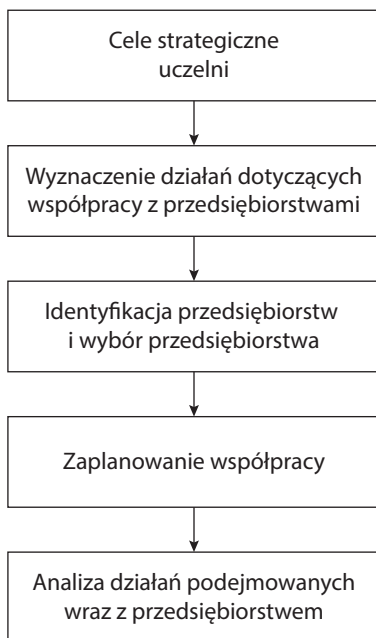
Wyniki przeprowadzonych badań pokazują niewykorzystany potencjał relacji wydziałów z przedsiębiorstwami, gdyż – pomimo istnienia kontaktów z przedstawicielami biznesu – prowadzone do tej pory działania nie wykorzystują wszystkich szans na pełną wymianę korzyści, zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych<sup>24</sup>.

Analiza udzielonych odpowiedzi wskazuje, że prowadzona przez uczelnie współpraca najczęściej odnosi się do obszarów niezwiązanych ze strategicznym rozwojem wydziałów i odbywa się jedynie dorywczo, gdy nadarzy się ku temu okazja i pojawi się szansa na wspólne działanie. Bez wyznaczania celów strategicznych w obszarze współpracy, a więc świadomego budowania i umacniania relacji z przedsiębiorstwami, niemożliwe będzie planowanie działań długoterminowych,

24 W odniesieniu do teorii wymiany społecznej autorstwa Homansa, która jasno wskazuje, że ludzie wchodzą w interakcje z innymi, kierując się zasadą „coś za coś”, koszt i wartość tego, co dają i co otrzymują, zmienia się wraz z ilością tego, co dają i dostają. Czasem może wystąpić sytuacja, kiedy jedna strona otrzymuje korzyści ekonomiczne, a druga korzyści społeczne. Homans podkreśla również, że w miarę rozwoju relacji mogą pojawić się takie wartości jak zaufanie, zaangażowanie i pełna współpraca.

przynoszących korzyści nie tylko samej uczelni, ale i przedsiębiorcom oraz całemu regionowi.

Autorka rozdziału przygotowała propozycję działań dotyczących planowania współpracy przez szkoły wyższe. Rysunek 2 przedstawia sekwencję działań, które powinny być podejmowane, aby uczelnie świadomie budowały i wzmacniały relacje z tymi podmiotami, które przyczynią się do ich rozwoju.



**Rysunek 2.** Zarządzanie relacjami uczelni z przedsiębiorstwami

**Źródło:** opracowanie własne.

Podejmowanie powyższych działań pozwoli uczelni świadomie kierować całym procesem nawiązywania współpracy, a następnie jej rozwoju w kierunku trwałych relacji, które z perspektywy szkoły są najbardziej wartościowe. Zaproponowana sekwencja działań dotyczy zarządzania relacjami w aspektach:

- planowania obszarów współpracy, wynikających z celów strategicznych uczelni (analiza strategicznych celów wydziału i działań w kontekście współpracy z przedsiębiorstwami);
- identyfikacji pośród interesariuszy uczelni tych przedsiębiorstw, które mają największy wpływ na jej rozwój (ocena przedsiębiorstw w kontekście korzyści ze współpracy z nimi i potencjalnego generowania określonych wartości dla uczelni);
- wyboru przedsiębiorstwa, z którym możliwe będzie osiągnięcie celu;

- planowania współpracy (sformułowanie propozycji potencjalnej korzyści dla przedsiębiorstwa, wynikającej ze współpracy z uczelnią);
- analizy podejmowanych działań (wspólna ocena planowanych działań oraz wzajemnych zobowiązań).

Po dokonaniu powyższych ocen na każdym z etapów osoba odpowiedzialna za prowadzenie współpracy po stronie uczelni powinna przeanalizować działania i wygenerować odpowiednią informację zwrotną dla kadry zarządzającej uczelnią, tak aby dokonać analizy faktograficznej poszczególnych etapów budowy relacji w ramach realizacji tematyki współpracy.

## Zakończenie

Fundamentem podjętych w pracy badawczej rozważań jest założenie, że planowanie i świadomy rozwój współpracy przyczyniają się do budowania partnerskich relacji z przedsiębiorstwami, dając możliwość osiągnięcia jak największych wartości dla uczelni – zarówno w aspekcie ekonomicznym (na przykład w odniesieniu do korzyści finansowych), jak i pozaekonomicznym.

Zarządzanie relacjami jest procesem długotrwałym, angażującym wiele osób i podmiotów oraz wymagającym strategicznego myślenia i wspólnego kreowania warunków, w jakich wzrastają nowe pomysły i idee. Duże wyzwanie w tym procesie stanowi stałe monitorowanie potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym przedsiębiorstw.

Zastosowanie proponowanej przez autorkę rozdziału ścieżki działań do budowania relacji z przedsiębiorstwami pozwoli zarówno na realizację celów strategicznych wydziałów, jak i na spełnienie potrzeb oraz oczekiwań najważniejszych interesariuszy uczelni. Stawianie jasnych celów współpracy i wyznaczanie konkretnych działań, a następnie dokonywanie oceny poszczególnych etapów współpracy pozwoli na świadome budowanie relacji z przedsiębiorstwami, które stanowią grupę interesariuszy o dużej sile wpływu na rozwój szkoły wyższej, jednocześnie będąc partnerami przy realizacji określonych zadań. Dobre relacje buduje satysfakcja ze wspólnie zrealizowanego celu, a więc tworzy je pewien pakiet wartości materialnych i niematerialnych, odczuwanych przez obu partnerów podjętej wspólnie pracy.

---

Bibliografia

- Bakonyi J., *Kapitał intelektualny uczelni a jakość kształcenia*, [w:] M. Jabłoński (red.), „Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2009, s. 38–45.
- Drapińska A., *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Helgesen O., *Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach*, „Journal of Marketing for Higher Education” 2008, vol. 18(1), s. 50–78.
- Homans G.C., *Social Behaviour as Exchange*, „American Journal of Sociology” 1958, vol. 63, no. 6, s. 597–606.
- Koj K., *Relacje z otoczeniem gospodarczym jako element kształtowania programu kształcenia. Doświadczenia z Programu Partnerstwa Biznesowego w Wydziale Zamiejscowym w Chorzowie WSB w Poznaniu*, [w:] J. Dworak, J. Jaworski, *Zarządzanie szkołą wyższą: dylematy i wyzwania*, t. 14, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 81–95.
- Ławicka M., *Różnorodność oferty edukacyjnej publicznych uczelni w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 11, cz. 2, s. 155–168.
- Ławicki J., *Marketing sukcesu – partnering*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 roku, Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, <https://docplayer.pl/16287467-Misja-wizja-i-cele-strategiczne-szkolnictwa-wyzszego-w-polsce-w-perspektywie-2020-roku-listopad-2009.html> (dostęp: 20.12.2019).
- Pluta-Olechnik M., *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Wydawnictwo Difin, Wrocław 2009.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rogoziński K., *Zarządzanie relacjami w usługach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Słownik języka polskiego PWN*, [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl) (dostęp: 28.12.2019).
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668).

---

Streszczenie

Uczelnie nie wykorzystują wszystkich szans na pełną wymianę korzyści – zarówno materialnych, jak i niematerialnych – jakie mogłyby odnieść przy wspólnej realizacji projektów z przedsiębiorstwami. Celem przeprowadzonych na potrzeby opracowania badań była charakterystyka budowanych przez uczelnie relacji z przedsiębiorstwami w zakresie obszarów prowadzonej współpracy oraz analizy i wyciągania wniosków ze zrealizowanych projektów. W niniejszym opracowaniu jako podmiot rozważań i badań wybrano wydziały ekonomiczne publicznych uczelni w województwie zachodniopomorskim. Wykorzystano następujące metody badawcze: krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz metodę sondażu diagnostycznego (kwestionariuszową). Rozdział przedstawia propozycję działań dotyczących zarządzania relacjami przez szkoły wyższe.

**Słowa kluczowe:** relacje, uczelnia, interesariusze, ocena współpracy

## Strategic management of relations of public universities with enterprises in Poland

### Abstract

The purpose of the research was to characterize relations between universities and enterprises. In this study, as the subject of consideration and research, the economic faculties of public universities in the West Pomeranian Voivodeship were selected. The following research methods were used: critical analysis of the literature and diagnostic questionnaire method. The article presents a proposal of strategic relationship management of universities.

**Keywords:** relations, university, stakeholders, cooperation evaluation

# **Rola, znaczenie i wyzwania wynikające ze współpracy uczelni wyższych technicznych z przedsiębiorstwami na przykładzie polskich politechnik**

Mgr Justyna Dylik 

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Zarządzania

Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem

## **Wprowadzenie**

Celem publikacji jest ukazanie roli i znaczenia współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi technicznymi a małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce. W wyniku współpracy powstają nowe wyzwania, jakim muszą stawić czoła oba podmioty. Metodą badawczą, jaką posłużono się w trakcie badań, był wywiad telefoniczny z ekspertami lub brokerami informacji, którzy są zatrudnieni w centrach transferu technologii przy badanych politechnikach.

Celem badania było również uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące doświadczeń we współpracy politechnik z przedsiębiorstwami. Szczególnie ważne było uzyskanie odpowiedzi na pytanie określające zakres, jakość oraz warunki współpracy politechnik z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Szczególnie istotne były pytania dotyczące działań mających na celu podjęcie współpracy, a także czynników motywujących i ograniczających współpracę. Uzyskane w ten sposób wyniki pozwoliły na przygotowanie interesujących wniosków i rekomendacji mających ulepszyć współpracę. Ankieta przeprowadzona była w formie wywiadu telefonicznego, podczas którego zostało zadanych dziesięć otwartych pytań. Opracowanie to, stanowiąc empiryczną podbudowę poznawczą, może być punktem wyjścia do kolejnych rozważań na temat wzrostu znaczenia oraz roli współpracy i lepszego poznania nowych wyzwań w rozwoju współczesnej gospodarki.

## Teoretyczne aspekty współpracy

W literaturze przedmiotu przez współpracę rozumie się powiązania między organizacjami, które zmierzają do wzajemnie niesprzecznych celów. Oznacza to tworzenie na różnych płaszczyznach powiązań, mających różny stopień trwałości i intensywności<sup>1</sup>. Powiązania mogą przybierać różny charakter, począwszy od współpracy długotrwałej i szerokiej, po wąską i jednorazową. Kształtowanie odpowiednich warunków ekonomicznych, społecznych, kulturowych i instytucjonalnych będzie stanowić czynnik wyzwalający przedsiębiorczość oraz sprzyjać współdziałaniu przedsiębiorstw, w szczególności małych i średnich w obszarze technologii.

W ostatnich latach współpraca uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym stała się nie tylko tematem popularnym, ale też niezwykle ważnym z punktu widzenia rozwoju gospodarki kraju. Dziś uczelnie techniczne postrzegane są nie tylko jako źródło pomysłów i idei, które w późniejszym okresie wdrażane są przez przedsiębiorstwa, ale również jako partner, aktywnie zaangażowany w realizację wspólnych projektów badawczych.

Realia współczesnej gospodarki wymagają inwestowania w działalność badawczo-rozwojową, tym samym zwiększając rolę postępu technologicznego, a także wiedzy w procesach produkcyjnych. Międzysektorowa współpraca coraz częściej postrzegana jest jako klucz do sukcesu naukowego i przemysłowego. Z drugiej strony wciąż napotyka ona wiele barier i ograniczeń.

Mimo przeprowadzenia wielu analiz dotyczących tematyki współpracy nauki i biznesu temat ten wciąż nie jest do końca rozpoznany. W dalszym ciągu istnieje wiele wyzwań wynikających z problemów obu środowisk.

Współpraca stanowi ważny czynnik rozwoju gospodarki. Współcześnie coraz bardziej docenia się rolę i znaczenie nauki dla rozwoju gospodarczego. Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią źródło innowacyjności, przez którą rozumie się zdolność do implementowania, poszukiwania i dyfuzji rozwiązań. Zdolność ta przejawia się tworzeniem i doskonaleniem obecnych technologii<sup>2</sup>. W dzisiejszej gospodarce jednym z podstawowych czynników rozwoju regionów i podnoszenia innowacyjności jest tworzenie warunków do zacieśnienia współpracy między

1 A. Adamik, *Powiązania współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 60–73.

2 A. Zakrzewska-Bielawska, *Współpraca technologiczna małych i średnich przedsiębiorstw jako szansa rozwoju regionu*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2020, s. 161–184.



uczelniami a przedsiębiorstwami. Zwrócenie uwagi na wymiar nauki jest szczególnie ważne, gdyż zarówno zasoby wiedzy, jak i postęp technologiczny są na wysokim stadium zaawansowania.

Z badań przeprowadzonych przez Komisję Europejską, Kodamę oraz Khalo-zadehiego wynika, że współpraca między nauką a biznesem stanowi siłę napędową konkurencji i innowacji<sup>3</sup>. Z kolei według Czyżewskiej rozwój przedsiębiorstw w istotnej mierze uzależniony jest od istnienia przedsiębiorczego środowiska, które przyczynia się do stymulowania podejmowania nowych przedsięwzięć i ich realizacji. Jego kluczowym elementem są także wyższe uczelnie, których zasadniczą rolą jest kształcenie, badanie i promowanie rozwoju gospodarczego<sup>4</sup>. Nowoczesne przedsiębiorstwa poszukują centrów naukowych oraz usług obejmujących wsparcie procesów innowacyjnych w zakresie finansowania, marketingu oraz zarządzania. Relacje między uczelniami technicznymi a przedsiębiorstwami pozwalają na lepsze zwaloryzowanie zasobów rzeczowych, kapitałowych oraz ludzkich, a także na generowanie dodatkowych efektów zewnętrznych. Przedsiębiorcy powinni być silnie związani ze środowiskiem naukowym. Tak więc rola uczelni wyższych jest istotna, ponieważ wpisuje się w nurt sfery badawczo-rozwojowej.

Jednak pomimo wielokrotnego podjęcia analizowanego tematu współpraca między nauką a biznesem stanowi wciąż dwa oddzielne obszary<sup>5</sup>. Istnieje wiele przesłanek skierowanych w stronę wdrażania działań mających na celu wzrost i zacieśnienie współpracy. W każdej z tych dwóch dziedzin tkwi ogromny potencjał. Stąd też rola i znaczenie współpracy są ogromne.

3 *Good Practice in the Transfer of University Technology to Industry, Case studies by a consortium led by inno GmbH*, European Innovation Monitoring System (EIMS) Publication no. 26/1995, <https://cordis.europa.eu/article/id/8158-eims-case-studies-universityindustry-technology-transfer/pl> (dostęp: 7.01.2020); T. Kodama, *The role of intermediation and absorptive capacity in facilitating University – industry linkages an empirical study of TAMA in Japan*, „Research Policy” 2008, no. 37, s. 1224–1240; F. Khalozadeh, S.A. Kazemi, M. Movahedi, G. Jandaghi, *Reengineering University – Industry Interactions: Knowledge-Based Technology Transfer Model*, „European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences” 2011, issue 40, s. 47–58.

4 D. Czyżewska, *Instrumenty wspierania powiązań między nauką a biznesem na przykładzie francuskiej konwencji CIFRE*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2009, nr 3, s. 121.

5 Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, *Współpraca naukowców i przedsiębiorców?*, <https://zpp.net.pl/wspolpraca-naukowcow-i-przedsiębiorcow/> (dostęp: 7.01.2020).

## Materiał i metodyka badań

Celem badania było wskazanie przez polskie uczelnie wyższe techniczne – politechniki – stanu współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W badaniu uczestniczyło pięć politechnik. Ankieta została przeprowadzona w formie wywiadu telefonicznego z ekspertami/brokerami współpracy między politechnikami a małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce. Przeprowadzony wywiad telefoniczny, podczas którego zadanych zostało dziesięć otwartych pytań, dotyczył współpracy między politechnikami a przedsiębiorstwami z punktu widzenia uczeni technicznych. Badania te zostały przeprowadzone w kwietniu i maju 2019 roku. Zakres czasowy obejmujący badania wynosił pięć lat. Odpowiedzi na pytania udzielali pracownicy centrów transferu technologii pracujących przy badanych politechnikach. W badaniu udział wzięły następujące uczelnie wyższe techniczne:

- Politechnika Warszawska;
- Politechnika Gdańska;
- Politechnika Poznańska;
- Półtechnika Lubelska;
- Politechnika Rzeszowska.

