

Organizacja hybrydowa w teorii i praktyce

Redakcja naukowa
Hubert Cichocki
Albert Tomaszewski

Organizacja hybrydowa w teorii i praktyce

Recenzje

Jarosław Karpacz

Bogdan Nogalski

Redakcja językowa

Anna Adamczyk

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2022
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-547-2

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Magdalena Limbach

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 60/V/22

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 7 |
| Agata Pierścieniak „Hybrydowość” jako atrybut współczesnych organizacji | 9 |
| Grażyna Gierszewska, Paweł Huras Dojrzałość innowacyjna organizacji – teoria i badania | 21 |
| Hubert Cichocki, Albert Tomaszewski Zarządzanie zespołem rozproszonym. Perspektywa teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii agencji | 41 |
| Małgorzata Koszewska Przedsiębiorstwa hybrydowe w obliczu zmian zachowań konsumentów na rynku mody | 51 |
| Patrycja Juszczak Wzorce zachowań kooperacyjnych organizacji hybrydowych w sektorze kultury | 65 |
| Marcin Szplit Doświadczenie konsumentów w marketingu wielokanałowym | 79 |
| Dagmara Wójcik Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kultury w warunkach pandemii COVID-19. Kontekst sztuk performatywnych | 87 |
| Leszek Bohdanowicz Rozwój sekcji e-sportowych w profesjonalnych klubach piłkarskich | 103 |
| Grzegorz Kawecki Hybrydowe formy sprzedaży w sektorze deweloperskim | 111 |
| Andrzej Szymonik, Artur Błaszczak Rola praktyk ekologicznych dla gospodarki magazynowej | 123 |
| Iwona Dreszer, Grzegorz Głód Doskonalenie procesów księgowych w kontekście dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa | 137 |

Wstęp

W niniejszej monografii podjęto próbę ukazania zjawiska organizacji hybrydowej z perspektywy teorii i praktyki zarządzania. Temat ten jest nie tylko interesujący, lecz także aktualny w obszarze zainteresowań środowiska badawczego, co uwidoczniło się zwłaszcza w okresie zagrożenia pandemicznego w latach 2020–2022. Rezultat ograniczeń epidemicznych w postaci zwiększonego wykorzystania narzędzi informatycznych umożliwił zdalną realizację zadań równoległe i na przemian w stosunku do procesów tradycyjnych. Jest to szczególnie przykład hybrydowości w organizacjach, któremu poświęca się obecnie najwięcej uwagi. To podejście znalazło odzwierciedlenie w niniejszej publikacji, przy czym dominuje tutaj szersze spojrzenie. W poszczególnych rozdziałach uwzględnione zostały zróżnicowane wymiary hybrydowości, identyfikowane zarówno na poziomie logiki instytucjonalnej organizacji, jak i w wybranych jej obszarach funkcjonalnych. Rozważania opracowano w oparciu o analizę literatury i badania empiryczne.

Książkę otwiera rozdział „*Hybrydowość*” jako atrybut współczesnych organizacji (Agata Pierścieniak). Bazując na przeglądzie literatury, autorka ukazała wielowymiarowość zjawiska hybrydowości i zaproponowała model wymiarów hybrydowości organizacji składający się z trzech poziomów: strategicznego, organizacyjnego i zadaniowego.

W rozdziale drugim – *Dojrzałość innowacyjna organizacji – teoria i badania* (Grażyna Gierszewska i Paweł Huras) – autorzy przedstawili wyniki badań empirycznych dotyczące dojrzałości innowacyjnej. Zostały one poprzedzone przeglądem teorii dotyczących tego zjawiska, w którym zwrócono uwagę na powiązania ze zjawiskiem hybrydowości.

W rozdziale trzecim – *Zarządzanie zespołem rozproszonym. Perspektywa teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii agencji* (Hubert Cichocki i Albert Tomaszewski) – problem hybrydowości autorzy rozpatrują w kontekście założeń teorii kosztów transakcyjnych i teorii agencji. W tekście omówiona została luka badawcza i na jej tle sformułowano hipotezy badawcze dotychczas niewystępujące w literaturze przedmiotu, mogące posłużyć jako przedmiot weryfikacji empirycznej w przyszłych badaniach.

W rozdziale czwartym – *Przedsiębiorstwa hybrydowe w obliczu zmian zachowań konsumentów na rynku mody* (Małgorzata Koszewska) – autorka poddała analizie trzy

wiodące formy hybrydowości działań organizacji charakterystyczne dla branży mody, która przechodzi przeobrażenie w wyniku zmian zachowań konsumentów.

Rozdział piąty – *Wzorce zachowań kooperacyjnych organizacji hybrydowych w sektorze kultury* (Patrycja Juszczyk) – poświęcony został problemowi powiązań współpracy i konkurencji w organizacjach hybrydowych w sektorze kultury. Bazując na przeprowadzonych badaniach jakościowych, autorka omówiła wzorce jednoczesnej kooperacji i rywalizacji występujące w zachowaniach muzeów w okresie pandemii COVID-19.

W rozdziale szóstym – *Doświadczenie konsumentów w marketingu wielokanałowym* (Marcin Szplit) – autor zwraca uwagę na zjawisko hybrydowości w obszarze utrzymywania przez przedsiębiorstwa relacji z klientami.

W rozdziale siódmym – *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kultury w warunkach pandemii COVID-19. Kontekst sztuk performatywnych* (Dagmara Wójcik) – autorka, nawiązując do zagadnienia hybrydowości w wymiarze działania międzyorganizacyjnego, zaprezentowała wyniki badań przeprowadzonych w grupie teatrów. Ilustrują one specyfikę współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze kultury.

W rozdziale ósmym – *Rozwój sekcji e-sportowych w profesjonalnych klubach piłkarskich* (Leszek Bohdanowicz) – autor zwraca uwagę na zmiany w portfelu działalności profesjonalnych klubów piłkarskich związane z zaangażowaniem się w działalność e-sportową. We wnioskach podkreślona została rola wielostronnej współpracy o charakterze kooperacyjnym.

Rozdział dziewiąty – *Hybrydowe formy sprzedaży w sektorze deweloperskim* (Grzegorz Kawecki) – poświęcony został wpływowi pandemii COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw deweloperskich w obszarze sprzedaży. Autor identyfikuje narzędzia sprzedaży hybrydowej, które stały się głównym elementem zmian przeprowadzonych w ramach strategii sprzedażowej.