Wywiad miał charakter jednorazowy, a rozmówcy nie znali wcześniej pytań. Dobór ekspertów lub brokerów informacji również był losowy.

## Analiza wyników badanych politechnik w kontekście współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami

Uczelnie wyższe techniczne najczęściej podejmują współpracę z branżami, które ściśle odpowiadają konkretnym wydziałom na ich uczelniach. Wszystkie poddane badaniu politechniki mają własne, specjalne, wydzielone komórki, jak centrum transferu wiedzy i technologii. Współpraca ta dotyczy przedsiębiorstw należących do branży produkcyjnej. Wyniki badania wykazały, iż politechniki wychodzą naprzeciw panującym trendom dotyczącym nawiązywania współpracy. Politechniki wskazują, iż do obowiązków pracownika centrum transferu technologii należy ustalenie zasad współpracy pomiędzy biznesem a nauką. Uczelnie te poszukują przedsiębiorców, z którymi chciałyby podjąć współpracę. Również przedsiębiorstwa zgłaszają się do politechnik, wyrażając chęć współpracy. Odbyna się to w formie wyszukiwania w internecie lub wysyłania zapytań o możliwość współpracy.

Wyróżnia się wiele czynników motywujących do podjęcia współpracy – zarówno ze strony uczelni, jak i ze strony przedsiębiorców (tabela 1).

**Tabela 1.** Motywy współpracy uczelni wyższych technicznych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami

| Nazwa uczelni           | Czynniki motywujące do współpracy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politechnika Gdańska    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bardzo duży zespół naukowców z ogromnym doświadczeniem naukowym i eksperckim. Wyposażenie laboratoriów.</li> <li>• Położenie, bogata historia, znajomość uczelni w całym Pomorzu.</li> <li>• Chęć znalezienia najlepszego rozwiązania dla danego problemu.</li> </ul> <p>Powyższe czynniki motywujące stanowią odpowiedź na zgłaszane uczelni braki zasobowe czy sprzętowe przedsiębiorstw.</p> |
| Politechnika Lubelska   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjęcie nowego, ciekawego tematu z przedsiębiorcą, którego efektem jest rozpoczęcie współpracy naukowej.</li> <li>• Wzrost praktycznego wymiaru nauki.</li> <li>• Umożliwienie bycia lepszym i bardziej praktycznym dydaktykiem.</li> <li>• Możliwość pozyskania dodatkowych środków na dalszą działalność.</li> </ul>                                                                         |
| Politechnika Warszawska | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chęć zrealizowania zleceń mających odwzorowanie w rzeczywistości rynkowej.</li> <li>• Zetknięcie się z rzeczywistym problemem, oczekującym konkretnej myśli technologicznej, naukowej i badawczej.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| Politechnika Poznańska  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umożliwienie stworzenia nowego produktu, technologii.</li> <li>• Zwiększenie szans na otrzymanie dotacji dzięki wspólnemu ubieganiu się o nią.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| Politechnika Rzeszowska | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiadane zasoby ludzkie.</li> <li>• Nowe technologie.</li> <li>• Umożliwienie poddaniu testom produktu w sytuacji, kiedy dane przedsiębiorstwo nie ma takiej możliwości.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań autorki.

Poddane badaniu politechniki wskazały także na szereg ograniczeń niesprzyjających podjęciu współpracy. Bariery te zostały przedstawione w tabeli 2.

Motywy współpracy, a także czynniki ją ograniczające są zbliżone we wszystkich politechnikach. Jednakże w związku z ograniczeniami współpracy powstają wyzwania. Do wyzwań wynikających ze współpracy między politechnikami a małymi i średnimi przedsiębiorstwami zaliczyć można zmniejszenie kosztów generowanych w trakcie przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Wspólne aplikowanie o dodatkowe środki na rozwój, pochodzące między innymi z Unii Europejskiej, stanowi dużą zaletę przy ubieganiu się o dotacje, jednak towarzyszą temu również wyzwania, przed którymi stoją zarówno uczelnie, jak i przedsiębiorstwa. Dlatego tak ważne jest zwrócenie uwagi na najważniejsze aspekty, dzięki którym uczelnie mogą z sukcesem współpracować z przedsiębiorstwami. Politechniki wskazały w badaniu na wiele takich kluczowych aspektów (tabela 3).

**Tabela 2.** Bariery współpracy uczelni wyższych technicznych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami

| Nazwa uczelni           | Czynniki ograniczające współpracę                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politechnika Gdańska    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generowanie zbyt dużych kosztów spowodowanych wprowadzeniem zmian w przedsiębiorstwie, co ogranicza chęć współpracy przedsiębiorstw z uczelnią.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Politechnika Lubelska   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zrozumienia ograniczenia czasowego naukowca, dzielącego czas między dydaktykę na uczelni oraz działalność badawczą.</li> <li>• Nieporozumienia wynikające z braku czasu naukowca, który potrzebuje dodatkowego czasu na dokładne zaplanowanie, przeprowadzenie i ponowne zweryfikowanie danego eksperymentu.</li> <li>• Inne nieporozumienia wynikające z próby obejścia formalnych procedur (zapłata „do kieszeni”).</li> </ul> |
| Politechnika Warszawska | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja wielu projektów badawczych w tym samym czasie.</li> <li>• Wysoka czasochłonność działania.</li> <li>• Odmienny sposób myślenia naukowca i przedsiębiorcy.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Politechnika Poznańska  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak możliwości oszacowania przez przedsiębiorstwa oferty – czy jest rynkowa, czy przeszacowana.</li> <li>• Oferowanie zbyt niskiego wynagrodzenia za opracowanie nowych technologii.</li> <li>• Brak czasu na realizację zleceń od przemysłu w przypadku równoległego realizowania własnych projektów naukowych i kontynuowania własnej kariery.</li> </ul>                                                                          |
| Politechnika Rzeszowska | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zbyt duża biurokratyzacja.</li> <li>• Bariery formalne.</li> <li>• Strach przed podjęciem współpracy przez przedsiębiorców.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań autorki.

Wszystkie przedstawione kluczowe aspekty współpracy są także wyzwaniem dla obu środowisk. Podstawowym aspektem jest dobra współpraca – od momentu rozpoczęcia aż do zakończenia i wdrożenia do życia gospodarczego nowego produktu lub nowej technologii. Niezwykle ważnym aspektem jest także rozwój naukowca.

Poddane badaniu politechniki wskazały także na szereg działań, jakie podejmują w celu nie tylko nawiązania współpracy, ale przede wszystkim poznania realnych problemów i działania środowiska przedsiębiorców. Uczelnie starają się przekonać do siebie i lepszego poznania swoich możliwości. Prócz organizacji konferencji politechniki biorą udział w tematycznych targach, spotkaniach i wyjazdach branżowych. Ukazują swoje dotychczasowe rozwiązania, organizując indywidualne spotkania z przedsiębiorcami i badając ich potrzeby. Organizują dni otwartych drzwi na uczelni, *innovation open day*. Co więcej, prowadzone są działania w mediach, mające na celu przekazywanie informacji na temat opracowywanych rozwiązań. Zauważalne jest coraz większe uczestnictwo uczelni we wszelkiego rodzaju klastrach czy stowarzyszeniach zrzeszających centra transferu technologii.

**Tabela 3.** Najważniejsze aspekty współpracy uczelni wyższej z małymi i średnimi przedsiębiorstwami z punktu widzenia uczelni technicznych

| Nazwa uczelni           | Kluczowe aspekty współpracy                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politechnika Gdańska    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra współpraca.</li> <li>• Możliwość wdrożenia i najlepszego wykorzystania w gospodarce efektów i wyników pracy, powodująca rozwój gospodarki krajowej.</li> <li>• Umożliwienie wykonywania dodatkowych specjalistycznych badań.</li> <li>• Możliwość publikowania swoich wyników.</li> </ul> |
| Politechnika Lubelska   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepsze zrozumienie ograniczeń czasowych naukowca.</li> <li>• Zrozumienie – od samego początku podjęcia współpracy – wzajemnych potrzeb i oczekiwań, w celu wyeliminowania wszelkich niejasności.</li> <li>• Dobór odpowiedniej grupy do realizacji prac badawczych.</li> </ul>                  |
| Politechnika Warszawska | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwiązywanie konkretnego problemu poprzez realizację projektu na poziomie naukowym.</li> <li>• Wpisanie się projektu w kompetencje i dorobek naukowy.</li> </ul>                                                                                                                               |
| Politechnika Poznańska  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój naukowców.</li> <li>• Osiągnięcie celów przedsiębiorstwa – nowy produkt, nowa technologia, nowa usługa, nowa wiedza ekspercka.</li> <li>• Możliwość publikowania wyników w zakresie uzgodnionym z zamawiającym.</li> </ul>                                                               |
| Politechnika Rzeszowska | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umożliwienie przygotowania studentów do odbywania stażu w przedsiębiorstwach, z którymi współpracuje.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań autorki.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły kluczową rolę tworzenia warunków do współpracy między politechnikami a małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W wyniku badania wskazano wiele czynników wspierających i ograniczających współpracę między nauką a biznesem. Politechniki mają ogromne zaplecze naukowe, eksperckie i lokalowe, co niewątpliwie ułatwia współpracę z przedsiębiorcami. Dysponują możliwościami, których nie mają przedsiębiorcy. Współpraca ta powoduje, że dydaktycy dysponujący aktualną i praktyczną wiedzę z życia gospodarczego i działalności przedsiębiorstw stają się jeszcze lepsi. Zarówno przed uczelniami wyższymi, jak i przedsiębiorstwami stoi wiele wyzwań, nad którymi trzeba pracować. Dużym ograniczeniem jest brak czasu, a także zrozumienia wynikającego z innych obowiązków pracowników naukowych. Niezrozumienie problemów dzielenia czasu przez naukowca na działalność dydaktyczną oraz naukowo-badawczą powoduje wiele nieporozumień. Stanowi to kolejne wyzwanie dla podejmujących współpracę przedsiębiorstw. Zrozumienie wzajemnych potrzeb i lepsza komunikacja z pewnością przyczynią się do poprawy współpracy. Niezwykle ważnym obszarem, który stanowi duże wyzwanie, jest odpowiedni dobór grupy naukowców i pracowników

do przeprowadzenia projektu. Odpowiedni dobór, pod względem kompetencji, czasowości i dostępności, zwiększa szansę na wykonanie projektu w zaplanowanym czasie. Współpraca daje wiele szans, chociażby poprzez wspólne powstawanie nowych pomysłów naukowych, które mogą przyczyniać się do ulepszenia gospodarki kraju. Dobranie odpowiedniej kadry do przeprowadzenia badania, a także wzajemne zrozumienie środowisk stają się ogromnymi wyzwaniem i jednym z najważniejszych aspektów współpracy.

W celu jeszcze lepszego zacieśnienia współpracy uczelni z przedsiębiorstwami oba środowiska muszą chcieć współpracy i ją inicjować, co potwierdziły wyniki badań politechnik. Jest to niezwykle ważne, aby można było stwarzać odpowiednie warunki do wzajemnego wsparcia. Szczególnie wart podkreślenia jest fakt zmniejszenia bądź uproszczenia biurokracji związanej z podejmowaniem współpracy, która w większości przypadków bywa bardzo uciążliwa. Wzajemne relacje powinny oznaczać poszanowanie autonomii, zrozumienie funkcji i uwarunkowań prowadzenia działalności. Warto podejmować dodatkowe kroki i promować inne dobre praktyki, w formie lepszej adaptacji studentów do realiów pracy w przedsiębiorstwach i gospodarce, ponieważ częstym problemem jest zderzenie teorii poznanej na studiach z rzeczywistością na rynku pracy. Skoncentrowanie się na jeszcze lepszym zrozumieniu wzajemnych potrzeb, zwiększenie tolerancji oraz wzajemnego zaufania niewątpliwie przyczynią się do lepszej współpracy między podmiotami naukowymi i biznesowymi.

W dalszych badaniach warto uwzględnić perspektywę przedsiębiorstw. Poznając opinię przedsiębiorców, ich obawy i chęć podjęcia współpracy oraz najważniejsze jej aspekty, można w lepszy sposób skonfrontować oba środowiska. Ograniczeniem analizy było przebadanie jedynie pięciu politechnik. Jednak nawet tak niewielka liczba uczelni poddanych badaniu pozwoliła na wyciągnięcie ciekawych wniosków i rekomendacji na przyszłość. Aby lepiej zrozumieć złożoność i wyzwania wynikające z podejmowanej współpracy, należy poznać stanowiska obu środowisk w celu tworzenia ułatwień w podejmowaniu współpracy i zminimalizowania związanych z tym obaw.

---

Bibliografia

- Adamik A., *Powiązania współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami*, [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 60–73.
- Czyżewska D., *Instrumenty wspierania powiązań między nauką a biznesem na przykładzie francuskiej konwencji CIFRE*, „*Studia Regionalne i Lokalne*” 2009, nr 3, s. 120–133.
- Good Practice in the Transfer of University Technology to Industry, Case studies by a consortium led by inno GmbH*, European Innovation Monitoring System (EIMS) Publication no. 26/1995, <https://cordis.europa.eu/article/id/8158-eims-case-studies-universityindustry-technology-transfer/pl> (dostęp: 7.01.2020).
- Khalozadeh F., Kazemi S.A., Movahedi M., Jandaghi G., *Reengineering University – Industry Interactions: Knowledge-Based Technology Transfer Model*, „*European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*” 2011, issue 40, s. 47–58.
- Kodama T., *The role of intermediation and absorptive capacity in facilitating University – industry linkages an empirical study of TAMA in Japan*, „*Research Policy*” 2008, no. 37, s. 1224–1240.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Współpraca technologiczna małych i średnich przedsiębiorstw, jako szansa rozwoju regionu*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2020, s. 161–184.
- Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, *Współpraca naukowców i przedsiębiorców?*, <https://zpp.net.pl/wspolpraca-naukowcow-i-przedsiębiorcow/> (dostęp: 7.01.2020).

---

Streszczenie

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie wyników autorskiego badania poświęconego zgłębieniu tematu znaczenia współpracy uczelni wyższych technicznych w Polsce z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, a także wyzwań wynikających z takiej współpracy. W obecnych czasach, w których wkroczenie przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa w erę gospodarki cyfrowej jest nieuniknione, zjawisko współpracy staje się coraz ważniejsze. W związku z tym wzrasta znaczenie poszukiwania nowych rozwiązań i obszarów współpracy, co wiąże się z nowymi wyzwaniami, przed którymi stoją oba środowiska. W badaniu wykorzystano metodę wywiadu telefonicznego. Istnieje wiele czynników motywujących do współpracy, ale prawdziwym wyzwaniem jest minimalizowanie istotnych ograniczeń mających wpływ na jej rozwój, a także tworzenie warunków do powstania współpracy.

**Słowa kluczowe:** współpraca, uczelnie wyższe techniczne w Polsce, małe i średnie przedsiębiorstwa, rola przedsiębiorstw w gospodarce, polskie politechniki, nowe wyzwania we współpracy

## The role, significance and challenges arising from the cooperation of technical universities and enterprises on a selected example of Polish polytechnics

### Abstract

The purpose of this publication is to present the results of a proprietary study dedicated to exploring the topic of the importance of cooperation between technical universities in Poland and small and medium-sized enterprises, as well as the challenges arising from such cooperation. The phenomenon of cooperation is becoming more and more important nowadays, when the entry of Polish small and medium enterprises into the era of the digital economy is inevitable. Therefore, the importance of seeking new solutions and areas of cooperation increases, which is associated with new challenges faced by both environments. The study used the telephone interview method. There are many factors motivating cooperation, but the real challenge is to minimize significant restrictions affecting the development of such cooperation as well as creating conditions for mutual cooperation.

**Keywords:** cooperation, technical universities in Poland, small and medium enterprises, the role of enterprises in the economy, Polish polytechnics, new challenges in cooperation



# Wartość publiczna a trwałość przewaga konkurencyjna miasta – perspektywa teorii organizacji

Dr Magdalena Wiśniewska 

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem

## Wprowadzenie

Podstawowy cel funkcjonowania miast, jakim jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej, jest obecnie niewystarczający do zapewnienia trwałego ich rozwoju. Obserwowany jest spadek populacji wielu ośrodków miejskich na rzecz ośrodków, które zdolne są przyciągać atrakcyjne zasoby i budować przewagę konkurencyjną. Organizacje te muszą poszukiwać nowych podejść do formułowania swojego funkcjonowania, tak by zahamować depopulację i rosnące koszty utrzymania tkanki miejskiej.

Celem opracowania jest przedstawienie relatywnie nowego podejścia do zarządzania ośrodkami miejskimi, jakim jest wartość publiczna, i wykazanie, że koncepcja ta przydatna jest w dobie nowych wyzwań, przed jakimi stoją współczesne miasta. Za pomocą rozważań teoretycznych bazujących na literaturze polskiej i obcojęzycznej autorka zamierza uzasadnić, iż warunkiem efektywnego stosowania tej koncepcji jest zapewnienie zdolności dynamicznych przez miasto, a te pochodzą przede wszystkim od jego interesariuszy, a więc spoza granic organizacyjnych administracyjnych struktur miejskich. Zamiarem autorki jest także zilustrowanie podejmowanych zagadnień za pomocą danych empirycznych dotyczących największych polskich miast. Prezentowany materiał empiryczny oparty jest na ogólnodostępnych źródłach statystycznych i danych wtórnych.

## Cele funkcjonowania miasta

Przepisy ustawy o samorządzie gminnym określają cel funkcjonowania miast jako „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty”<sup>1</sup>. Takie sformułowanie oparte jest na domniemaniu zadań i kompetencji gminy, nie tworzy zatem zamkniętego katalogu zadań, wymienia jedynie przykładowe powinności<sup>2</sup>. Niektórym gminom miejskim (miastom), z uwagi na potencjał przestrzenny i ludnościowy, ustawodawca rozszerzył zakres zadań o zadania powiatowe – są to miasta na prawach powiatu. Na swoim terytorium wykonują one zadania obu szczebli samorządowych. Powiat wykonuje zadania, które przekraczają możliwości finansowe przeciętnej gminy lub wykraczają zasięgiem przestrzennym poza terytorium gmin<sup>3</sup>.

Aktywność organizacji, jakimi są miasta, znajduje wyraz przede wszystkim w świadczeniu usług publicznych, stanowieniu przepisów prawa i kreowaniu warunków funkcjonowania ludzi i organizacji ludzkich. Rodzaje zadań, jakie realizują miasta, sprowadzają się do następujących sfer<sup>4</sup>:

- świadczenia usług dla obywateli, w tym dotyczących bezpieczeństwa, środowiska naturalnego;
- dostarczania gospodarstwom domowym użyteczności w tych sferach społeczno-gospodarczych, w których nie funkcjonują powszechnie inne sektory (podmioty gospodarcze i społeczne), jak oświata, opieka społeczna;
- świadczenie usług tworzących warunki odpowiedniego działania dla wszystkich sektorów (prywatnego, społecznego i publicznego) – infrastruktury społecznej i technicznej.

Zwykle administrowanie, polegające na wykonywaniu czynności organizatorsko-wykonawczych związanych z nałożonymi przez przepisy prawa obowiązkami, nie przesądza obecnie o rozwoju miast. Co więcej, współczesne miasta borykają się z problemem odpływu ludności i rosnącymi kosztami utrzymania tkanki miejskiej. Niezbędne jest sprawne zarządzanie miastem, ukierunkowane na osiągnięcie efektów rozwojowych. Stąd do spektrum podejść i metod zarządzania miastem od przynajmniej kilku dekad włącza się coraz nowsze rozwiązania. Część z nich czerpana jest z podejść, metod i technik zarządzania charakterystycznych dla organizacji gospodarczych i jest z powodzeniem (rozumianym jako osiągnięcie założonych rezultatów) stosowana. Niemniej jednak należy mieć na uwadze

1 Art. 7 ust. 1 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm.) – dalej: ustawa o samorządzie gminnym.

2 Tamże.

3 Art. 4 Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578, z późn. zm.).

4 B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 54.

specyfikę organizacji publicznych, jakimi są miasta. Publiczny charakter tych organizacji w szczególny sposób kształtuje ich relacje z otoczeniem, czyniąc je bardziej złożonymi<sup>5</sup>. Przede wszystkim samorządy lokalne cechuje znacznie większa odpowiedzialność wobec otoczenia za podejmowane decyzje i to nie tylko w sensie prawnym. Otoczenie tych organizacji w większym stopniu niż w odniesieniu do organizacji prywatnych jest odbiorcą efektów generowanych przez świadczone usługi i dostarczane dobra. Wpływ miast na otoczenie charakteryzuje się zarówno większą różnorodnością oddziaływań, jak i większym gronem odbiorców (społeczność, sektor przedsiębiorstw, inne organizacje, turyści itd.). Fakt ten jednocześnie rzutuje na konieczność większego zorientowania się jednostek samorządu terytorialnego na potrzeby i oczekiwania różnorodnych podmiotów w tym otoczeniu. Z kolei zmienność tych potrzeb narzuca miastom konieczność większej elastyczności w działaniu, ciągłego monitorowania osiąganych efektów, a także systematycznej diagnozy uwarunkowań płynących zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego.

## Wartość publiczna

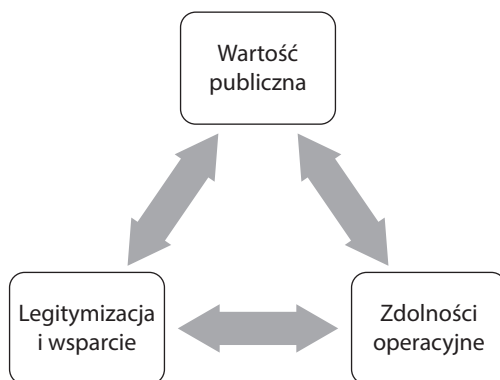
Pod koniec minionego stulecia w zarządzaniu publicznym dokonały się istotne zmiany paradygmatu. Jako najważniejsze należy uznać odejście od administrowania sprawami miejskimi w kierunku zarządzania. Wiązała się z tym tendencja do wykorzystywania doświadczeń przedsiębiorstw i aplikowania do zarządzania miastem rozwiązań stosowanych w sektorze gospodarczym. Popularności nabrała koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*), a więc podejście nakierowane na wyniki ekonomiczne. Jednak obecnie i do Nowego Zarządzania Publicznego podchodzi się krytycznie. Organizacje publiczne, w tym miasta, nie mogą kierować się wyłącznie rachunkiem ekonomicznym. Wykonują wiele działań, na które nie znajduje się rynku, są niedochodowe (np. pomoc społeczna). Jednocześnie niezbędne jest zapewnienie dostępu do usług wszystkim obywatelom, a więc także grupom społecznym o mniejszych zdolnościach finansowych. Miasta nie mogą dokonać segmentacji rynku i wybrać jakiejś grupy klientów jako jedynej – muszą świadczyć usługi wszystkim. Stanowi to istotne wyzwanie. Odpowiedzialność za szeroko rozumiany interes publiczny skłania badaczy zarządzania publicznego do poszukiwania trafniejszych podejść do zarządzania sprawami o znaczeniu publicznym.

5 B. Kożuch, *Specyficzne cechy organizacji publicznych*, [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 35–39; D. Stawasz, *Współczesne dylematy zarządzania rozwojem miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 178–184.

Obecnie w literaturze światowej popularna jest koncepcja wartości publicznej wprowadzona przez Moore'a, profesora Harvardu. Jest ona owocem zajęć dydaktycznych, które prowadził z praktykami zarządzania publicznego<sup>6</sup>. Rdzeniem tej nowatorskiej koncepcji jest przyjęcie założenia, że – podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw – działanie organizacji publicznych podlega ocenie przez jego odbiorców i nie wystarczy sam fakt dostarczania usług publicznych, by zadowolić obywateli. Owe usługi publiczne muszą być dla społeczeństwa wartościowe (przez analogię do wartości dla klienta w rozumieniu praktyki gospodarczej). To nowe ujęcie pozwala inaczej spojrzeć na odpowiedzialność organizacji publicznych wobec ich klientów i zrozumieć, że klient publiczny także ma prawo do oczekiwania od dóbr i usług publicznych wartości (publicznych).

Wartość ta [publiczna – przyp. M.W.] generowana jest wtedy, gdy członkowie społeczeństwa, będący jednocześnie tymi, którzy ponoszą nakłady na działalność sektora publicznego, a przez to (przez analogię do sektora przedsiębiorstw) są niejako jej „akcjonariuszami”, uzyskują stan zaspokojenia zbiorowo wyrażanych potrzeb w drodze działalności danej władzy i przy akceptacji jej działań<sup>7</sup>.

Moore obrazował istotę koncepcji za pomocą tzw. trójkąta strategicznego (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Trójkąt strategiczny wartości publicznej według Moore'a

Źródło: M. Moore, *Creating public value*, Harvard University Press, Cambridge 1995, s. 71.

6 M. Moore, *Creating public value*, Harvard University Press, Cambridge 1995.

7 M. Wiśniewska, *Wartość publiczna i zarządzanie wartościami publicznymi*, „Samorząd Terytorialny” 2018, nr 3, s. 28–38.

„Trójkąt strategiczny” kieruje uwagę na trzy kwestie istotne z punktu widzenia wartości publicznej, a są nimi następujące obszary uwagi menedżera publicznego:

- identyfikacja i właściwe rozpoznanie spraw ważnych i ocenianych jako wartościowe przez społeczeństwo (wartości, które są publicznie, zbiorowo pożądanе);
- uzyskanie w procesie publicznej debaty mandatu społecznego dla zamierzonych działań, ale i przyjmowanych metod realizacji oraz efektów;
- zapewnienie zdolności organizacyjnych do osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

Zgodnie z teorią instytucjonalną otoczenie stawia organizacji określone wymagania, a organizacja jest reaktywna względem tych wymogów<sup>8</sup>. Otoczenie jest źródłem legitymizacji dla działania organizacji, a w odniesieniu do organizacji publicznej sprawa ta jest o tyle istotna, że obywatele kolektywnie finansują funkcjonowanie tych podmiotów i nie dzieje się to w procesie wyboru znamiennym dla kupowania produktu czy usługi od firmy. Inaczej mówiąc, obywatel, w tym mieszkaniec miasta, czy tego chce, czy nie, łoży na dobra i usługi publiczne. Trudność polega na tym, że organizacje publiczne, w tym miasto, muszą spełnić oczekiwania wszystkich potencjalnych odbiorców. Ponadto oferta miasta wpływa na decyzje lokalizacyjne mieszkańców i podmiotów gospodarczych. Oczekiwania mieszkańców i użytkowników miasta są z kolei nie tylko heterogeniczne, ale i dynamiczne, zmienne w czasie. Niezbędne jest systematyczne monitorowanie stanu zaspokojenia potrzeb zbiorowych, zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym. Zmiany mogą dokonywać się zarówno w skali popytu, jak i w jego strukturze. Czasem konieczna jest rezygnacja z dotąd stosowanych rozwiązań na rzecz rozwijania nowych podejść w zakresie sposobu i rodzaju usług publicznych. Jak wskazują Brown i Osborne, otoczenie dalsze organizacji publicznych może kształtować nowe warunki funkcjonowania tych podmiotów i narzucać dostosowanie się do nowych uwarunkowań przez wprowadzanie innowacji<sup>9</sup>.

8 P. Selznik, *Leadership in administration*, Harper & Row, New York 1957.

9 K. Brown, S.P. Osborne, *Managing change and innovation in public service organizations*, Routledge 2012, s. 13.

## Zdolności organizacyjne miasta w kontekście wdrażania nowych rozwiązań

W obliczu zmienności otoczenia kluczowe wydają się posiadanie i wykorzystanie niezbędnych zdolności operacyjnych do tworzenia wartości publicznej, w tym jej redefiniowanie zgodnie z antycypowanymi zmianami. Opierając się na teorii zasobowej, organizacja (w tym publiczna) to splot zasobów (*resources*) i zdolności (*capabilities*), a przewaga konkurencyjna tworzona jest za pomocą właściwego ich doboru i kompozycji. Jednocześnie zasoby te powinny spełniać warunek VRIN, a więc być: wartościowe/cenne, rzadkie, trudne do imitacji i niesubstytucyjne<sup>10</sup>. Do wprowadzania rozwiązań nowych i nowatorskich konieczne są zdolności o szczególnym charakterze, a więc zdolności dynamiczne. Zdolności rozumiane są jako rutyny wysokiego szczebla lub zbiory rutynowych procedur, które wraz ze swoimi wejściowymi przepływami zapewniają zarządzającemu organizacją zestaw opcji decyzyjnych umożliwiających uzyskanie znaczących wyników określonego typu<sup>11</sup>. Zdolności dynamiczne natomiast odwołują się do określonego kontekstu otoczenia, które oblige organizację do zmian dla zyskania (utrzymania) przewag konkurencyjnych. Zdolności dynamiczne to zdolności do integracji, tworzenia i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji do szybkiego reagowania na zmieniające się otoczenie<sup>12</sup>. Zdolności dynamiczne stają się zatem podstawowe dla organizacji w obliczu zmian<sup>13</sup>.

Zdaniem Ćwiklickiego zdolność operacyjna wykracza poza ramy danej organizacji publicznej, odnosi się także do organizacji partnerskich, które wspólnie kreują wartość publiczną<sup>14</sup>. Wydaje się to konieczne, ponieważ organizacje publiczne, w tym miasta, mają cechy, które utrudniają wdrażanie zmian, stąd niezbędne jest poszukiwanie zdolności dynamicznych poza organizacyjnymi granicami tych podmiotów. Na zdolność do wprowadzania zmian negatywnie rzutują zwłaszcza następujące cechy organizacji publicznych: wysoki stopień centralizacji, formalizacji oraz biurokracja<sup>15</sup>. Na zdolność operacyjną

10 J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17, s. 99–120.

11 S.G. Winter, *The satisficing principle in capability learning*, „Strategic Management Journal” 2000, special issue 21(10–11), s. 981–996.

12 D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7), s. 509–533.

13 S.G. Winter, *The satisficing principle...*, s. 991.

14 M. Ćwiklicki, *Zdolność operacyjna w koncepcji wartości publicznej*, „Management Forum” 2017, vol. 5, no. 2, s. 12.

15 J. van der Voet, *The effectiveness and specificity of change management in a public organization: transformational leadership and a bureaucratic organizational structure*, „European Management Journal” 2014, no. 32, s. 373–382.

(*capacity*) składają się tym samym możliwości (*capabilities*) danej organizacji lub partnerstwa, które tworzy i w którym odpowiada się za dostarczanie dóbr czy świadczenie usług. Dostarczająca wartości publicznej zdolność operacyjna nie musi zatem wiązać się *stricte* z daną organizacją. Priorytetowa jest umiejętność danego miasta do pozyskania z otoczenia partnerów, z którymi stworzy zdolności dynamiczne niezbędne do zbudowania wartości publicznej. Możliwe są następujące rozwiązania:

- wykorzystanie potencjału mieszkańców:
  - rady mieszkańców działających przy urzędzie;
  - rady jednostek pomocniczych;
  - budżet partycypacyjny;
- wykorzystanie potencjału przedsiębiorstw:
  - partnerstwo publiczno-prywatne;
  - wybrane procedury w ramach zamówień publicznych, które uwzględniają współpracę z wykonawcą przy określaniu przedmiotu zamówienia (dialog techniczny, konkurs);
  - zamówienia przedkomercyjne;
- wykorzystanie potencjału organizacji pozarządowych:
  - rady organizacji pozarządowych działających przy radzie miasta;
- współpraca z innymi podmiotami publicznymi, w tym jednostkami samorządu terytorialnego, uczelniami.

## Wykorzystanie zewnętrznych zdolności organizacyjnych przez polskie miasta wojewódzkie

Jak wskazuje przedstawiona w dalszej części analiza, polskie miasta nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie daje im otoczenie w kwestii poprawy własnych zdolności operacyjnych. Do analizy wybrano wojewódzkie miasta Polski. Są to jednocześnie miasta na prawach powiatu. Na użytek niniejszego tekstu przyjęto, że w największym stopniu gotowość do wykorzystania potencjału interesariuszy wyraża przystępowanie do partnerstwa publiczno-prywatnego (ppp), wdrażanie budżetu obywatelskiego oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi (*non-governmental organizations* – NGO). Z uwagi na dostępność danych przyjęto następujące ramy czasowe analizy:

- okres 2009–2017 dla partnerstwa publiczno-prywatnego – jest to okres od wprowadzenia w życie drugiej, poprawionej ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym;

- rok 2017 jako rok do analizy współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz wdrażania budżetu obywatelskiego.