W rozdziale dziesiątym – *Rola praktyk ekologicznych dla gospodarki magazynowej* (Andrzej Szymonik i Artur Błaszczuk) – autorzy omówili rolę praktyk z zakresu ekologii i zrównoważonego rozwoju w procesie magazynowania.

W ostatnim rozdziale – *Doskonalenie procesów księgowych w kontekście dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa* (Iwona Dreszer i Grzegorz Głód) – zaprezentowane zostały wyniki studium przypadku organizacji, w której wprowadzono zmiany w zakresie realizacji procesów księgowych. Autorzy dokonali oceny rozwiązań z tego zakresu.

Agata Pierścieniak

Państwowa Uczelnia Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu

Wydział Techniczno-Ekonomiczny

ORCID: 0000-0002-1724-6766

„Hybrydowość” jako atrybut współczesnych organizacji

Wprowadzenie

Szybkie zmiany otoczenia, wywołane nie tylko rozwojem technologii czy wzrostem znaczenia działań zrównoważonych, spowodowały poszukiwanie nowych modeli biznesowych. W szczególności pandemia COVID-19 wymusiła na przedsiębiorstwach i organizacjach powszechne wykorzystanie nowych technologii i przyspieszyła zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Wiele firm obok tradycyjnych form funkcjonowania wprowadzało nowe zachowania uwzględniające potrzeby rynku. W rzeczywistości te same działania były realizowane w różny sposób. W przestrzeni gospodarczej upowszechnił się termin „hybrydowość”, a w literaturze toczy się dyskurs na temat „ruchu hybrydowego” [Battilana, Lee, Walker, Dorsey, 2012]. Pojęcie hybrydowości jednak nie jest jednoznaczne. Ogólnie rzecz biorąc, termin ten opisuje kombinację „elementów”, które są zwykle postrzegane jako rozdzielne [Schmitz, Glänzel, 2016]. Hybrydowość jest też wynikiem ekspozycji, akceptacji i adaptacji do nowych celów i strategii, wyraża się w „zachowaniu hybrydowym” [Knutsson, Thomasson, 2017].

W praktyce gospodarczej kontekst hybrydowości pojawia się w różnych aspektach. Na przykład rozwojowy nurt ekonomii społecznej promuje organizacje jednocześnie zorientowane na zysk i na cele społeczne. Natomiast firmy informatyczne czy urzędy, organizując pracę, dostosowały się do sytuacji związanej z pandemią COVID-19 i realizują zadania (obsługują klientów, realizują projekty) w formie zdalnej i stacjonarnej. Hybrydowość w praktyce można zaobserwować w różnych wymiarach. Zasadne więc wydają się być następujące pytania: Jak należy rozumieć pojęcie

hybrydowości organizacji? W jakich wymiarach możemy ją identyfikować? Odnosząc się do koncepcji „częściowej hybrydowości” Nguyen i Hiebl [2021], przedmiotem rozważań uczyniono identyfikację wymiarów, w których hybrydowość organizacji może być identyfikowana.

Celem rozdziału jest konceptualizacja pojęcia hybrydowości oraz określenie poziomów i wymiarów jej występowania w organizacji. Aby go osiągnąć, opracowano trzyetapową metodykę badań opartą na systematycznym przeglądzie literatury, z wykorzystaniem baz Google Scholar i Scopus. Przedmiotem badań było kontekstowe ujęcie pojęcia *hybrid organisations*/„organizacje hybrydowe” w analizowanej literaturze przedmiotu. Do przygotowania tekstu wykorzystano metody dedukcji (uszczerłowanie analizowanych treści w celu określenia obszarów hybrydowości organizacji) i indukcji (uogólnienie analizowanych treści w celu opracowania charakterystyki wyznaczonych obszarów hybrydyzacji). Na podstawie analizy uzyskanych wyników opracowano model poziomów i wymiarów hybrydowości organizacji oraz zaprezentowano ich charakterystykę. Rozważania wpisują się w dyskusję na temat hybrydowych zachowań organizacji, a zaproponowany model jest autorską koncepcją teoretyczną porządkującą dotychczasową wiedzę.

Koncepcja hybrydowości organizacji

Logiki instytucjonalne jako kluczowe elementy hybrydowości organizacji

Hybrydowość organizacji odnosi się do połączenia wielu logik instytucjonalnych i tożsamości, które w środowisku z założenia do siebie nie pasują [Battilana, Dorado, 2010; Smith, Besharov, 2019]. Logiki instytucjonalne definiowane są jako „społecznie skonstruowane historyczne wzorce symboli i materiałów kulturowych, praktyki, założenia, wartości i przekonania, za pomocą których ludzie wytwarzają i reprodukcją swój materiał, utrzymują się, organizują czas i przestrzeń oraz nadają sens ich codziennej działalności” [Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012, s. 51].

Konteksty hybrydowe składają się z dwóch lub więcej logik instytucjonalnych. Logika jest bezpośrednio powiązana z instytucjami, „ponadorganizacyjnymi wzorcami ludzkiej działalności, które ograniczają zarówno cele, jak i środki zachowań organizacyjnych [oraz] dostarczają słowników znaczeń i reguł określających, co ma być wartościowane” [Friedland, Alford, 1991, s. 243]. Jak zauważa Roundy [2017], każda logika składa się ze zbioru wartości i celów, które warunkują działanie organizacji; jest złożona i posiada swoją specyfikę. W literaturze przedmiotu bardziej wskazuje się na złożoność logiki i jej podobieństwa [Johansen, Olsen, Solstad, Torsteinsen, 2015]

niż na antagonizmy występujące przy ich porównywaniu [Jay, 2013]. Na przykład logika rodziny, społeczności i religii może zawierać zachowania związane z „pomaganie innym” [Friedland, Alford, 1991; Miller, Breton-Miller, Lester, 2011]. Cel tych zachowań (np. pomoc w relacjach rodzinnych lub pomoc członkom większej społeczności) będzie jednak inny [Roundy, 2017, s. 1225]. Z kolei logika rynkowa (nazywana również logiką ekonomiczną lub kapitalistyczną) składa się z wartości związanych z wydajnością, konkurencją, akumulacją bogactwa, maksymalizacją zysku i przejmowaniem wartości [Thornton i in., 2012]. Natomiast logika przedsiębiorczo-rynkowa jest bardziej specyficznym zbiorem działań (obejmuje dążenie do innowacji, kreatywności i rozwoju nowych modeli biznesowych) niż zachowania związane z logiką rynkową [Roundy, 2017]. Ogólnie rzecz ujmując, logika kształtuje sposób myślenia i „zapewnia spójny zestaw zasad organizacyjnych dla określonej sfery życia społecznego” [Besharov, Smith, 2014, s. 366; Roundy, 2017].