Analizie poddano:

- udział wartości projektów partnerstwa publiczno-prywatnego z okresu 2009–2017 w wydatkach ogółem miast wojewódzkich Polski z tego okresu;
- udział środków przeznaczonych na zadania zlecone organizacjom pozarządowym w wydatkach ogółem miast wojewódzkich Polski w roku 2017;
- udział środków przeznaczonych na budżet obywatelski w wydatkach ogółem miast wojewódzkich Polski w roku 2017.

Jeśli chodzi o dane dotyczące partnerstwa publiczno-prywatnego, uwzględniono dane z okresu od 2009 roku, a więc wprowadzenia znowelizowanej ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym<sup>16</sup>, do 2017 roku. Przedsięwzięcia partnerstwa publiczno-prywatnego mają charakter długookresowy i uwzględnienie jedynie okresu roku nie byłoby reprezentatywne. Natomiast przedsięwzięcia związane ze współpracą z organizacjami trzeciego sektora realizowane są w harmonogramach jednorocznych, podobnie jak budżety obywatelskie. Stąd uwzględniono jedynie rok 2017. Jest to jednocześnie rok, w którym można liczyć na upowszechnienie takich przedsięwzięć. Współpraca z organizacjami trzeciego sektora realizowana jest bowiem powszechnie od wdrożenia w życie zmiany w ustawie o samorządzie gminnym z 2010 roku<sup>17</sup>. Pierwszy budżet obywatelski zrealizowano w Polsce w 2003 roku, a kolejny w 2011 roku i od tego czasu trend ten się upowszechnił<sup>18</sup>.

Na potrzeby analizy wykorzystano dane rządowe dotyczące partnerstwa publiczno-prywatnego ze strony bazapp.gov.pl, dane Głównego Urzędu Statystycznego z Banku Danych Lokalnych oraz dostępne dane wtórne z publikacji na temat udziału wydatków na budżety obywatelskie w miastach wojewódzkich oraz udziału wydatków na współpracę z organizacjami pozarządowymi.

Uzyskane dane przedstawiają tabela 1 oraz wykres 1.

16 Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100).

17 M. Nowak, M. Mażewska, *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź – Gdańsk – Kielce 2011, s. 30.

18 W. Kębtowski, *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013.



**Tabela 1.** Wartość wybranych przedsięwzięć realizowanych przez miasta wojewódzkie Polski w ramach zewnętrznych zdolności organizacyjnych jako udział w wydatkach ogółem (w %)

|                     | Wartość przedsięwzięć ppp jako udział w wydatkach ogółem (2009–2017) | Wysokość środków przeznaczonych na zadania zlecone NGO w wydatkach ogółem (2017) | Wysokość środków przeznaczonych na budżet obywatelski w wydatkach ogółem (2017) |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Białystok           | 0,00                                                                 | 1,90                                                                             | 0,47                                                                            |
| Bydgoszcz           | 0,00                                                                 | 1,50                                                                             | 0,49                                                                            |
| Gdańsk              | 1,78                                                                 | 1,80                                                                             | 0,44                                                                            |
| Gorzów Wielkopolski | 0,00                                                                 | 1,60                                                                             | 0,72                                                                            |
| Katowice            | 1,73                                                                 | 1,70                                                                             | 1,10                                                                            |
| Kielce              | 0,00                                                                 | 0,90                                                                             | 0,38                                                                            |
| Kraków              | 0,27                                                                 | 1,90                                                                             | 0,22                                                                            |
| Lublin              | 0,00                                                                 | 2,00                                                                             | 0,71                                                                            |
| Łódź                | 0,00                                                                 | 1,40                                                                             | 2,00                                                                            |
| Olsztyn             | 0,00                                                                 | 2,60                                                                             | 0,31                                                                            |
| Opole               | 0,00                                                                 | 1,00                                                                             | 0,07                                                                            |
| Poznań              | 4,76                                                                 | 2,60                                                                             | 0,50                                                                            |
| Rzeszów             | 0,00                                                                 | 0,70                                                                             | 0,58                                                                            |
| Szczecin            | 0,05                                                                 | 1,60                                                                             | 0,28                                                                            |
| Toruń               | 0,31                                                                 | 1,70                                                                             | 0,59                                                                            |
| Warszawa            | 0,10                                                                 | 1,00                                                                             | 0,35                                                                            |
| Wrocław             | 0,00                                                                 | 2,50                                                                             | 0,59                                                                            |
| Zielona Góra        | 0,38                                                                 | 1,60                                                                             | 0,70                                                                            |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, bdl.stat.gov.pl (dostęp: 7.01.2020); *Ile miasta przekazują organizacjom? Znamy kwoty*, <https://publicystyka.ngo.pl/ile-miasta-przekazuja-organizacjom-znamy-kwoty> (dostęp: 7.01.2020); J. Kot, E. Kraska, *Realizacja koncepcji budżetu obywatelskiego w koncepcji zarządzania strategicznego na przykładzie wojewódzkich miast Polski*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 475, s. 100–110; bazapp.gov.pl (dostęp: 7.01.2020).

Partnerstwo publiczno-prywatne jest wykorzystywane w niewielkim stopniu przez miasta wojewódzkie Polski. Jest to formuła dająca wiele korzyści, szczególnie jeśli chodzi o wdrażanie nowatorskich rozwiązań. Partnerzy wspólnie określają założenia projektu, co powoduje, że wkład partnera prywatnego jest znacznie większy niż w przypadku tradycyjnych zamówień publicznych w rozumieniu wykorzystania jego zdolności organizacyjnych. Pozyskane dane wskazują, że czołowe miejsce wśród miast wojewódzkich zajmuje Poznań, który w analizowanym okresie zrealizował partnerstwo w największym wymiarze finansowym. W analizowanym okresie takiego partnerstwa w ogóle nie podjęło dziesięć na osiemnaście miast.

Jeśli chodzi o zlecanie zadań organizacjom trzeciego sektora, trzy miasta – Olsztyn, Poznań i Wrocław – przeznaczyły na ten cel powyżej 2% budżetu. Trzeba mieć na uwadze fakt, że organizacje te, jako skupiające ludzi osobiście zaangażowanych w dany obszar aktywności, bardzo często dysponują znakomitą wiedzą

i doświadczeniem, i są w stanie zrealizować dane zadanie publiczne znacznie efektywniej niż struktury administracji samorządowej. Współpraca taka odciąża jednostki miejskie i daje szansę na stosowanie rozwiązań lepiej korespondujących ze zmiennymi oczekiwaniami odbiorców danych zadań publicznych.



**Wykres 1.** Wartość wybranych przedsięwzięć realizowanych przez miasta wojewódzkie Polski w ramach zewnętrznych zdolności organizacyjnych jako udział w wydatkach ogółem

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, bdl.stat.gov.pl (dostęp: 7.01.2020); *Ile miasta przekazują organizacjom? Znamy kwoty*, <https://publicystyka.ngo.pl/ile-miasta-przekazuja-organizacjom-znamy-kwoty> (dostęp: 7.01.2020); J. Kot, E. Kraska, *Realizacja koncepcji budżetu obywatelskiego...*; bazapp.gov.pl (dostęp: 7.01.2020).

Środki przeznaczane przez miasta na realizację budżetów obywatelskich również były skromne w analizowanym okresie. Jak pisze Kłębowski<sup>19</sup>, powinny one wynosić większość wydatków majątkowych, natomiast nowela ustawy o samorządzie gminnym z 2018 roku określa, że wysokość środków przeznaczonych na budżet obywatelski w miastach na prawach powiatu powinna wynosić co najmniej 0,5% wydatków danej jednostki<sup>20</sup>. Opracowana na potrzeby niniejszego rozdziału

19 W. Kłębowski, *Budżet partycypacyjny. Ewaluacja*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2014, s. 34–35.

20 Art. 5a ustawy o samorządzie gminnym.

analiza praktyki polskich miast wojewódzkich pokazuje, iż miasta tak naprawdę nie gwarantują mieszkańcom realnego wpływu na kształtowanie ich samorządów za pomocą budżetów obywatelskich. Instrument ten zdaje się często medialną inicjatywą, nieprzekładającą się niestety na rzeczywiste upodmiotowienie obywateli miast. Łódź jest tutaj wyróżniającym się przykładem – w 2017 roku przeznaczyła 2% całości wydatków na budżet obywatelski.

## Podsumowanie

Współczesne miasta, podobnie jak inne organizacje, funkcjonują w dynamicznym otoczeniu. Zmienność ta wyraża się między innymi w nowych potrzebach zbiorowych społeczności lokalnych, na które władze miasta muszą reagować, co prowadzi do wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Brak reakcji na te potrzeby skutkować może depopulacją i wzrostem kosztów utrzymania miasta. Miasta muszą zatem zapewnić wartościową ofertę swoim mieszkańcom. Dla wdrażania nowatorskich usług publicznych konieczne są zdolności dynamiczne, których nienawykłe do dynamicznego działania jednostki miejskie nie mają. Źródłem owych zdolności dynamicznych może być otoczenie zadaniowe miasta w postaci partnerów prywatnych, organizacji trzeciego sektora i samych mieszkańców. Jednak, jak pokazuje praktyka, miasta Polski nie korzystają w stopniu znaczącym z tych rozwiązań. Konieczne jest popularyzowanie takich praktyk i odejście od roli dostarczyciela dóbr i usług publicznych w kierunku roli koordynatora korzystającego z całego spektrum zdolności organizacyjnych, także tych, które są do dyspozycji poza granicami formalnymi tradycyjnych struktur miejskich.

---

## Bibliografia

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17, s. 99–120.
- bazapp.gov.pl (dostęp: 7.01.2020).
- Brown K., Osborne S.P., *Managing change and innovation in public service organizations*, Routledge, London 2012.
- Ćwiklicki M., *Zdolność operacyjna w koncepcji wartości publicznej*, „Management Forum” 2017, vol. 5, no. 2, s. 8–13.
- Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, bdl.stat.gov.pl (dostęp: 7.01.2020).
- Ile miasta przekazują organizacjom? Znamy kwoty*, <https://publicystyka.ngo.pl/ile-miasta-przekazuja-organizacjom-znamy-kwoty> (dostęp: 7.01.2020).
- Kębtowski W., *Budżet partycypacyjny. Ewaluacja*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2014.
- Kębtowski W., *Budżet partycypacyjny. Krótka instrukcja obsługi*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2013.

- Kot J., Kraska E., *Realizacja koncepcji budżetu obywatelskiego w koncepcji zarządzania strategicznego na przykładzie wojewódzkich miast Polski*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 475, s. 100–110.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Koźuch B., *Specyficzne cechy organizacji publicznych*, [w:] B. Koźuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 31–44.
- Moore M., *Creating public value*, Harvard University Press, Cambridge 1995.
- Nowak M., Mażewska M., *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź – Gdańsk – Kielce 2011.
- Selznik P., *Leadership in administration*, Harper & Row, New York 1957.
- Stawasz D., *Współczesne dylematy zarządzania rozwojem miast*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7), s. 509–533.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z 2009 r. Nr 19, poz. 100).
- Voet J. van der, *The effectiveness and specificity of change management in a public organization: transformational leadership and a bureaucratic organizational structure*, „European Management Journal” 2014, no. 32, s. 373–382.
- Winter S.G., *The satisficing principle in capability learning*, „Strategic Management Journal” 2000, special issue 21(10–11), s. 981–996.
- Wiśniewska M., *Wartość publiczna i zarządzanie wartościami publicznymi*, „Samorząd Terytorialny” 2018, nr 3, s. 28–38.

---

## Streszczenie

Opracowanie przedstawia nowe podejście do zarządzania w organizacji publicznej, jakim jest koncepcja wartości publicznej w kontekście konieczności wdrażania innowacyjnych rozwiązań w miastach. Autorka argumentuje, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przez miasto jako organizację publiczną możliwe jest poprzez dostarczanie użytkownikom miasta wartości publicznej, jednak wyłącznie przy posiadaniu umiejętności zapewnienia dynamicznych zdolności organizacyjnych, a te są przede wszystkim zewnętrzne w stosunku do granic organizacyjnych struktur miejskich. Rozważania oparte są na literaturze polskiej i anglojęzycznej oraz zilustrowane materiałem empirycznym dotyczącym największych polskich miast.

**Słowa kluczowe:** wartość publiczna, przewaga konkurencyjna miasta, zdolności organizacyjne, innowacje miejskie, zarządzanie publiczne

Public value and sustainable competitive advantage of the city  
– the perspective of organizational theory

Abstract

The paper presents a new approach to management in a public organization, which is the concept of public value. The author argues that the city's ability to achieve sustainable competitive advantage as a public organization is possible by providing city users with public value, but only involving dynamic organizational skills, and these are primarily external to the organizational boundaries of urban structures. The considerations are based on Polish and English-language literature and illustrated with empirical material concerning the largest Polish cities.

**Keywords:** public value, competitive advantage of the city, organizational capacities, urban innovation, public management



# Renty sieciowe urzędu gminy – studium przypadku

Dr Marcin Flieger 

Akademia Wojsk Lądowych  
imienia generała Tadeusza Kościuszki  
Wydział Zarządzania

## Wprowadzenie

Choć w ostatnich latach problematyka nurtu sieciowego jest coraz intensywniej eksplorowana, w dyskusji wciąż dominuje perspektywa organizacji z sektora prywatnego. Relatywnie niewiele uwagi poświęca się zagadnieniu inicjowania i rozwijania współpracy sieciowej przez organizacje publiczne, w tym instytucje samorządowe. Dlatego też w rozdziale pogłębiono problematykę nurtu sieciowego, jako podmiot badań przyjmując organizacje sektora publicznego. Na poziomie samorządowym podstawową jednostkę reprezentuje urząd gminy, a jednym z kluczowych wymiarów zwiększania skuteczności realizowania zadań jest umiejętność podejmowania współpracy z innymi organizacjami funkcjonującymi w regionie<sup>1</sup>. Stąd też nasuwa się fundamentalne pytanie dotyczące korzyści osiąganych przez urząd gminy dzięki podejmowaniu współpracy o charakterze sieciowym. Korzyści te zostały zidentyfikowane z perspektywy paradygmatu renty ekonomicznej i utożsamione z poszczególnymi postaciami renty sieciowej. Zrozumienie charakteru rent czerpanych przez urząd gminy, z uwzględnieniem perspektywy dynamicznej, ukazującej osiąganie kolejnych poziomów dojrzałości we współpracy sieciowej, stanowi niezwykle ważny warunek odpowiedniego pogłębiania interakcji pomiędzy współpracującymi partnerami<sup>2</sup>, a w rezultacie zwiększenia sprawności świadczenia usług publicznych oraz tworzenia wartości publicznej.

Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metody studium przypadku, podporządkowując się jej rygorowi metodologicznemu. Dobór metody wynika z przyjętych celów oraz etapu rozwoju wiedzy w analizowanym obszarze badawczym. Funkcjonowanie sieci międzyorganizacyjnych jest wciąż zjawiskiem stosunkowo nowym,

1 M. Furmankiewicz, *Funkcjonalno-przestrzenne sieci współpracy samorządów lokalnych*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 1(8), s. 12–13.

2 K. Sakai, N.H. Kang, *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalization*, OECD, DSTI/DOC 5/2000.

które rozwija się dynamicznie i jest uwarunkowane wieloma zmiennymi. Istnieje potrzeba dogłębnej analizy, pozwalającej formułować propozycje cech i przebiegu danego zjawiska. Dlatego też przeprowadzono badania o charakterze interpretatywnym, umożliwiające głębokie zrozumienie fragmentu rzeczywistości, poznanie danego zjawiska w konkretnym kontekście<sup>3</sup>. Biorąc pod uwagę złożoność badanych zjawisk oraz bogactwo i różnorodność informacji – charakterystyczne dla studium przypadku – w ramach przeprowadzonej procedury zastosowano strategię triangulacji metod gromadzenia danych, do których zaliczono: analizę dokumentów regulujących funkcjonowanie organizacji oraz wywiad kwestionariuszowy ekspercki.

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu badawczego sfinansowanego z subwencji przyznanej przez Ministra Obrony Narodowej [111/WZA/64/DzS].