Model hybrydowości organizacji

Hybrydowość organizacji rozumiana jest jako współwystępowanie w organizacji dwóch lub więcej logik instytucjonalnych. Związana jest z procesem hybrydyzacji, który odnosi się do przenoszenia uwagi na jeden zestaw instytucji logiki (np. logiki sektora publicznego, logiki wsparcia społecznego) w celu jednoczesnego skupienia się na wielu logikach instytucjonalnych [Wiesel, Modell, 2014]. Proces hybrydyzacji może dotyczyć całości organizacji lub jej części. Występuje wówczas częściowa hybrydyzacja, w której jednostki organizacyjne w ramach większej organizacji charakteryzują się różnymi poziomami hybrydowości. Oznacza to, że niektóre jednostki są bardziej narażone na konkurujące ze sobą instytucje logiki, podczas gdy inne jednostki w ramach tej samej organizacji raczej trzymają się jednego zestawu instytucji logiki narodowej [Nguyen, Hiebl, 2021].

W omawianych badaniach skoncentrowano się na postrzeganiu hybrydowości w kategorii atrybutu/cechy organizacji. W naukach o zarządzaniu analiza cech czy procesów organizacji jest zjawiskiem powszechnym. Wielu badaczy definiuje wymiary danej cechy organizacji, budując koncepcje pozwalające lepiej zrozumieć analizowane zjawisko [Wells, 2013; Pierścieniak, 2015].

Uwzględniając powyższe rozważania, dokonano analizy literatury przedmiotu pod kątem poszukiwania wymiarów organizacji, w których występuje bądź jest analizowana hybrydyzacja. Po przeprowadzonej metodą *scoping review* analizie literatury [Ćwiklicki, 2020] zaproponowano model wymiarów hybrydowości organizacji (tabela 1). Jego poziomy i wymiary zostały określone w wyniku pierwszego etapu analizy literatury opisaney w części dotyczącej metodyki badań.

Tabela 1. Poziomy i wymiary hybrydowości organizacji (*organisational hybridity*)

| Poziomy | Wymiary | Przykładowe źródło |
|--------------------------|---|---|
| Poziom I: strategiczny | hybrydowość w wymiarze strategii | Smith [2010], Bika, Joy [2018], Hestad, Tàbara, Thornton [2021], Siwale, Kimmitt, Amankwah-Amoah [2021] |
| Poziom II: organizacyjny | hybrydowość w wymiarze struktury i organizacji pracy | Battilana, Dorado [2010], Gottlieb, Schmitz, Glänzel [2016], Gottlieb, Frederiksen, Koch, Thuesen [2018], Litrico, Besharov [2019], Fu, Zhang, Hen [2021] |
| Poziom III: zadaniowy | hybrydowość w wymiarze relacji i działań/zadań operacyjnych | Alberti, Garrido [2017], Smith, Besharov [2019], Weichselberger, Lagström [2021] |

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym wymiarem jest kontekst strategiczny – różne logiki instytucjonalne funkcjonują tu na poziomie strategicznym, wyznaczając kierunki działania całej organizacji. Ma to odzwierciedlenie np. w nurcie badawczym zajmującym się m.in. funkcjonowaniem organizacji podejmujących przedsiębiorczość w organizacjach non-profit [Smith, 2010, s. 219], a także w firmach rodzinnych [Stelmaszczyk, 2014] czy zajmujących się analizą funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych.

Jako drugi wymiar przyjęto kontekst organizacyjny, związany z tworzeniem struktur publiczno-prywatnych [Gottlieb, Frederiksen, Koch, Thuesen, 2018] czy też umowy i partnerstwa między rynkami oraz w hierarchii (podwykonawstwo, sieci firm, franchising) [Ménard, 2004]. Innym przejawem hybrydowości analizowanej w wymiarze struktury jest odniesienie do organizacji pracy. Ten wymiar hybrydowości organizacji zyskał na znaczeniu w dobie pandemii COVID-19.

Trzeci wymiar, w którym można zidentyfikować hybrydowość organizacji, to kontekst budowania relacji z otoczeniem za pomocą różnych, często sprzecznych logik instytucjonalnych, które w tym przypadku są identyfikowane jako działania/zadania operacyjne. Wymiar ten jest rozpoznawany przez nurt związany z badaniami elastyczności działań operacyjnych [Smith, Besharov, 2019].

Metodyka badań

Aby dokonać identyfikacji obszarów hybrydowości organizacji, przyjęto trzyetapowy proces badawczy. Etap pierwszy to wstępne rozpoznanie literatury przedmiotu metodą *scoping review* [Ćwiklicki, 2020], oparte o przegląd artykułów naukowych zidentyfikowanych w bazie Google Scholar. Celem tego etapu było zidentyfikowanie potencjalnego zbioru artykułów przyjętych do systematycznej analizy, ustrukturalizowanie tematyczne i wyodrębnienie potencjalnych obszarów analizy dla modelu hybrydowości organizacji. Na tym etapie punktem wyjścia do przeprowadzenia ana-

lize była sekwencja *hybrid organisations*/„organizacje hybrydowe” (4540 wskazań). Szczegółowej analizie poddano pierwszych 45 dostępnych tekstów, z których kluczowe dla realizacji celu okazały się cztery artykuły dobrane celowo według trzech kryteriów: aktualności [Siwale, Kimmitt, Amankwah-Amoah, 2021], dużej liczby cytowań (2918 wskazań) [Battilana, Dorado, 2010] oraz ogólnej koncepcji [Schmitz, Glänzel, 2016; Alberti, Garrido, 2017]. Poszukiwanie głównych obszarów do modelu wspomogło zastosowanie techniki kuli śnieżnej z wykorzystaniem wskazanych tekstów [Czakon, 2011].

Etap drugi to analiza wybranej literatury przedmiotu w celu uogólnienia kontekstu występowania pojęcia *hybrid organisations*/„organizacje hybrydowe”, dokonana z wykorzystaniem metody dedukcji. Celem tego etapu było wskazanie głównych wymiarów hybrydowości organizacji. Efektem jest wyodrębnienie poziomów i wymiarów hybrydowości organizacji zaprezentowanych w tabeli 2.

Etap trzeci to poszukiwanie konkretnych przykładów dla wskazanych w tabeli 1 wymiarów z wykorzystaniem metody indukcji w celu ich charakterystyki. Badania przeprowadzono w oparciu o systematyczny przegląd literatury [Klimas, Stańczyk, Sachpazidu-Wójcicka, 2021], wykorzystując bazę Scopus (dobór celowy ze względu na dostępność), przy ustalonych kryteriach wyboru. W analizie wykorzystano zgromadzony materiał (49 artykułów naukowych wyodrębnionych według kryteriów kontekstowych, zob. tabela 2).

Wyniki systematycznego przeglądu literatury

Literatura przedmiotu dotycząca zagadnienia hybrydowości z roku na rok coraz bardziej się rozwija. Tylko w bazie Scopus do 2020 r. opublikowano 724 artykuły (kryterium podstawowe *hybrid organisations*), w tym 439 w obszarze *Business, Management and Accounting*. Szczegółową analizę ilościową tekstów spełniających określone kryteria zamieszczono w tabeli 2.

Ogólna liczba artykułów wykorzystana w analizie została wyłoniona z bazy Scopus na podstawie wskazanych w tabeli 2 kryteriów. Uwzględniono pięć szczegółowych kryteriów analizy. Trzy z nich: strategia, struktura i relacje – to kryteria złożone, które uszczegółowiły bazę ogólną oraz stanowią kluczowe wymiary przyjęte w modelu hybrydowości organizacji. Do analiz dodano dwa kryteria niepowiązane z bazą główną, ponieważ z etapu pierwszego metodyki wynika, że hybrydowość może być postrzegana z perspektywy konkretnego obszaru funkcjonowania organizacji i obejmuje np. organizację pracy czy też zadania operacyjne.

Tabela 2. Analiza ilościowa przeglądu literatury z perspektywy określonych kryteriów

| | Kryteria analizy/Title-ABS-Key | | | | | |
|--|--------------------------------|------------|-------------|-----------------------------|-------------|------------|
| | hybrid organisation | | | hybrid organisational forms | hybrid work | |
| | | + strategy | + structure | | | + relation |
| Liczba tekstów ogółem* | 725 | 120 | 124 | 49 | 88 | 146 |
| Liczba tekstów w <i>Business, Management Accounting</i> ** | 439 | 82 | 68 | 29 | 58 | 48 |
| Liczba tekstów merytorycznych*** | | 17 | 6 | 4 | 16 | 6 |

* W analizie ilościowej uwzględniono wszystkie rodzaje tekstów, takie jak artykuły, rozdziały w monografiach, publikacje konferencyjne, recenzje i książki.

** Zbiór tekstów zawężono do grupy tematycznej „biznes, zarządzanie, finanse”, a dla kategorii *hybrid work* – do grupy tematycznej *social science*.

*** Uwzględniono liczbę tekstów, na podstawie których zidentyfikowano kontekst empiryczny wymiarów.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

Identyfikacja elementów hybrydowości z perspektywy wskazanych w modelu hybrydowości wymiarów (tabela 1) wykazała, że w każdym wymiarze można zidentyfikować kilka kategorii (podwymiarów), które opisują konkretne elementy (tabela 3). Prezentowany model jest złożony, a identyfikacja elementów pozwoliła na identyfikację obszarów organizacji, w których badacze poszukują hybrydowości. Wskazane kategorie i elementy wynikają z przeprowadzonego przeglądu literatury i dotyczą analizowanej bazy danych.

Tabela 3. Elementy wymiarów hybrydowości organizacji – wyniki badań

| | Wymiary | | Elementy | Przykładowe źródło |
|---------------------|------------------------|---|--|---|
| | Poziom i: strategiczny | strategie hybrydowe | strategie partnerskie | strategie partnerskie – połączenie logiki rynku, projektu i społeczności oraz logiki administracyjnej; partnerstwa publiczno-prywatne; alianse strategiczne |
| orientacje | | | orientacje strategiczne – środowiskowa; połączenie misji społecznej z misją finansową; oparte na wartościach (<i>value drivers</i>) vs. nastawione na misję (<i>mission drivers</i>) | Boyd i in. [2017], Hestad, Tåbara, Thornton [2021] |
| modele | | | modele strategii – online, offline; strategie: absorpcyjna, symbiotyczna, konserwatywna | Cao, Gehman, Grimes [2017] |
| modele biznesowe | | społeczne hybrydowe modele biznesowe; firmy rodzinne łączące logikę biznesową i logikę rodzinną | Bika, Joy [2018] | |
| potencjał hybrydowy | | analiza zasobów organizacji; proces hybrydyzacji ukierunkowany na budowanie hybrydowości w celu pobudzenia innowacyjności i kreatywności; zachowania hybrydowe jako element adaptacji do nowych celów | Knutsson, Thomasson, [2017], Ciambotti, Pedrini [2021] | |