## Rodzaje renty sieciowej

Sieci międzyorganizacyjne powstają dlatego, że ich uczestnicy dostrzegają możliwość osiągania unikalnej korzyści w tego typu układzie. Kreowanie rent stanowi zatem jeden z głównych motywów budowania sieci<sup>4</sup>. Podstawowym rodzajem renty ekonomicznej<sup>5</sup> osiąganey na poziomie sieci jest renta relacyjna, ponieważ sieć uzyskuje korzyść dzięki układowi relacji występujących między jej uczestnikami. Relacje te stanowią fundament kreowania i przechwytywania wartości<sup>6</sup>. W literaturze ten rodzaj korzyści utożsamiany jest z następującymi rentami: zasobową (ricardiańską), monopolistyczną (chamberlinowską), innowacyjną (schumpeteriańską), przedsiębiorczą, menedżerską, organizacyjną, rentą w rozumieniu Penrose.

Natomiast przyjmując podejście egocentryczne, z perspektywy węzła w sieci (w tym przypadku urzędu gminy), korzyści ze współpracy sieciowej należy utożsamiać z poszczególnymi postaciami renty sieciowej. Jej istota odwołuje się do specyficznego postrzegania procesu tworzenia wartości – w ujęciu tradycyjnym organizacja powinna skupiać się na zasobach własnych, natomiast z perspektywy sieci jest ona splotem kontraktów, które stanowią główny obiekt doskonalenia<sup>7</sup>. Biorąc pod

3 S. Chętpa, *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrą*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

4 E.W.K. Tsang, *Motives for Strategic Alliance: A Resource-based Perspective*, „Scandinavian Journal of Management” 1998, vol. 14/3, s. 207–221.

5 R. Amit, J.P. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14/1, s. 33–46.

6 M. Najda-Janoszka, *Dynamic Capability-Based Approach to Value Appropriation*, Jagiellonian University Press, Krakow 2016.

7 J. Niemczyk, *Renta sieciowa*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Kooperacja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – kooperacja – rozwój*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 111.



uwagę różne poziomy dojrzałości (rozwoju) sieci oraz różne konteksty funkcjonowania danej organizacji, w praktyce wyróżnia się kilka postaci renty sieciowej:

- rentę z tytułu niższych kosztów transakcyjnych i niższych kosztów hierarchii;
- rentę z tytułu uczestniczenia w sieci wartości;
- rentę z tytułu apropiacji wartości powstającej u innych uczestników sieci;
- rentę z tytułu sieciowego tworzenia i sieciowej dyfuzji wiedzy;
- rentę z tytułu zachodzących w sieci procesów konwergencji;
- rentę z tytułu kształtowania zdolności dynamicznych;
- efekt sieciowy.

Renta z tytułu niższych kosztów transakcyjnych i niższych kosztów hierarchii oznacza dwojakiego rodzaju oszczędności. Pierwsza powstaje dzięki kontraktowaniu sieciowemu, które zastępuje kontrakty zawierane w postaci umów jednorazowych. Druga z kolei wynika z ograniczenia kosztów hierarchii dzięki zastąpieniu hierarchii koordynacją sieciową. Co istotne, omawiana renta dotyczy jedynie korzyści wynikających ze zmniejszenia kosztów działania, pomijając możliwości generowania przez sieć nadwyżki powstającej na przykład w wyniku dodatkowego zwiększenia efektu organizacyjnego<sup>8</sup>.

Renta z tytułu uczestniczenia w sieci wartości dotyczy tworzenia wartości w układzie sieci wartości. Wartość w sieci powstaje dzięki efektowi synergii, wynikającemu z sumowania kluczowych zasobów i działań partnerów. Organizacja będąca węzłem w sieci współtworzy wartość dla całej sieci, jednocześnie kreując wartość własną.

Natomiast renta z tytułu apropiacji wartości powstaje poprzez zawłaszczanie<sup>9</sup>, w tym przypadku części lub całości korzyści wytworzonej przez pozostałych uczestników sieci. Organizacja podejmuje wysiłki, aby zawłaszczyć wartość innych podmiotów lub przechwycić (zatrzymać) wartość wytworzoną przez siebie<sup>10</sup>. Zawłaszczanie może odbywać się w sposób legalny (poprzez umowy współpracy, licencji, franczyzy, przejęć itp.) lub nielegalny (np. zawłaszczanie wiedzy niejawniej, poprzez działania oportunistyczne).

Kolejną korzyścią z przystąpienia do sieci międzyorganizacyjnej jest renta z tytułu tworzenia i dyfuzji wiedzy. Jest ona związana ze zdolnością sieci do kreowania

8 J. Niemczyk, *Strategia: od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

9 W. Czakon, *Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2010, s. 137–149.

10 M. Najda-Janoszka, *Dynamic Capability-Based Approach...*, s. 29–32.

wiedzy niejawnej przez firmę-integratora oraz jej dyfuzji do innych węzłów<sup>11</sup>. Dyfuzja wiedzy następuje dzięki specyficznym cechom samej sieci i pojawia się głównie w sytuacji istotnych różnic w zasobach wiedzy między uczestnikami sieci. Ponadto należy podkreślić, że w sieci przepływy wiedzy mają charakter wielokierunkowy.

Renta z tytułu zachodzących w sieci procesów konwergencji odnosi się do tzw. efektu doganiania i oznacza, że organizacja mająca słabszą pozycję na rynku (ograniczone zasoby i kompetencje, mniejszy udział w rynku, niższe wskaźniki mikroekonomiczne), funkcjonując w sieci, rozwijałaby się szybciej niż pozostali uczestnicy sieci, posiadający lepszą pozycję, docelowo zbliżając się do poziomu ich rozwoju. W przypadku urzędu gminy, będącego częścią lokalnej sieci publicznej, zmniejszanie różnic może dotyczyć między innymi racjonalizacji struktury i procesów czy też zwiększania kompetencji menedżerów publicznych.

W przypadku sieci międzyorganizacyjnej renta z tytułu kształtowania zdolności dynamicznych postrzegana jest jako korzyść osiągnięta dzięki przynależności do sieci, która ma specyficzne cechy kształtujące warunki sprzyjające rozwojowi tych zdolności. Same zdolności dynamiczne w literaturze najczęściej definiowane są w dwojaki sposób. Po pierwsze – oznaczają umiejętność integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w celu dostosowania się do szybko następujących zmian w środowisku organizacji<sup>12</sup>. Po drugie – mobilizowanie kompetencji dynamicznych oznacza zdolność do rutynowego rekonfigurowania bazy zasobowej poprzez sprawne pozyskiwanie, konfigurowanie, integrowanie i uwalnianie wiązki zasobów, niezbędnej do tworzenia wartości<sup>13</sup>. Tak więc zdolności dynamiczne to organizacyjne i strategiczne rutyny, które pozwalają na nowo konfigurować zasoby w odpowiedzi na zmianę warunków funkcjonowania<sup>14</sup>.

Natomiast efekt sieciowy (*network effect, network externalities*) polega na tym, że wraz ze wzrostem liczby uczestników sieci wzrasta korzyść dla wszystkich jej uczestników. Tak więc każdy nowy uczestnik tworzy dodatkową wartość dla całej sieci<sup>15</sup>. Klasyczne rozumienie efektu sieciowego dotyczy perspektywy klienta, dla

11 K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.

12 D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, no. 18/7, s. 509–533.

13 W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

14 K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21, s. 1105–1121.

15 J. Church, N. Gandal, D. Krause, *Indirect Network Effects and Adoption Externalities*, „Review of Network Economics” 2008, no. 7/3, s. 337–338.

którego wraz ze wzrostem liczby użytkowników danego dobra zwiększa się jego wartość. W kontekście tematyki prowadzonych badań rodzi się pytanie o występowanie analogicznego efektu sieciowego w odniesieniu do liczby węzłów w sieci. Chodzi tutaj o sytuację, w której wraz ze wzrostem liczby uczestników lokalnej sieci publicznej wzrasta wartość związana z byciem częścią sieci dla tych uczestników.

## Poziomy dojrzałości we współpracy sieciowej

Budowanie optymalnej struktury sieci stanowi pewien proces składający się z etapów (poziomów), które prowadzą do osiągnięcia dojrzałości sieciowej<sup>16</sup>. Współpraca najczęściej inicjowana jest przez działania o charakterze koordynacyjnym. Na tym etapie więzi są luźne, często nieformalne, a wspólne działania nie generują znaczącego ryzyka. Organizacje mają szansę na bliższe poznanie się oraz zrozumienie potrzeb i obopólnych korzyści. Z czasem relacja ewoluuje i docelowo może osiągnąć stadium partnerstwa. Tutaj więzy stają się bliskie, ścisłe, a realizowane zadania są bardziej złożone i wiążą się z większym ryzykiem.

Biorąc powyższe pod uwagę, a także specyfikę funkcjonowania urzędu gminy, w badaniach przyjęto następujące cztery poziomy dojrzałości we współpracy sieciowej urzędu z organizacjami funkcjonującymi w regionie<sup>17</sup>:

- informowanie;
- konsultowanie;
- wspólne projekty – inicjatywy lokalne o charakterze operacyjnym;
- partnerstwo strategiczne – ciągła współpraca oparta na wspólnej wizji i celach długoterminowych.

16 W.E. Baker, *The network organization in theory and practice*, [w:] N. Nohria, B. Eccles (red.), *Network and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston 1992, s. 397–429.

17 M. Furmankiewicz, *Funkcjonalno-przestrzenne sieci współpracy...*, s. 12–15; K. Krajewski, J. Śliwa, *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004; J. Cieślík, I. Kotłakiewicz, *Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w aglomeracjach miejskich. Narzędzia i instrumenty współpracy jednostek samorządu terytorialnego ze społecznością przedsiębiorców na poziomie lokalnym*, Stołeczne Forum Przedsiębiorczości, Warszawa 2014; B. Stomińska, *Gmina w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Samorząd Terytorialny” 2007, nr 3, s. 19–33.

## Studium przypadku

Do studium przypadku przyjęto Urząd Miejski w Kościanie. Kluczowe kryterium doboru stanowiła jaskrawość przypadku<sup>18</sup> – badaniu poddano urząd, który w sposób aktywny rozwija i umacnia współpracę o charakterze sieciowym. Dzięki temu uzyskano wiarygodne dane bazujące na realnych doświadczeniach na każdym poziomie dojrzałości we współpracy sieciowej.

Gmina miejska Kościan liczy ponad 23 tys. mieszkańców i jest zlokalizowana w województwie wielkopolskim, w powiecie kościańskim. Leży w niewielkiej odległości od dużej aglomeracji miejskiej (Poznań), jednocześnie ma bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę komunikacyjną (bliskość autostrady A2 i drogi ekspresowej S5). W rezultacie jest atrakcyjnym miejscem do osiedlania się mieszkańców oraz lokalizowania działalności gospodarczej, w tym przez firmy międzynarodowe. Na terenie gminy zarejestrowanych jest 2831 podmiotów gospodarczych oraz 27 organizacji pozarządowych. Urząd gminy jest członkiem trzech związków i stowarzyszeń gmin (miast) oraz współpracuje z trzema miastami partnerskimi.

## Charakter osiągniętych rent sieciowych

### Renta z tytułu niższych kosztów transakcyjnych i niższych kosztów hierarchii

Urząd Miejski w Kościanie osiąga ten rodzaj renty przede wszystkim dzięki redukcji kosztów transakcyjnych, które w tym przypadku dzielą się na koszty *ex ante* oraz koszty *ex post*. Pierwsze odnoszą się do wspólnego badania potrzeb klienta, któremu dedykowana jest usługa lub inny rezultat wspólnego projektu. Z kolei korzyść *ex post* dotyczy procesu zacieśniania więzi i bardziej precyzyjnej identyfikacji charakteru, oczekiwań oraz potrzeb partnera. W rezultacie przy realizacji kolejnych zadań lub projektów nie ma potrzeby przeprowadzania dogłębnej, całościowej analizy zbieżności celów i oczekiwań.

---

18 B. Flyvbjerg, *Five Misunderstandings about Case Study Research*, [w:] M. Savin-Baden, C. Howell Major (red.), *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*, Routledge, London – New York 2012, s. 165–166.

## **Renta z tytułu uczestniczenia w sieci wartości**

Badani wskazali, że wartość w sieci powstaje głównie dzięki efektowi synergii, wynikającemu z sumowania zasobów finansowych, lokalowych i sprzętowych. Na płaszczyźnie współtworzenia wartości dla całej sieci urząd postrzega swój wkład jako umożliwianie innym organizacjom korzystania z zasobów kontrolowanych przez niego. Natomiast wartością kreowaną dla siebie jest przede wszystkim uzyskanie możliwości delegowania niektórych usług (szczególnie zlecanie zadań organizacjom pozarządowym) oraz wzbogacenie oferty usług publicznych dedykowanych mieszkańcom gminy dzięki uzyskaniu dostępu do zasobów partnera i możliwości zlecania usług.

## **Renta z tytułu sieciowego tworzenia i sieciowej dyfuzji wiedzy**

Współpraca sieciowa Urzędu Miejskiego w Kościanie z innymi podmiotami funkcjonującymi w regionie charakteryzuje się wielokierunkowym przepływem wiedzy. W rezultacie zidentyfikowano dwojaki rodzaj korzyści z perspektywy urzędu – pierwsza to korzyść z tytułu pozyskiwania wiedzy od innych węzłów, druga z tytułu dyfuzji wiedzy do innych węzłów. W pierwszym przypadku korzyść związana jest ze współpracą z innymi urzędami gmin i pozyskiwaniem wiedzy na temat sposobu organizowania jednostek podległych. Za szczególnie cenne uznano pozyskiwanie wiedzy z zakresu możliwości i uwarunkowań adaptowania rozwiązań procesowych. Z kolei przekazywanie wiedzy do innych podmiotów dotyczy przede wszystkim współpracy z organizacjami pozarządowymi i związane jest z dyfuzją wiedzy na temat wymagań formalno-prawnych oraz zwiększania świadomości dotyczącej uwarunkowań pozyskania dotacji oraz realizowania zadań zleconych. Z punktu widzenia urzędu gminy docelową korzyść stanowi pozyskanie partnera merytorycznie przygotowanego do podjęcia współpracy i wspólnego realizowania zadań i projektów.

Niezwykle interesujące w kontekście analizy istoty renty osiągananej przez Urząd Miejski w Kościanie jest występowanie pewnego zjawiska związanego ze współpracą z miastami partnerskimi. Do niedawna urząd osiągał rentę, ucząc się od partnerów z zagranicy. Pozyskana wiedza dotyczyła sposobu organizowania życia mieszkańców oraz zwiększania jakości świadczonych usług. Jednak w ostatniej dekadzie pozycja urzędu się zmieniła, dzisiaj to urząd gminy w Kościanie stanowi swego rodzaju benchmark dla innych jednostek samorządowych. Zjawisko to widoczne jest szczególnie w ramach współpracy z urzędami zza wschodniej granicy.

## **Renta z tytułu zachodzących w sieci procesów konwergencji**

Należy podkreślić, że istnieje bezpośredni związek pomiędzy rentą z tytułu zachodzących w sieci procesów konwergencji a rentą z tytułu sieciowego tworzenia i sieciowej dyfuzji wiedzy. Polega on na tym, że dzięki współpracy urząd uczy się, w jaki sposób funkcjonują i realizują swoje zadania inne gminy (miasta), a wiedza ta pozwala na implementowanie usprawnień oraz nowych rozwiązań. W rezultacie urząd zwiększa swoją sprawność zarówno w obszarze wewnętrznej organizacji, jak i zarządzania mieniem komunalnym i świadczenia usług publicznych.

## **Renta z tytułu kształtowania zdolności dynamicznych**

Renta dotyczy dwóch rodzajów korzyści. Przede wszystkim realizowanie wspólnych projektów wiąże się z akcesją do wiedzy z zakresu integrowania i rekonfigurowania kompetencji w sieci. Umiejętność ta z kolei prowadzi do usprawnienia procesu pozyskiwania i integrowania zasobów przez urząd. Dla przykładu: urząd gminy w Kościanie współpracuje z Wielkopolskim Ośrodkiem Kształcenia i Studiów Samorządowych – dzięki temu pozyskuje wiedzę na temat sposobów dostosowywania procedur do zmieniających się przepisów prawa.

## **Efekt sieciowy**

Mimo iż renta w postaci efektu sieciowego pojawia się dopiero na poziomie realizacji projektów operacyjnych oraz partnerstwa strategicznego, korzyść ta jest bardzo widoczna i występuje podczas współpracy z organizacjami reprezentującymi wszystkie sektory. W przypadku organizacji biznesowych oraz pozarządowych im większa ich liczba w lokalnej sieci publicznej, tym większe możliwości realizowania zadań przez urząd w wyniku synergii różnorodnych zasobów, które w innym wypadku pozostawałyby niedostępne. Zasoby materialne, wiedza oraz umiejętności partnerów przyczyniają się do bardziej skutecznego i sprawnego realizowania zadań oraz rozszerzania oferty usług publicznych. Natomiast powiększanie sieci o partnerów reprezentujących sektor publiczny pozwala głównie na obniżanie kosztów jednostkowych realizowanych wspólnie zadań i usług. W przypadku Urzędu Miejskiego w Kościanie przykładem jest chociażby międzygminny związek śmieciowy. W rezultacie współpracy podjętej przez kilka sąsiadujących gmin urząd w Kościanie znacznie obniżył koszty i zwiększył sprawność zagospodarowania odpadów komunalnych.

## Renta z tytułu apropiacji wartości powstającej u innych uczestników sieci

Należy podkreślić, że Urząd Miejski w Kościanie w ogóle nie czerpie renty z tytułu zawłaszczania wartości. Jest to związane ze specyfiką i rolą samego urzędu, który w ramach współpracy sieciowej realizuje zadania i projekty, których beneficjentami często są organizacje będące częścią sieci. Urząd (jako węzeł w lokalnej sieci publicznej) koncentruje się zatem nie tyle na konkutowaniu (a w jego ramach na zawłaszczaniu wartości), ile na budowaniu partnerstwa mającego na celu dbanie o dobro wspólne. Co więcej, istotny czynnik ograniczający możliwości potencjalnego zawłaszczania wartości stanowią jednoznaczne, sztywne regulacje prawne określające ramy funkcjonowania urzędu. Urząd postrzega siebie jako uczestnika sieci, w szczególnym stopniu dbającego o realizowanie wspólnych działań zgodnie z prawem, w sposób transparentny, na podstawie wysokich standardów etycznych. Dlatego też nie dostrzega ani możliwości, ani korzyści z apropiacji wartości od innych uczestników sieci.

## Ujęcie dynamiczne

Koncentrując się na ukazaniu korzyści ze współpracy sieciowej, czerpanych na kolejnych poziomach dojrzałości, można wskazać, jakie korzyści dominują, a jakie czerpane są w stopniu ograniczonym. Charakter tych korzyści w perspektywie dynamicznej ukazano w tabeli 1.

Urząd Miejski w Kościanie przede wszystkim uzyskuje rentę z tytułu sieciowego tworzenia i sieciowej dyfuzji wiedzy, rentę z tytułu uczestniczenia w sieci wartości oraz rentę z tytułu niższych kosztów transakcyjnych. Korzyści te w literaturze zgodnie uznawane są za główne przyczyny podejmowania przez organizacje współpracy o charakterze sieciowym<sup>19</sup>. W przypadku renty z tytułu sieciowego tworzenia i sieciowej dyfuzji wiedzy przepływy mają charakter dwukierunkowy. Dla urzędu w Kościanie ważne jest zarówno pozyskiwanie wiedzy od partnerów, jak i możliwość dyfuzji wiedzy do innych węzłów w sieci. Co istotne, na pierwszym poziomie dojrzałości urząd czerpie wiedzę głównie od innych organizacji publicznych (przede wszystkim innych gmin), natomiast dyfuzja wiedzy następuje na poziomie konsultowania i skierowana jest do organizacji pozarządowych.

19 S. Vangen, C. Huxham, *Introducing the Theory of Collaborative Advantage*, [w:] S.P. Osborne (red.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London 2010; M.A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14/3, s. 179–191.



Na dwóch najwyższych poziomach dojrzałości przepływy wiedzy mają charakter wielokierunkowy.

**Tabela 1.** Korzyści ze współpracy sieciowej w ujęciu dynamicznym

| Poziomy dojrzałości                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informowanie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Konsultowanie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Projekty operacyjne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Partnerstwo strategiczne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Korzyści dominujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskiwanie wiedzy od innych urzędów gmin</li> <li>• Efekt synergii wynikający z sumowania zasobów wiedzy i kompetencji</li> </ul> <p>Korzyść ograniczona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redukcja kosztów transakcyjnych <i>ex ante</i> (wspólne badanie potrzeb klienta)</li> </ul> | <p>Korzyści dominujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dyfuzja wiedzy do organizacji pozarządowych</li> <li>• Efekt synergii wynikający z sumowania zasobów niematerialnych</li> <li>• Możliwość delegowania zadań i zwiększania oferty usług publicznych</li> </ul> <p>Korzyść ograniczona:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redukcja kosztów transakcyjnych <i>ex ante</i></li> </ul> | <p>Korzyści dominujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wielokierunkowy przepływ wiedzy</li> <li>• Adaptowanie rozwiązań procesowych</li> <li>• Synergia różnorodnych zasobów (niematerialnych i materialnych)</li> </ul> <p>Korzyści ograniczone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usprawnienie wewnętrznej organizacji funkcjonowania urzędu</li> <li>• Umiejętność integrowania i rekonfigurowania kompetencji w sieci</li> <li>• Redukcja kosztów transakcyjnych <i>ex post</i> (znajomość celów i oczekiwań partnera)</li> </ul> | <p>Korzyści dominujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wielokierunkowy przepływ wiedzy</li> <li>• Efekt synergii wynikający z sumowania różnorodnych zasobów</li> <li>• Tworzenie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego</li> </ul> <p>Korzyści ograniczone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usprawnienie sposobu zarządzania mieniem komunalnym i świadczenia usług publicznych</li> <li>• Zwiększenie sprawności w pozyskiwaniu i integrowaniu zasobów przez urząd</li> <li>• Redukcja kosztów transakcyjnych <i>ex post</i></li> </ul> |

Źródło: badania własne.

Natomiast główna korzyść z tytułu uczestniczenia w sieci wartości wyraża się w osiąganiu efektu synergii wynikającego z sumowania zasobów. Dla Urzędu Miejskiego w Kościanie na poziomie informowania i konsultowania synergia dotyczy zasobów niematerialnych (wiedzy, kompetencji oraz doświadczenia osób reprezentujących różne sektory), z kolei na dwóch najwyższych poziomach również zasobów materialnych. Ponadto oprócz wartości kreowanej dla siebie wskazano na istotne znaczenie uczestniczenia w procesie współtworzenia wartości dla



całej sieci. Wynika to z faktu, iż uczestniczenie w sieci pozwala urzędowi zwiększać sprawność i jakość świadczenia usług publicznych, które z kolei realizowane są na rzecz całej społeczności, w tym podmiotów będących częścią sieci.

Na wszystkich poziomach dojrzałości urząd czerpie rentę z tytułu niższych kosztów, przy czym redukcja dotyczy zarówno kosztów transakcyjnych *ex ante*, jak i *ex post*. Pierwsze osiągane są na poziomie informowania i konsultowania i wynikają z połączenia wysiłków przy badaniu potrzeb klienta. Natomiast koszty *ex post* minimalizowane są dzięki wspólnemu integrowaniu i uwalnianiu wiązki zasobów na dwóch najwyższych poziomach dojrzałości. W rezultacie następuje redukcja kosztów jednostkowych realizacji zadań i projektów.

Trzy kolejne postaci rent sieciowych pojawiają się dopiero na dwóch najwyższych poziomach dojrzałości we współpracy sieciowej. Chodzi tutaj o rentę z tytułu zachodzących w sieci procesów konwergencji, rentę z tytułu kształtowania zdolności dynamicznych oraz efekt sieciowy. Istota tych korzyści została przedstawiona w pierwszej części studium przypadku. Syntetyzując, renty te przede wszystkim pozwalają na usprawnienie wewnętrznej organizacji urzędu, integrowanie i rekonfigurowanie zasobów, a w konsekwencji usprawnienie sposobu zarządzania mieniem komunalnym i świadczenia usług publicznych.

## Podsumowanie

Głównym zamierzeniem autora było wypełnienie luki badawczej wyrażającej się niedostatkiem badań dotyczących charakteru korzyści osiąganych przez urząd gminy w ramach współpracy sieciowej z innymi podmiotami funkcjonującymi w regionie, z uwzględnieniem perspektywy dynamicznej odnoszącej się do osiągania kolejnych poziomów dojrzałości we współpracy. W rezultacie przeprowadzonych badań wykazano, że poddany analizie urząd gminy osiąga wiele postaci rent sieciowych, a ich charakter zmienia się wraz z osiąganiem kolejnych poziomów dojrzałości. Urząd uzyskuje głównie rentę z tytułu sieciowego tworzenia i sieciowej dyfuzji wiedzy, rentę z tytułu uczestniczenia w sieci wartości oraz rentę z tytułu niższych kosztów transakcyjnych. Korzyści te osiągane są na wszystkich poziomach dojrzałości, jednak ich charakter ulega modyfikacji. Natomiast trzy kolejne renty pojawiają się dopiero na dwóch najwyższych poziomach dojrzałości. Okazało się również, że urząd w ogóle nie uzyskuje korzyści z tytułu apropiacji wartości, co związane jest ze specyfiką funkcjonowania i rolą samego urzędu gminy w świadczeniu usług publicznych na rzecz mieszkańców i innych organizacji. Świadomość i rozumienie możliwości oraz uwarunkowań osiągania różnego rodzaju korzyści ze współpracy sieciowej stanowią fundament skutecznego budowania przewagi kooperacyjnej urzędu gminy.

Należy podkreślić, że przedstawiona problematyka dotyczy nieeksplorowanych dotychczas obszarów dociekań naukowych, dlatego też przyjęta metoda i przeprowadzone badania miały na celu nie tyle całościowe ujęcie i dogłębne wyjaśnienie problemu, ile dostarczenie ważnych informacji na temat wybranych, kluczowych zagadnień związanych z rozwijaniem współpracy sieciowej przez urząd gminy. Ograniczoną możliwość generalizowania wyników należy traktować jako punkt wyjścia do dalszych dociekań naukowych. Uzasadnione jest stworzenie hipotez, które zostaną przetestowane z użyciem metod ilościowych. W pierwszej kolejności założenia powinny dotyczyć statystycznej weryfikacji charakteru i zakresu czerpania przez urzędy gmin poszczególnych postaci rent sieciowych.

---

## Bibliografia

- Amit R., Schoemaker J.P., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14/1, s. 33–46.
- Baker W.E., *The network organization in theory and practice*, [w:] N. Nohria, B. Eccles (red.), *Network and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston 1992, s. 397–429.
- Chętpa S., *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 352–360.
- Church J., Gandal N., Krause D., *Indirect Network Effects and Adoption Externalities*, „Review of Network Economics” 2008, no. 7/3, s. 337–338.
- Cieślak J., Kołodkiewicz I., *Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w aglomeracjach miejskich. Narzędzia i instrumenty współpracy jednostek samorządu terytorialnego ze społecznością przedsiębiorców na poziomie lokalnym*, Stołeczne Forum Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Czakon W., *Strategia jako reguły zawłaszczania renty ekonomicznej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2010, s. 137–149.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21, s. 1105–1121.
- Flyvbjerg B., *Five Misunderstandings about Case Study Research*, [w:] M. Savin-Baden, C. Howell Major (red.), *Qualitative Research: The Essential Guide to Theory and Practice*, Routledge, London – New York 2012, s. 165–166.
- Furmankiewicz M., *Funkcjonalno-przestrzenne sieci współpracy samorządów lokalnych*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 1(8), s. 12–13.
- Krajewski K., Śliwa J., *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
- Najda-Janoszka M., *Dynamic Capability-Based Approach to Value Appropriation*, Jagiellonian University Press, Kraków 2016.
- Niemczyk J., *Renta sieciowa*, [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), *Kooperencja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – kooperacja – rozwój*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 111–117.
- Niemczyk J., *Strategia: od planu do sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Peteraf M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View*, „Strategic Management Journal” 1993, no. 14/3, s. 179–191.
- Sakai K., Kang N.H., *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalization*, OECD, DSTI/DOC 5/2000, Paris.
- Stomińska B., *Gmina w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Samorząd Terytorialny” 2007, nr 3, s. 19–33.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, no. 18/7, s. 509–533.
- Tsang E.W.K., *Motives for Strategic Alliance: A Resource-based Perspective*, „Scandinavian Journal of Management” 1998, vol. 14/3, s. 207–221.
- Vangen S., Huxham C., *Introducing the Theory of Collaborative Advantage*, [w:] S.P. Osborne (red.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London 2010, s. 163–184.

---

## Streszczenie

Celem rozdziału jest ukazanie charakteru rent sieciowych czerpanych przez urzędy gmin, z uwzględnieniem osiągania przez nie kolejnych poziomów dojrzałości we współpracy sieciowej. Renty sieciowe stanowią główną korzyść ze współpracy sieciowej z perspektywy danego węzła i mogą być postrzegane jako wyznaczniki przewagi kooperacyjnej organizacji. Tak więc na wstępie autor zidentyfikował kluczowe korzyści charakterystyczne dla współpracy sieciowej. Na poziomie sieci korzyść utożsamiono z rentą relacyjną, z kolei w podejściu egocentrycznym, z perspektywy urzędu gminy stanowiącego węzeł w sieci, odniesiono ją do poszczególnych postaci renty sieciowej. Ponieważ analiza uwzględnia perspektywę dynamiczną, autor zidentyfikował poziomy dojrzałości we współpracy sieciowej. Rozważania te stanowiły podstawę do przeprowadzenia badań z wykorzystaniem metody studium przypadku. W jego ramach ukazano istotę rent sieciowych osiąganych przez urząd gminy, także w ujęciu dynamicznym. Wyniki badań umożliwiły sformułowanie wniosków dotyczących zakresu i charakteru czerpanych rent, co pozwala na dogłębne zrozumienie zjawiska, a w rezultacie świadome i skuteczne budowanie przewagi kooperacyjnej urzędu.

**Słowa kluczowe:** sieć międzyorganizacyjna, współpraca sieciowa, renty sieciowe, urząd gminy

## Network advantage for a commune – case study

### Abstract

The main purpose of the article is to analyze the characteristics of network advantage gained by communes, including the dynamic perspective of achieving another levels of network cooperation maturity. Network advantage constitutes the main benefit from network cooperation for a knot and it can be perceived as a determinant of an organization's collaborative advantage. Thus, at the beginning the author identified key benefits typical for network cooperation, both at the network level and the knot level. As the scrutiny included a dynamic perspective, also the level of network cooperation maturity were identified. This theoretical background allowed carrying research in a form of a case study. It showed sorts of network advantage gained by the commune, as the network cooperation maturity increased. The results led to conclusions concerning the range and characteristics of achieved benefits, which allows thorough understanding of the phenomenon and more effective creation of a commune's collaborative advantage.

**Keywords:** interorganizational network, network collaboration, network advantage, commune

# Efektywność relacji międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej. Konceptualizacja kategorii

Dr hab. inż. Aleksandra Sus, prof. UE 

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania, Katedra Strategii i Metod Zarządzania

## Wprowadzenie

Badania nad relacjami zachodzącymi pomiędzy organizacjami znajdują się w centrum zainteresowania tak teoretyków, jak i praktyków od ponad 25 lat. Większość prac koncentruje się na determinantach i wyróżnikach relacji w sieciach, podejmując próby wyjaśnienia zjawisk wzrostu i rozwoju układów, które ewoluowały od diad po sieci złożone z większej liczby elementów, tworząc różne rodzaje sieci międzyorganizacyjnych<sup>1</sup>. Z literatury poświęconej sieciom wyłaniają się dwa główne nurty rozważań teoretycznych, a mianowicie zależność zasobowa i połączona z nią perspektywa wymiany międzyorganizacyjnej oraz teoria kosztów transakcyjnych, której podstaw należy poszukiwać w zagadnieniach ekonomicznych. W obydwu można odnaleźć cele, które koncentrują się na identyfikacji antecedencji<sup>2</sup> i wyników współpracy sieciowej<sup>3</sup>, a także na strukturze sieci i sposobów zarządzania układami sieciowymi. Ponadto w literaturze dotyczącej sieci międzyorganizacyjnych uwaga skupia się na takich zagadnieniach jak przewagi sieci nad

- 1 S.P. Borgatti, P. C. Foster, *The network paradigm in organizational research: A review and typology*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, no. 6, s. 991–1013; R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005; H.B. Milward, K.G. Provan, *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*, IBM Center for the Business of Government, Washington 2006; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- 2 J.S. Fu, Y. Li, *The institutional antecedent to firm's interorganizational network portfolios: Evidence from China*, „Public Relations Review” 2019, no. 45, s. 1–17.
- 3 K.G. Provan, H.B. Milward, *A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems*, „Administrative Science Quarterly” 1995, no. 40, s. 1.

układami indywidualnymi, a w ostatnim czasie na oburęczności i dynamice układów sieciowych<sup>4</sup>. Nasuwa to spostrzeżenie, iż międzyorganizacyjne układy sieciowe zaczynają być postrzegane i analizowane przez pryzmat analogii do odrębnych bytów organizacyjnych – przedsiębiorstw. Wniosek ten jest szczególnie cenny dla zespołów badawczych poszukujących problemów badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości, otwiera się bowiem ogromne pole eksploracji i eksploatacji zagadnień teoretycznych, które – przekute w empirię – może wpłynąć na rozwój nurtu sieciowego w analizowanych naukach.