| | Wymiary | Elementy | Przykładowe źródło | |
|--------------------------|--|--|---|--|
| Poziom II: organizacyjny | struktury hybrydowe | formy | hybrydowe formy organizacyjne (połączenie logik komercyjnych i społecznych); hybrydowe formy organizacyjne ekonomii społecznej (<i>professional social economy, emerging social economy</i>); spółdzielnie socjalne, przedsiębiorstwa socjalne; modułowe struktury organizacyjne; mieszane (<i>blended</i>) struktury organizacyjne | Millar [2012], Haigh, Kennedy, Walker [2015], Litrico, Besharov [2019], Matinheikki, Aaltonen, Walker [2019], Fu, Zhang, Chen [2021] |
| | | sieci | hybrydowe sieci w perspektywie transformacji cyfrowej; hybrydowe formy organizacyjne w finansach; sieci spółdzielni | Huybrechts, Haugh [2018], Faro, Abedin, Cetindamar [2021] |
| | | modele | modele organizacji hybrydowych (franchising, joint venture) | Zhao, Mills [2019], Mariz-Pérez, Abeal-Vázquez [2020] |
| | hybrydowa organizacja pracy | praca hybrydowa w pandemii COVID-19; telepraca w domu; współpraca online; praca cyfrowa (<i>digital work</i>); przestrzeń robocza | Dorssmont, Dewit, Jacoby [2021], Juchnowicz, Kinowska [2021], Moglia, Hopkins, Bardeol [2021], Nguyen [2021] | |
| Poziom III: zadaniowy | elastyczność działań, zadań lub/i procesów na poziomie operacyjnym | praktyki HRM; edukacja online; marketing; ustawienia hybrydowe działań operacyjnych (<i>hybrid setting</i>) w celu budowania relacji organizacyjnych | Jansson, Tuunainen, Mainela [2021], Silva Nascimento, Steinbruch, Sousa Oliveira, Costa Júnior, Luce [2021], Uusiautti, Hyvärinen, Björkman [2021], Weichselberger, Lagström, [2021] | |
| | relacje | dwuwymiarowość relacji (orientacja na klienta; orientacja na społeczność – perspektywa łańcucha dostaw); multidyscyplinarność relacji w strukturach triple-helix | Ughetto [2007], Kannothra, Manning, Haigh [2018] | |
| | inne | np. dualizm przywództwa (gra pomiędzy przeciwstawnymi logikami rynków i społeczeństwa obywatelskiego) | Schröer, Jäger [2015] | |

Źródło: opracowanie własne.

Hybrydowość w literaturze postrzegana jest na wielu wymiarach. Najczęściej badacze rozpoznają ją na poziomie różnych pól działalności [Ruef, Patterson, 2009] występowania w tej samej organizacji kilku logik instytucjonalnych. Hybrydowość występuje wtedy na poziomie I: strategicznym, a identyfikowana jest w wymiarach: strategię partnerskie, orientacje i modele strategiczne.

W wielu dotychczas przeprowadzonych badaniach nacisk kładziono na dynamikę organizacyjną. Różnorodne źródła przyczyniają się do hybrydyczności na poziomie organizacyjnym, np. pochodzenie i tożsamość założycieli motywują ich do proaktywnego działania w obszarze ekonomii społecznej [Dimitriadis, Lee, Ramarajan, Battilana, 2017; Wry, York, 2017], wprowadzania zmian w wymaganiach regulacyjnych dotyczących administracji publicznej [Christensen, Laegreid, 2011] czy w dostępie do zasobów wykorzystujących rolę kapitału społecznego w funkcjonowaniu organizacji non-profit [Galaskiewicz, Bielefeld, Dowell, 2006]. Poziom II hybrydowości,

nazwany w klasyfikacji organizacyjnym, identyfikowany jest w dwóch wymiarach: struktur hybrydowych (formy, sieci czy modele) oraz hybrydowej organizacji pracy. Ten poziom często występuje w powiązaniu ze strategią i jest zazwyczaj następstwem przyjętej przez organizację strategii.

Hybrydowość w literaturze jest identyfikowana na poziomie jednostki, poziomie indywidualnym. Dotyczy np. działań operacyjnych, odnosi się m.in. do dualnego podejścia do zatrudnienia i socjalizacji [Battilana, Dorado, 2010]. Zidentyfikowany na podstawie przeglądu literatury poziom III: zadaniowy, odnosi się do elastyczności działań, zadań i procesów występujących w organizacji oraz do budowania relacji na różnych polach funkcjonowania organizacji. Ten poziom nie zawsze jest powiązany ze strategią i może występować samodzielnie.

Wnioski

Hybrydowość organizacji związana jest z połączeniem sprzecznych logik instytucjonalnych, które są identyfikowane na różnych poziomach. To legitymizuje postrzeganie hybrydowości na różnych poziomach. Z analizy pojęcia hybrydowości i logik instytucjonalnych wynika, że to logiki zawsze opisują hybrydowość.

Hybrydowość organizacji nie jest kategorią jednorodną – w zależności od miejsca połączenia logik instytucjonalnych może być identyfikowana na trzech poziomach: poziom I określony jest poprzez wymiar strategiczny, poziom II – poprzez wymiar struktury i organizacji pracy, a poziom III – poprzez wymiar zadań, działań lub/i procesów w organizacji.

Implikacje i ograniczenia

Przedstawiony model poziomów hybrydowości organizacji jest teoretycznym konstruktem. Klasyfikacja ta pozwala uporządkować wiedzę na temat hybrydowości i organizacji hybrydowych z perspektywy miejsca, w którym hybrydowość w organizacji jest identyfikowana. Może być wykorzystany do uporządkowania wiedzy, a także może umożliwić umowne rozróżnienie określonych typów hybrydowości organizacji, np. wymiar strategiczny – organizacje hybrydowe poziomu I; wymiar struktury – organizacje hybrydowe poziomu II; hybrydowość zadań, działań lub/i procesów – organizacje hybrydowe poziomu III. Ta klasyfikacja będzie przydatna do identyfikacji cechy hybrydowości, która ma być wyróżnikiem (różnice w wymiarach hybrydowości) lub łącznikiem (podobieństwo) w analizowanych grupach organizacji.

Przedstawiona koncepcja ma pewne ograniczenia – analiza została przeprowadzona w oparciu o jedynie dwie bazy artykułów naukowych, co mogło spowodować pominięcie istotnych publikacji, a kategorie zostały określone w sposób subiektywny (wiedza autora), co mogło spowodować pominięcie niektórych elementów.