Niniejsze rozważania zawierają się w podstawach koncepcyjnych interdyscyplinarnego projektu badawczego pt. „Efektywność relacji w onkologicznej sieci międzyorganizacyjnej w Polsce”, realizowanego w ramach projektu „InterEkon”, finansowanego ze środków Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>5</sup>. Celem naukowym wspomnianego projektu badawczego jest opracowanie modelu czynników warunkujących efektywność relacji w sieci międzyorganizacyjnej tworzonej przez wyspecjalizowane zespoły medyczne, w tzw. sieci onkologicznej. Jednym z problemów badawczych projektu jest odpowiedź na pytanie: „Jak należy interpretować efektywność relacji międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej?”. Stanowi ono fundament badań literatury tematu przedstawiony w niniejszym opracowaniu. Zagadnienie jest o tyle skomplikowane, iż w założeniach realizowanego projektu badawczego przyjęto, że owa efektywność nie zostanie opisana przy wykorzystaniu relacji wyników do nakładów (efektywność ekonomiczna), a w ujęciu systemowym przy wykorzystaniu zasobów i relacji z otoczeniem. Argumentem przemawiającym za takim sposobem konceptualizacji efektywności w międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej jest skoncentrowanie na celach społecznych organizacji, które tworzą ten obiekt badań. Wyeliminowanie danych finansowych spowodowało skoncentrowanie uwagi i mocy badawczej na zagadnieniach związanych z efektywnością relacji, których podstawy prezentuje niniejsze opracowanie.

Rozdział składa się z trzech logicznie powiązanych części. Część pierwszą stanowi przedstawienie konsytuacji analizy relacji w międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej w Polsce, co w opracowaniu rozumie się jako zaprezentowanie obiektu poddanego rozważaniom teoretycznym, a następnie badaniom praktycznym. Przedstawienie jednostek szpitalnych budujących międzyorganizacyjną sieć onkologiczną w Polsce jest o tyle istotne, iż dzięki temu nabiera znaczenia argument

4 M. Ubeda-Garica, E. Claver-Cortes, B. Marco-Lajara, *Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations*, „Journal of Business Research” 2019, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>

5 Nazwa projektu „Regionalna Inicjatywa Doskonałości”, lata 2019–2022, nr projektu 15/RID/2018/19, kwota finansowania 10 721 040,00 PLN.

rezygnacji z analizy efektywności finansowej na rzecz efektywności relacji w sieci. Te zagadnienia szczegółowo zaprezentowano w drugiej części opracowania, w której uwaga została skupiona na sposobach definiowania i rozumienia efektywności w sieciach non-profit z punktu widzenia ujęcia zasobowego. Część trzecia rozdziału prezentuje próbę przedstawienia definicji efektywności relacji w międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej.

Celem opracowania jest sprecyzowanie kategorii efektywności relacji w sieci non-profit, w ujęciu systemowym, aby wyeliminować potencjalne zastrzeżenia w późniejszych pracach badawczych.

## Konsytuacja relacji w międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej w Polsce

Analizując znaczenia kategorii kontekstu, konsytuacji i kontekstu, zwrócono uwagę na istotne różnice pomiędzy nimi<sup>6</sup>, które wiążą się przede wszystkim z poziomem rozważań (rysunek 1).

Sposób, w jaki zostały opisane kontekst, konsytuacja i kontekst sieci międzyorganizacyjnej, wykorzystuje także analogie, o których wspomniano we wstępie – w tym przypadku o charakterze lingwistycznym, które jednak zmieniają spojrzenie na kategorię kontekstu.

Dokonując konceptualizacji obiektu badań, wykonano wiele postępowań badawczych w zakresie istniejącej teorii. Proces ten skutkuje wypracowaniem definicji sieci międzyorganizacyjnej jako dynamicznej<sup>7</sup> struktury składającej się z węzłów, powiązanych długoterminowymi<sup>8</sup> relacjami<sup>9</sup>, współdziałającej i realizującej,

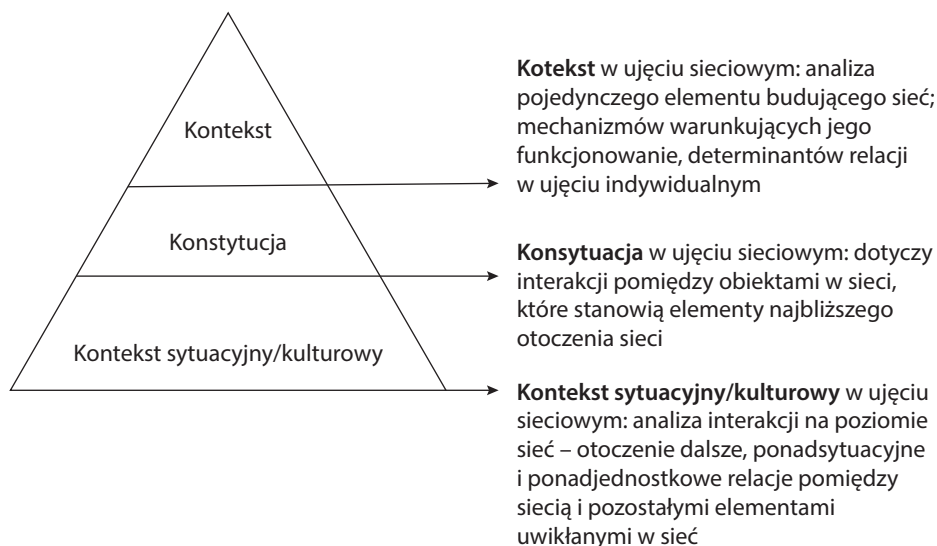
6 Kategoria konsytuacji pojawia się w historii lingwistyki w ramach tzw. kontekstualizmu brytyjskiego, którego początki łączą się z pracami polskiego antropologa Malinowskiego i związanego z nim badacza Firtha. Kategoria jest jednym z trzech głównych rodzajów kontekstu, obok kontekstu i kontekstu kulturowego. Kontekst jest określany jako relacja pomiędzy składnikami tekstu lub tekstami. Z kolei kontekst pozajęzykowy dotyczący sytuacji określany jest mianem konsytuacji w ujęciu sytuacyjnym: kontekst sytuacyjny (i jako taki jest opisywany w niniejszym opracowaniu), lub szerzej – kontekst kulturowy. Uwarunkowania tekstowo-sytuacyjne opisuje kategoria ogólna: kontekst – za S. Przybyszewski, *Kontekst w badaniach nad językiem*, [http://uwm.edu.pl/polonistyka/pliki/article/161/SPrzybyszewski\\_Kontekst.pdf](http://uwm.edu.pl/polonistyka/pliki/article/161/SPrzybyszewski_Kontekst.pdf) (dostęp: 1.01.2020).

7 A. Jabłoński, *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015, s. 24.

8 H.B. Thorelli, *Networks: Between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7(1), s. 37.

9 D. Barney, *The Network Society*, Polity Press, Cambridge 2007, s. 2.

oprócz indywidualnych, wspólne cele<sup>10</sup>, uzyskując w ten sposób efekt synergii, która łączy atuty zależności hierarchicznych i partnerskich. Wiążące się w sieć międzyorganizacyjną obiekty realizują określone zamiary strategiczne, które w zależności od istotności mogą determinować powiązania kapitałowe i organizacyjno-prawne pomiędzy uczestnikami sieci. Do opisu sieci konieczne staje się wyznaczenie jej granic, które może określać położenie i/lub cechy węzłów<sup>11</sup>.



**Rysunek 1.** Trzy rodzaje kontekstu w ujęciu sieci międzyorganizacyjnej

**Źródło:** opracowanie własne.

W analizowanym przypadku onkologiczną sieć międzyorganizacyjną w Polsce tworzy 17 podmiotów. Należą do nich szpitale publiczne – onkologiczne centra, z których każde znajduje się w każdym z 16 województwie w Polsce (w województwie mazowieckim znajdują się dwie takie jednostki). Prezentuje je tabela 1.

Wyróżniki relacji zachodzących pomiędzy elementami wyszczególnionymi w tabeli 1 stanowią fundament konsytuacji relacji pomiędzy elementami budującymi sieć, w konsekwencji wpływając na jej efektywność. Te zagadnienia prezentuje ostatnia część niniejszego opracowania.

10 H.B. Milward i wsp., *Inter-Organizational Networks. A Review of the Literature to Inform Practice*, 2014, s. 18, <http://www.businessofgovernment.org/report/inter-organizational-networks-review-literature-inform-practice> (dostęp: 3.01.2020).

11 M. Zdziarski, *Analiza sieci*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 36.



**Tabela 1.** Podmioty tworzące międzyorganizacyjną sieć onkologiczną w Polsce

|    |                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Centrum Onkologii – Instytut im. Marii Skłodowskiej-Curie w Warszawie                       |
| 2  | Świętokrzyskie Centrum Onkologii SP ZOZ w Kielcach                                          |
| 3  | Wielkopolskie Centrum Onkologii e Poznaniu                                                  |
| 4  | Centrum Onkologii – Instytut im. Marii Skłodowskiej-Curie, Oddział w Gliwicach              |
| 5  | Centrum Onkologii Instytut im. Marii Skłodowskiej-Curie, Oddział w Krakowie                 |
| 6  | Zachodniopomorskie Centrum Onkologii w Szczecinie                                           |
| 7  | Wojewódzkie Wielospecjalistyczne Centrum Onkologii i Traumatologii im. M. Kopernika w Łodzi |
| 8  | Samodzielny Publiczny ZOZ MSW z Warmińsko-Mazurskim Centrum Onkologii w Olsztynie           |
| 9  | Kliniczny Szpital Wojewódzki nr 1 im. Fryderyka Chopina w Rzeszowie                         |
| 10 | Szpital Specjalistyczny w Brzozowie, Podkarpacki Ośrodek Onkologiczny                       |
| 11 | Dolnośląskie Centrum Onkologii we Wrocławiu                                                 |
| 12 | Centrum Onkologii w Bydgoszczy                                                              |
| 13 | Uniwersyteckie Centrum Kliniczne w Gdańsku                                                  |
| 14 | Wojskowy Instytut Medyczny w Warszawie                                                      |
| 15 | Beskidzkie Centrum Onkologii e Bielsku-Białej                                               |
| 16 | Szpital Pomorskie Sp. z o.o. w Gdyni                                                        |
| 17 | Szpital Uniwersytecki im. Karola Marcinkowskiego w Zielonej Górze Sp. z o.o.                |

Źródło: opracowanie własne.

Efekt synergii, który wynika z funkcjonowania w medycznym układzie sieciowym, jest w głównej mierze związany z eliminacją barier o charakterze strukturalnym, okresowym i geograficznym dla realizacji wspólnego celu. Celem tym jest w analizowanej onkologicznej sieci międzyorganizacyjnej wypracowanie wspólnego modelu leczenia pacjentów nowotworowych w najkrótszym czasie, tzw. szybkiej ścieżki onkologicznej. Cel ten jest realizowany w wyniku transferu zasobów oraz współpracy w zakresie funkcji medycznych. Międzyorganizacyjną sieć onkologiczną w Polsce można zatem zdefiniować jako otwarty zbiór medycznych (onkologicznych) obiektów, stanowiących węzły sieci, których celem jest opieka nad pacjentami onkologicznymi<sup>12</sup>, działających na zasadzie partnerstwa, w specyficznym ekosystemie<sup>13</sup>, który z dużym prawdopodobieństwem jest identyczny dla

12 A. Sus, M. Organa, A. Sulich, *Effectiveness of relations in the interorganizational oncological network in Poland – research assumptions*, „Transformations in Business & Economics” 2019, vol. 18, issue 2B, s. 745–766.

13 Ekosystem biznesu obejmuje powiązanie z węzłem przedsiębiorstwa, a także instytucje badawcze, regulatorów, dostawców i klientów (w przypadku jednostek szpitalnych są nimi pacjenci) – W. Czakon, *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 217, s. 15.

każdego węzła<sup>14</sup>. Ekosystem biznesu obejmuje nie tylko powiązane w sieci obiekty, ale także instytucje badawcze, regulatorów, dostawców urządzeń peryferyjnych itp.<sup>15</sup> Oznacza to, że w otoczeniu każdego z analizowanych węzłów w międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej znajdują się takie same podmioty, do których można zaliczyć: Narodowy Fundusz Zdrowia, Ministerstwo Zdrowia, jednostki i centra naukowe, firmy farmaceutyczne, apteki, dostawców sprzętu itp. Elementy te budują kontekst sytuacyjny międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej w Polsce.

## **Efektywność w sieci medycznej. Cele publiczne a biznesowe**

W sektorach publicznym i non-profit występuje motyw interesu publicznego, który zmienia cele i wyniki realizowane przez sieć międzyorganizacyjną w dość istotny sposób. Efektywność takiej sieci koncentruje się na realizacji celów systemowych zamiast celów organizacyjnych, co jest typowe dla sektora prywatnego. Dzieje się tak, nawet jeśli motywatory integracji i współpracy są słabe. W przypadku analizy kontekstu sytuacyjnego, czyli kluczowych grup zewnętrznych, takich jak decydenci (np. Ministerstwo Zdrowia, NFZ, jednostki naukowe) i podmioty finansujące (np. NFZ, urzędy marszałkowskie), efektywność będzie mierzona stopniem realizacji założonych celów organizacyjnych i biznesowych<sup>16</sup>. Sytuacja ma zupełnie odmienny charakter w przypadku analizy efektywności konsytuacji sieci międzyorganizacyjnej w ujęciu relacji non-profit. W takim przypadku efektywność sieci międzyorganizacyjnej wiąże się z procesem integracji organizacji uwikłanych w daną sieć. Argumentem uzasadniającym większą efektywność zintegrowanych sieci w sektorze opieki medycznej jest wzrost dostępności specjalistycznych usług zdrowotnych, zapewniających ciągłość opieki, pomimo rozproszenia geograficznego. Koordynacja zintegrowanego systemu zwiększa prawdopodobieństwo, iż wszystkie niezbędne usługi są świadczone w sieci, a klienci mają dostęp do potrzebnych specjalistów i ich kompetencji<sup>17</sup>.

Cytowana już w niniejszym opracowaniu praca Provana i Milwarda prezentuje wyniki badań nad efektywnością sieci w kontekście szpitali zajmujących się

14 Trwają badania nad elementami ekosystemu węzłów onkologicznej sieci międzyorganizacyjnej w ramach wspomnianego projektu. Ich celem jest weryfikacja tezy o koherentności elementów ekosystemów budujących każdy z dwudziestu węzłów pod względem strukturalnym.

15 W. Czakon, *Sieci międzyorganizacyjne...*, s. 15.

16 K.G. Provan, H.B. Milward, *A Preliminary Theory...*, s. 3.

17 Tamże.

leczeniem osób chorych psychicznie. Badacze zoperacjonalizowali efektywność, eksplorując związek pomiędzy strukturą sieci (koordynacją i stopniem integracji) i jej wpływem na poprawę zdrowia pacjentów. Punkt widzenia i wnioski wynikające z badań dotyczą dwóch miar sieci: ich gęstości (poziom spójności, miara stopnia, w jakim wszystkie organizacje w sieci są ze sobą połączone lub powiązane) i centralizacji (zakres, w jakim spójność jest zorganizowana wokół konkretnych punktów centralnych). Kategorią, która pojawiła się w badaniach, było zaangażowanie. Do jego pomiaru wykorzystano pięć różnych sposobów wymiany usług pomiędzy podmiotami w sieci (przesyłanych i otrzymanych poleceń usług, koordynacji spraw oraz wspólnych programów i umów o świadczenie usług). Nie była badana częstotliwość zaangażowania, z wyłączeniem identyfikacji „pewnej regularności” przesyłanych i otrzymanych zleceń pomiędzy obiektami w sieci. Ponadto sieć międzyorganizacyjna nie została zdefiniowana jako relacje pomiędzy głównymi ośrodkami medycznymi (konsytuacja), a jako relacje pomiędzy wybranymi szpitalami psychiatrycznymi i ich dostawcami/odbiorcami usług (kontekst). Z analiz wynika dość istotny wniosek dotyczący badania efektywności sieci, a mianowicie zaangażowanie w sieci było określane mianem realnego, jeśli wymiana zachodziła w obie strony relacji (np. pomiędzy podmiotem A i B). W przypadku centralizacji autorzy poddali eksploracji centralność węzłów w sieci oraz koncentrację wpływów<sup>18</sup>.