Bibliografia

- Alberti, F.G., Garrido, M.A.V. (2017). Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms, *Journal of Business Strategy*, 38(1), s. 3–13. DOI: 10.1108/JBS-12-2015-0124.
- Battilana, J., Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations, *Academy of Management Journal*, 53(6), s. 1419–1440. DOI: 10.5465/amj.2010.57318391.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal, *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), s. 51–55.
- Besharov, M.L., Smith, W.K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications, *Academy of Management Review*, 39, s. 364–381. DOI: 10.5465/amr.2011.0431.
- Bika, Z., Joy, S. (2018, July). Family Business as a Longstanding Hybrid Organisation: Logic Revision as a Strategy for Maintenance, *Academy of Management Proceedings*, (1), 17392. DOI: 10.5465/AMBPP.2018.220.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., Hoffman, A.J. (2017). *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. London: Routledge. DOI: 10.4324/9781351279246.
- Cao, K., Gehman, J., Grimes, M.G. (2017). Standing out and fitting in: Charting the emergence of Certified B Corporations by industry and region. W: *Hybrid Ventures*, vol. 19: *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (s. 1–38), A.C. Corbett, J.A. Katz (Eds.). Bingley, UK: Emerald. DOI: 10.1108/S1074-754020170000019001.
- Christensen, T., Laegreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration – Theoretical and empirical challenges, *Public Organization Review*, 11, s. 407–423. DOI: 10.1007/s11115-010-0141-4.
- Ciambotti, G., Pedrini, M. (2021). Hybrid harvesting strategies to overcome resource constraints: Evidence from social enterprises in Kenya, *Journal of Business Ethics*, 168(3), s. 631–650. DOI: 10.1007/s10551-019-04256-y.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury, *Przegląd Organizacji*, (3), s. 57–61. DOI: 10.33141/po.2011.03.13.
- Ćwiklicki, M. (2020). Metodyka przeglądu zakresu literatury (*scoping review*). W: *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania* (s. 53–68), A. Sopińska, A. Modliński (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dimitriadis, S., Lee, M., Ramarajan, L., Battilana, J. (2017). Blurring the boundaries between the social and commercial sectors: The interplay of gender and social context in the commercialization of social ventures, *Organization Science*, 28(5), s. 781–964. DOI: 10.1287/orsc.2017.1144.
- Dorssmont, J., Dewit, I., Jacoby, A. (2021). Enrichment of online and physical collaboration. W: *DS 110: Proceedings of the 23rd International Conference on Engineering and Product Design Education (E&PDE 2021)*. VIA Design, VIA University in Herning, Denmark. 9–10 September. DOI: 10.35199/EPDE.2021.23.

- Faro, B., Abedin, B., Cetindamar, D. (2021). Hybrid organizational forms in public sector's digital transformation: A technology enactment approach, *Journal of Enterprise Information Management*. DOI: 10.1108/JEIM-03-2021-0126.
- Friedland, R., Alford, R.A. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W: *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232–263), W.W. Powell, P.J. DiMaggio (Eds.). Chicago: University of Chicago Press.
- Fu, Y., Zhang, L., Chen, Y. (2021). Coping with Institutional Complexity and Voids: An Organization Design Perspective for Transnational Interorganizational Projects, *Project Management Journal*. DOI: 10.1177/87569728211047318.
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W., Dowell, M. (2006). Networks and organizational growth: A study of community-based nonprofits, *Administrative Science Quarterly*, 51(3), s. 337–380. DOI: 10.2189/asqu.51.3.337.
- Gottlieb, S.C., Frederiksen, N., Koch, C., Thuesen, C. (2018, September). *Institutional logics and hybrid organizing in public-private partnerships*, <https://backend.orbit.dtu.dk/ws/files/178145620/487a2f66e7bffa290136c5a8fe1e375ad.pdf> (dostęp: 20.04.2022).
- Gottlieb, S.C., Frederiksen, N., Koch, C., Thuesen, C. (2020). Hybrid organisations as trading zones: Responses to institutional complexity in the shaping of strategic partnerships, *Construction Management and Economics*, 38(7), s. 603–622. DOI: 10.1080/01446193.2020.1738514.
- Haigh, N., Kennedy, E.D., Walker, J. (2015). Hybrid organizations as shape-shifters: Altering legal structure for strategic gain, *California Management Review*, 57(3), s. 59–82. DOI: 10.1525/cm.2015.57.3.59.
- Hestad, D., Tàbara, J.D., Thornton, T.F. (2021). The role of sustainability-oriented hybrid organisations in the development of transformative capacities: The case of Barcelona, *Cities*, 119, 103365. DOI: 10.1016/j.cities.2021.103365.
- Huybrechts, B., Haugh, H. (2018). The roles of networks in institutionalizing new hybrid organizational forms: Insights from the European renewable energy cooperative network, *Organization Studies*, 39(8), s. 1085–1108. DOI: 10.1177/0170840617717097.
- Jansson, K., Tuunainen, J., Mainela, T. (2021). Concealing paradoxes in decision-making during hospital hybridization – a systems theoretical analysis, *Journal of Health Organization and Management*, 14(4), s. 430–447.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations, *Academy of Management Journal*, 56(1), s. 137–159. DOI: 10.5465/amj.2010.0772.
- Johansen, S.T., Olsen, T.H., Solstad, E., Torsteinsen, H. (2015). An insider view of the hybrid organisation: How managers respond to challenges of efficiency, legitimacy and meaning, *Journal of Management & Organization*, 21(6), s. 725–740. DOI: 10.1017/jmo.2015.1.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic, *Information*, 12(8), 293. DOI: 10.3390/info12080293.
- Kannothra, C.G., Manning, S., Haigh, N. (2018). How hybrids manage growth and social-business tensions in global supply chains: The case of impact sourcing, *Journal of Business Ethics*, 148(2), s. 271–290. DOI: 10.1007/s10551-017-3585-4.
- Klimas, P., Stańczyk, S., Sachpazidu-Wójcicka, K. (2021). Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literatury. W: *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania* (s. 39–52), A. Sopińska, A. Modliński (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Knutsson, H., Thomasson, A. (2017). Exploring organisational hybridity from a learning perspective, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(4), s. 430–447. DOI: 10.1108/QRAM-04-2016-0030.
- Litrico, J.B., Besharov, M.L. (2019). Unpacking variation in hybrid organizational forms: Changing models of social enterprise among nonprofits, 2000–2013, *Journal of Business Ethics*, 159(2), s. 343–360. DOI: 10.1007/s10551-018-4047-3.
- Mariz-Pérez, R.M., Abeal-Vázquez, J.P. (2020, March). Does Franchising Increase Economic Profitability of the Hotel Industry? W: *Proceedings of the International Conference on Tourism Research* (s. 139-VIII). Valencia: IATED.
- Matinheikki, J., Aaltonen, K., Walker, D. (2019). Politics, public servants, and profits: Institutional complexity and temporary hybridization in a public infrastructure alliance project, *International Journal of Project Management*, 37(2), s. 298–317. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.07.004.
- Ménard, C. (2004), The Economics of Hybrid Organisations, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), s. 345–376. DOI: 10.1628/0932456041960605.
- Millar, R. (2012). Social enterprise in health organisation and management: hybridity or homogeneity?, *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), s. 143–148. DOI: 10.1108/14777261211230817.
- Miller, D., Breton-Miller, L., Lester, R.H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics, *Journal of Management Studies*, 48(1), s. 1–25. DOI: 10.1111/j.1467–6486.2009.00896.x.
- Moglia, M., Hopkins, J., Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation’s Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence, *Sustainability*, 13(16), 9222. DOI: 10.3390/su13169222.
- Nguyen, D.H., Hiebl, M.R.W. (2021). Individual responses to using management control practices for hybridizing public-sector organizations: evidence from an emerging country, *International Public Management Journal*, s. 1–22. DOI: 10.1080/10967494.2021.1937414.
- Nguyen, M.H. (2021). Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era, *Transportation*, 48, s. 3207–3238. DOI: 10.1007/s11116-021-10169-5.
- Pierścieniak, A. (2015). *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Roundy, P.T. (2017). Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), s. 1221–1237. DOI: 10.1007/s11365-017-0452-9.
- Ruef, M., Patterson, K. (2009). Credit and classification: The impact of industry boundaries in nineteenth-century America, *Administrative Science Quarterly*, 54(3), s. 486–520. DOI: 10.2189/asqu.2009.54.3.486.
- Schmitz, B., Glänzel, G. (2016). Hybrid organizations: Concept and measurement, *International Journal of Organizational Analysis*, 24(1), s. 18–35. DOI: 10.1108/IJOA-07-2013-0690.
- Schröer, A., Jäger, U. (2015). Beyond balancing? A research agenda on leadership in hybrid organizations, *International Studies of Management & Organization*, 45(3), s. 259–281. DOI: 10.1080/00208825.2015.1006032.
- Silva Nascimento, L. da, Steinbruch, F.K., Sousa Oliveira, D.M. de, Costa Júnior, J.C. da, Luce, F.B. (2021). Strategic marketing approaches impact on social enterprises, *Marketing Intelligence & Planning*, 39(7), s. 944–959. DOI: 10.1108/mip-02-2021-0065.
- Siwale, J., Kimmitt, J., Amankwah-Amoah, J. (2021). The failure of hybrid organizations: A legitimation perspective, *Management and Organization Review*, 17(3), s. 1–34. DOI: 10.1017/mor.2020.70.

- Smith, S.R. (2010). Hybridization and nonprofit organisations: The governance challenge, *Policy and Society*, 29(3), s. 219–229. DOI: 10.1016/j.polsoc.2010.06.003.
- Smith, W.K., Besharov, M.L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity, *Administrative Science Quarterly*, 64(1), s. 1–44. DOI: 10.1177/0001839217750826.
- Stelmaszczyk, M. (2014). Identyfikacja procesu dzielenia się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa rodzinnego. W: *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* (s. 233–245), A. Stabryła, S. Wawak (red.). Kraków: Mfiles.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001.
- Ughetto, E. (2007). Foresight as a triple helix of industry, university and government relations, *Foresight*, 9(5), s. 14–22. DOI: 10.1108/14636680710821061.
- Uusiautti, S., Hyvärinen, S., Björkman, S. (2021). The Mystery of Remote Communitarity: University Students' and Teachers' Perceptions During the COVID-19 Pandemic, *Human Arenas*, s. 1–18. DOI: 10.1007/s42087-021-00262-7.
- Weichselberger, G.K., Lagström, C. (2021). Accounting in and for hybrids: Observations of the power of disentanglements, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3). DOI: 10.1108/AAAJ-12-2019-4318.
- Wells, J.R. (2013). *Strategic IQ: Creating Smarter Corporations*. New York: John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781119207290.
- Wiesel, F., Modell, S. (2014). From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism, *Financial Accountability & Management*, 30(2), s. 175–205. DOI: 10.1111/faam.12033.
- Wry, T., York, J.G. (2017). An identity-based approach to social enterprise, *Academy of Management Review*, 42(3), s. 437–460. DOI: 10.5465/amr.2013.0506.
- Zhao, X., Mills, C. (2019). Reconciling multiple realities in an international joint venture: A case for deliberately fostering communication hybridity at the interfirm interface, *Communication Research and Practice*, 5(1), s. 57–72. DOI: 10.1080/22041451.2019.1561397.

Grażyna Gierszewska

Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-6790-1119

Paweł Huras

Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-3288-5993

Dojrzałość innowacyjna organizacji – teoria i badania

Wprowadzenie

Innowacja prawdopodobnie jest najbardziej przereklamowanym słowem wszechczasów. Istnieje kilkadziesiąt różnych definicji tego pojęcia, a wyszukiwanie go w Google ujawnia tysiące stron. Wiele organizacji twierdzi, że innowacje mają kluczowe znaczenie dla ich przetrwania. W raporcie Boston Consulting Group (BCG) *The Most Innovative Companies 2021* aż 75% respondentów uznało innowacje za jeden z trzech najwyższych priorytetów, z czego co trzeci badany stwierdził, że to najwyższy priorytet, natomiast ponad 60% badanych wskazało, że ich firma planuje zwiększyć inwestycje w innowacje w nadchodzącym roku [BCG, 2021]. Większość przedsiębiorstw – jeśli nie wszystkie – twierdzi, że są innowacyjne, ale czy tak jest rzeczywiście?

Innowacje mają kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji, gdyż generują co najmniej połowę jej wzrostu. Wydaje się to z pozoru proste – wystarczy zebrać innowacyjne pomysły, alokować zasoby, wyznaczyć kierowników, którzy zajmą się innowacyjnymi projektami, i być może zorganizować jedno lub dwa innowacyjne wyzwania. Pytanie – co dalej? Czy łatwo jest przewidzieć, co przyniesie największe korzyści albo co warto wdrożyć w pierwszej kolejności, gdy środki i zasoby są ograniczone? Z tych powodów powstały modele dojrzałości innowacji.