Z pewnością badanie Provana i Milwarda zmienia sposób interpretacji efektywności w sieci międzyorganizacyjnej i wykracza poza podejście zasobowe oraz koszty transakcyjne. Wprowadzając kategorie zaangażowania i wymiany, autorzy koncentrują się na innych niż organizacyjne celach sieci i zwracają swoją uwagę na zmienne systemowe, tj. czynniki determinujące integrację obiektów tworzących sieć.

W sektorze publicznym efektywność sieci jest zupełnie inną kategorią niż w układach biznesowych, ze względu na braki zasobów, duże zróżnicowanie i liczbę problemów odbiorców sieci (kategoria „klientów” brzmi niestosownie w stosunku do pacjentów sieci onkologicznej), a także ograniczoną funkcjonalność szkoleń specjalistów i stałe, niskie wynagrodzenia pracowników sieci<sup>19</sup>. Argument ten spowodował wykluczenie z procedury badawczej kryterium finansowej efektywności i skupienie uwagi na celach pozamaterialnych, tj. identyfikacji tych czynników, które wpływają na szczególny element efektywności sieci międzyorganizacyjnej, a mianowicie na relacje.

---

18 Tamże.

19 K.G. Provan, H.B. Milward, *Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks*, „Public Administration Review” 2001, vol. 61, no. 4, s. 415.

## Efektywność relacji międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej w Polsce

Efektywność relacji międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej jest rozumiana jako skutek takiej kombinacji cech procesowych i strukturalnych sieci, który powoduje optymalne: wymianę (*exchange*)<sup>20</sup>, zaangażowanie (*engagement*)<sup>21</sup> i wzajemność (*reciprocity*)<sup>22</sup> pomiędzy węzłami sieci. Przedmiotami wymiany międzyorganizacyjnej, determinującej efektywność relacji, są zasoby – zarówno w ujęciu materialnym, jak i niematerialnym, a typologia wymiany skupia się na przepływach materialnych i energetycznych<sup>23</sup>. Skutkiem wymiany jest osiągnięcie wyższej efektywności niż efektywność jednostki – stanowi to jeden z motywów budowania sieci międzyorganizacyjnych<sup>24</sup>. Zaangażowanie w sieć wiąże się z pewną współzależnością od partnerów, która wynika z uwikłania się w konsekwencje negatywne (ryzyko) i pozytywne (korzyści) funkcjonowania w strukturach sieciowych. Współzależność wpływa na spójność sieci i kooperację pomiędzy tworzącymi ją elementami, których fundamentem jest zaufanie, czyli wiara, że kontrahent wypełni swoje zobowiązania<sup>25</sup>. Z kolei atrybut wzajemności stanowi kluczowy element formalnej oceny więzi przez strony relacji, który prowadzi do ich budowania, modyfikacji, ale także rozpadu. Elementami składowymi wzajemności są: zaangażowanie stron, procesy negocjacyjne przy nawiązywaniu umowy oraz jej wykonanie przez strony<sup>26</sup>.

20 T. Bar, A. Leiponen, *Committee composition and networking in standard setting: the case of wireless telecommunication*, „Journal of Economics & Management Strategy”, Spring 2014, vol. 23, no. 1, s. 1–23.

21 J. Ihm, *Network measures to evaluate stakeholder engagement with nonprofit organizations on social networking sites*, „Public Relations Review” 2015, no. 41, s. 501–503; R. Cross i wsp., *Building engagement from the ground up: How top organizations leverage networks to drive employee engagement*, „Organizational Dynamics” 2012, no. 41, s. 202–211.

22 A. Kirman i wsp., *Marginal contribution, reciprocity and equity in segregated groups: Bounded rationality and self-organization in social networks*, „Journal of Economics Dynamics & Control” 2007, no. 31, s. 2085–2107; O. Pesamaa i wsp., *Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives*, „Journal of Co-operative Organization and Management” 2013, no. 1, s. 81–92.

23 W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 11.

24 W. Czakon, *Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, no. 421, s. 84.

25 M. Odlanicka-Poczobutt, L. Knop, *Rozwój i funkcjonowanie sieci w świetle podejścia endogenicznego*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, z. 89, s. 369–370.

26 P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1994, vol. 19, no. 1, s. 90–118.

Analizując efektywność międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej w ujęciu strukturalnym, uwzględniono ważność i częstość dzielenia i transferu zasobów: informacyjnych (dane o pacjentach, kontakty bezpośrednie i pośrednie, zarówno o charakterze medycznym, jak i spoza branży lekarskiej – firmy farmaceutyczne, dostawcy sprzętu medycznego, podwykonawcy, informacje o wynikach badań medycznych, dokumentacja medyczna, a także o regulacjach formalno-prawnych, rozwiązaniach proceduralnych, umowach, rozwiązaniach diagnostyczno-prewencyjnych, o stosowanych testach diagnostycznych, terapiach celowanych, metaanalizy i inne: *Big-Data*<sup>27</sup>, statystyki, rozwiązania w zakresie napromieniowania techniką VMAT, wiedza o immunoterapii nowotworów, o stosowanych, spersonalizowanych szczepionkach), ludzkich (wymiana kadry lekarskiej, dzielenie się ekspertami, chirurgami i lekarzami o różnych specjalnościach: onkologami, patologami, biologami molekularnymi, diagnostami laboratoryjnymi, bioinformatykami, fizykami, radioterapeutami), sprzętowych (wyspecjalizowany sprzęt medyczny: roboty, urządzenia do radiologii, standardy diagnostyki histopatologicznej, analizy biomarkerów tkankowych) i leków (informacje o wykorzystywanych opiatkach, lekach cytostatycznych, lekach na bazie kwasu walproinowego, przygotowaniu leków cytostatycznych), a także pacjentów.

Efektywność międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej w ujęciu procesowym planuje się zbadać w kontekście realizacji czynności podstawowych i pomocniczych zgodnych z łańcuchem wartości Portera. Również i tu korzyści są analizowane pod względem ważności i częstotliwości. W przypadku realizacji funkcji pomocniczych wyodrębniono następujące potencjalne korzyści (zebrane podczas wywiadu z przedstawicielem wybranego uczestnika sieci):

- współpraca pomiędzy zespołami projektowymi;
- wymiana dobrych praktyk organizacyjnych, w tym również w zakresie systemów zarządzania, na przykład jakością i wiedzą dotyczącą zarządzania i administrowania;
- transfer wiedzy dotyczącej procesów doskonalenia zawodowego, systemów motywacyjnych, oceny, kontroli i rekrutacji pracowników;
- procedury usprawniania obsługi pacjentów;
- wspólny dostęp do nowoczesnych technologii i procedur z nimi związanych;
- transfer wiedzy o szczepionkach z immunoterapii nowotworów;
- wspólny dostęp do dostawców sprzętu medycznego, firm farmaceutycznych, sprzętu administracyjnego i pozostałych;

---

27 Baza do prowadzenia analizy wielowątkowej.

- transfer wiedzy o sposobach tworzenia rezerw zasobowych, przechowywania środków medycznych, w zakresie zabiegów przedoperacyjnych, monitorowania interakcji lekowych;
- doskonalenie metod i procesów leczenia i przepisywania użytych leków;
- wymiana informacji w zakresie opieki pooperacyjnej;
- sposoby budowania wiedzy społecznej o profilaktyce nowotworowej;
- identyfikacja systemów wczesnego ostrzegania w zakresie powikłań po zabiegach medycznych i rozwiązań w zakresie tolerancji leczenia.

Zbiór korzystnych efektów współpracy między organizacjami uwikłanymi w układy sieciowe sektora opieki onkologicznej nie jest zamknięty. Stanowi raczej wstęp do szeroko zakrojonych badań empirycznych, obecnie realizowanych w Polsce, ale z zamiarem rozszerzenia działań badawczych na Europę.

## Podsumowanie

Kończąc rozważania w obszarze efektywności sieci międzyorganizacyjnych, można postawić pytanie: „Czy współpraca pomiędzy węzłami w tak wrażliwej sieci międzyorganizacyjnej, jak onkologiczna, nosi znamiona serwitalizacji<sup>28</sup>, czy raczej korzyści wynikające z tej integracji systemowej są po prostu typowymi zalecaniami funkcjonowania w sieci?”.

Niewątpliwie kategoria efektywności relacji a efektywności finansowej w jednostkach biznesowych jest interesującym obiektem badań i jako taka ma przełożenie na funkcjonowanie innych sieci międzyorganizacyjnych o charakterze medycznym. Przykładem takiej sieci jest sieć stomatologiczna w Polsce, której utworzenie rozwiązałoby *gros* problemów z transferem wiedzy i kompetencji pomiędzy jednostkami – zarówno o charakterze medycznym, jak i zarządczym. Postawione w projekcie pytania badawcze:

28 Dodawanie usług do istniejącego portfela usług określonego obiektu za S. Vandemerwe, J. Rada, *Servitization of business: Adding value by adding services*, „European Management Journal” 1988, vol. 6(4), s. 314–324. W analizowanym przypadku to raczej realizowanie specjalistycznych usług medycznych, których nie jest w stanie wykonać jednostka macierzysta pacjenta – tj. związana z nim geograficznie. W ten sposób integruje się usługi medyczne, co prowadzi do fundamentalnych zmian w jednostce macierzystej – T. Baines, H.W. Lightfoot, *Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services*, „International Journal of Operations & Production Management” 2013, vol. 34(1), s. 2–35. Dodając bądź integrując procesy leczenia, szpitala macierzyste powinny dążyć do zmiany swoich dotychczasowych modeli biznesowych – K. Storbacka, *A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions*, „Industrial Marketing Management” 2011, vol. 40(5), s. 699–711; K. Storbacka i wsp., *Solution business models: Transformation along four continua*, „Industrial Marketing Management” 2013, vol. 42(5), s. 705–716.

- „W jaki sposób wymiana relacyjna pomiędzy węzłami sieci determinuje efektywność onkologicznej sieci międzyorganizacyjnej?”;
- „Jak zaangażowanie węzłów sieci wpływa na efektywność onkologicznej sieci międzyorganizacyjnej?”;
- „Jak wzajemność węzłów sieci relacji wpływa na efektywność onkologicznej sieci międzyorganizacyjnej?”;
- „Jaka jest zależność pomiędzy efektywnością onkologicznej sieci międzyorganizacyjnej a jej cechami strukturalnymi?”;
- „Jaka jest zależność pomiędzy efektywnością onkologicznej sieci międzyorganizacyjnej a jej cechami procesowymi?”

nie zamykają tematu efektywności relacji w międzyorganizacyjnej sieci onkologicznej w Polsce i z powodzeniem mogą być wykorzystane jako podstawa badań longitudinalnych, których głównym celem byłaby identyfikacja wymiarów efektywności relacji. Są one także kamieniem węgielny zmian w kierunku poprawy funkcjonowania jednej z najbardziej newralgicznych dziedzin medycyny.

---

## Bibliografia

- Baines T., Lightfoot H.W., *Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services*, „International Journal of Operations & Production Management” 2013, vol. 34(1), s. 2–35.
- Bar T., Leiponen A., *Committee composition and networking in standard setting: the case of wireless telecommunication*, „Journal of Economics & Management Strategy”, Spring 2014, vol. 23, no. 1, s. 1–23.
- Barney D., *The Network Society*, Polity Press, Cambridge 2007.
- Borgatti S.P., Foster P. C., *The network paradigm in organizational research: A review and typology*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, no. 6, s. 991–1013.
- Cross R., Gray P., Gerbasi A., Assimakopoulos D., *Building engagement from the ground up: How top organizations leverage networks to drive employee engagement*, „Organizational Dynamics” 2012, no. 41, s. 202–211.
- Czakon W., *Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, no. 421, s. 82–89.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 10–13.
- Czakon W., *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 217, s. 9–18.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Fu J.S., Li Y., *The institutional antecedent to a firm's interorganizational network portfolios: Evidence from China*, „Public Relations Review” 2019, no. 45, s. 1–17.
- Ihm J., *Network measures to evaluate stakeholder engagement with nonprofit organizations on social networking sites*, „Public Relations Review” 2015, no. 41, s. 501–503.
- Jabłoński A., *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.



- Kirman A., Marose S., Giansante S., Pin P., *Marginal contribution, reciprocity and equity in segregated groups: Bounded rationality and self-organization in social networks*, „Journal of Economics Dynamics & Control” 2007, no. 31, s. 2085–2107.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Milward H.B., Provan K.G., *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*, IBM Center for the Business of Government, Washington 2006.
- Milward H.B., MacKean G., Casebeer A., Popp J., Lindstrom R., *Inter-Organizational Networks. A Review of the Literature to Inform Practice*, 2014, <http://www.businessofgovernment.org/report/inter-organizational-networks-review-literature-inform-practice> (dostęp: 3.01.2020).
- Odlanicka-Poczobutt M., Knop L., *Rozwój i funkcjonowanie sieci w świetle podejścia endogenicznego*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, z. 89, s. 367–377.
- Pesamaa O., Pieper T., Vinhas da Silva R., Black W.C., Hair Jr. J.F., *Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives*, „Journal of Co-operative Organization and Management” 2013, no. 1, s. 81–92.
- Provan K.G., Milward H.B., *A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems*, „Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, no. 1, s. 1–33.
- Provan K.G., Milward H.B., *Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks*, „Public Administration Review” 2001, vol. 61, no. 4, s. 414–423.
- Przybyszewski S., *Kontekst w badaniach nad językiem*, [http://uwm.edu.pl/polonistyka/pliki/article/161/SPrzybyszewski\\_Kontekst.pdf](http://uwm.edu.pl/polonistyka/pliki/article/161/SPrzybyszewski_Kontekst.pdf) (dostęp: 3.01.2020).
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1994, vol. 19, no. 1, s. 90–118.
- Storbacka K., *A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions*, „Industrial Marketing Management” 2011, vol. 40(5), s. 699–711.
- Storbacka K., Windahl C., Nenonen S., Salonen A., *Solution business models: Transformation along four continua*, „Industrial Marketing Management” 2013, vol. 42(5), s. 705–716.
- Sus A., Organa M., Sulich A., *Effectiveness of relations in the interorganizational oncological network in Poland – research assumptions*, „Transformations in Business & Economics” 2019, vol. 18, issue 2B, s. 745–766.
- Thorelli H.B., *Networks: Between markets and hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7(1), s. 37–51.
- Ubeda-Garica M., Claver-Cortes E., Marco-Lajara B., *Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations*, „Journal of Business Research” 2019, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
- Vandemerwe S., Rada J., *Servitization of business: Adding value by adding services*, „European Management Journal” 1988, vol. 6(4), s. 314–324.
- Zdziarski M., *Analiza sieci*, [w:] J. Niemczyk. E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 35–42.



---

## Streszczenie

Celem rozdziału jest konceptualizacja kategorii efektywności relacji w międzyorganizacyjnej sieci – jest on kontynuacją badań prowadzonych w sieci onkologicznej w Polsce. W opracowaniu zaprezentowano obiekt badań, argumenty przemawiające za faktem skupienia się na 16 podmiotach tworzących poddaną eksploracji sieć, a także wyróżniki efektywności sieci realizującej cele publiczne. Rozdział stanowi fundament koncepcyjny badań finansowanych ze środków wewnętrznego projektu „InterEkon”.

**Słowa kluczowe:** sieć międzyorganizacyjna, sieć onkologiczna, efektywność sieci, efektywność sieci relacji, zaangażowanie, wymiana, wzajemność

---

The effectiveness of the interorganizational relationship of the oncological network. Conceptualization of the category

## Abstract

The purpose of the article is to conceptualize the category of relationship effectiveness in an inter-organizational network and it is a continuation of research conducted in the oncological network in Poland. The study presents the research object, arguments supporting the fact of focusing on 16 entities that make up the explored network, as well as distinguishing features of the efficiency of the network achieving public goals. The article is the conceptual foundation of research financed from the InterEkon project.

**Keywords:** inter-organizational network, oncological network, network effectiveness, relationship effectiveness, engagement, exchange, reciprocity