Na to jak zwiększyć szanse na możliwość wykrzyczenia: „Eureka”, wskazują Essman i du Preez (2009). W swoim opracowaniu przytoczyli efekty pracy wielu badaczy, którzy określili skuteczne praktyki innowacyjności organizacyjnej, takie jak: konieczność myślenia w kategoriach nie pojedynczych innowacji, lecz meta-innowacji i multidyscyplinarności; nieustanne zwiększanie tempa dyfuzji zmian; nowe formy współpracy i komunikacji między naukowcami i inżynierami oraz między twórcami a konsumentami; wyższy poziom kreatywności, wymaganej zarówno od twórców, jak i od konsumentów; poszerzanie zakresu innowacji w odpowiedzi na zapotrzebowanie od centrów doskonałości i konsumentów. Konsekwentna innowacyjność to główne źródło konkurencyjności.

Berg [2013] uważa, że na globalnych rynkach nie tylko przedsiębiorstwa, ale też całe sektory czy branże stoją przed wyzwaniem zwiększonego tempa zmian, przełomowych technologii i niepewności. Liderzy powinni umieć odpowiedzieć na trzy podstawowe pytania: Gdzie znaleźć przełomowe pomysły na długoterminowy wzrost? Jak skutecznie realizować pomysły? Jak zaangażować pracowników w stymulowanie innowacji i zmian? Autor sformułował pięć prawd o innowacjach, które nie zawsze docierają do świadomości „innowatorów”. Są one następujące:

- bycie innowacyjnym jest niezbędne do przetrwania,
- innowacje dotyczą ludzi,
- innowacja to umiejętność – trzeba się jej nauczyć,
- innowacja dotyczy procesu,
- innowacje wymagają ram.

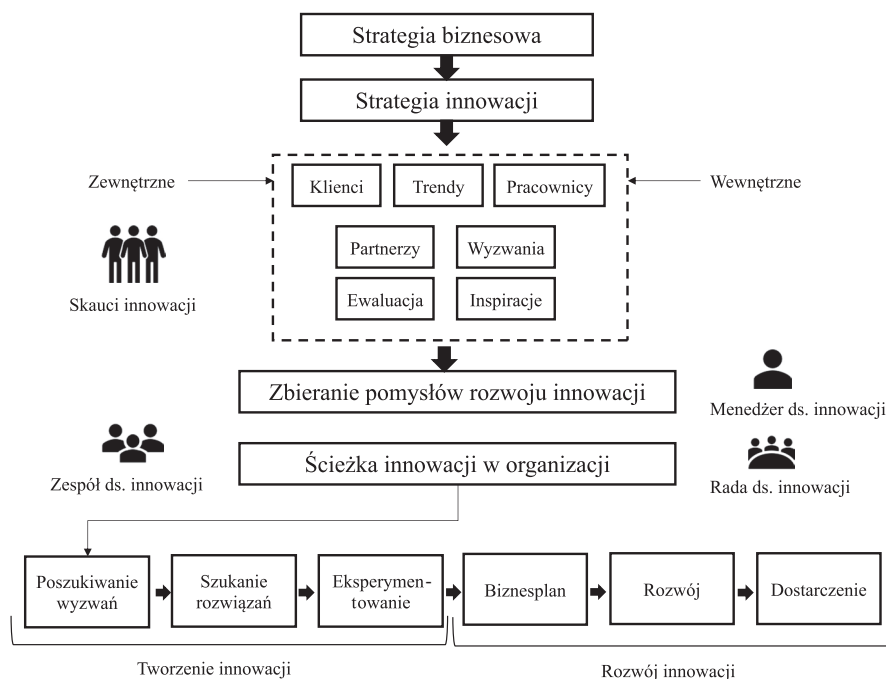
Najbardziej wyrafinowana strategia innowacji lub technologia nigdy nie odniesie sukcesu, jeśli ludzie nie będą mieli do niej pozytywnego nastawienia. Innowacyjne praktyki są często niezgodne z naszymi dotychczasowymi sposobami działania i myślenia. Aby organizacja stała się innowacyjna, menedżerowie i pracownicy muszą rozwijać umiejętności innowacyjnego myślenia i zachowań, każdy może bowiem nauczyć się innowacyjności. Do tworzenia i wdrażania pomysłów, które są komercyjnie opłacalne, wymagany jest zestaw zasad i procesów oraz potrzebne są ramy do działań innowacyjnych, w tym uwzględnianie ryzyka operacyjnego i kulturowego [Berg, 2013].

Inków [2019] zwraca uwagę, że innowacje i innowacyjność stały się podstawą sukcesu nie tylko pojedynczych podmiotów gospodarczych, lecz także całych regionów i gospodarek, a pojedyncze innowacje nie są gwarancją przetrwania organizacji. Zdecydowanie ważniejsza jest ciągłość innowacji oraz zdolność do stałego przekształcania zasobów i ich wykorzystania, w tym zdolności innowacyjnych, co określa się jako dojrzałość innowacyjną.

Przegląd modeli dojrzałości innowacji

Model dojrzałości innowacji opiera się na modelu dojrzałości organizacji, którego podstawowym celem jest „edukowanie organizacji w zakresie zarządzania innowacjami i wskazanie na umiejętności potrzebne do odniesienia sukcesu” [Accept Mission, 2021]. Poziom dojrzałości innowacji jest ściśle powiązany z ramami innowacji, które pokazują, w jaki sposób można wdrożyć zrównoważony system innowacji w swojej organizacji. Pomaga on organizacjom określić status ich inicjatyw innowacyjnych i poziom zdolności innowacyjnych oraz zbudować mapę drogową przejścia na wyższy poziom (zob. rysunek 1).

Rysunek 1. Model dojrzałości innowacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Accept Mission, 2021].

W zaprezentowanym na rysunku 1 modelu wyróżniono cztery poziomy dojrzałości innowacji.

Poziom 1: wtajemniczony – reaktywny. Już na tym poziomie pojawiają się innowacje, ale są one doraźne, często wynikają z konieczności dostosowania się do rynku i stanowią odpowiedź na oczekiwania klientów. Na tym poziomie większość pracowników niewiele wie o innowacjach. Przejście na wyższy poziom wymaga aktywnego

poszukiwania innowacyjnych pomysłów oraz identyfikacji liderów posiadających umiejętności zarządzania innowacjami, którzy mogą zapoczątkować kulturę innowacyjności w organizacji.

Poziom 2: zdefiniowany. Na tym poziomie pomysły są aktywnie gromadzone, ale niektóre elementy ram innowacji – choć niekompletne – są już tworzone. Pracownicy zaczynają rozumieć, jaka jest ich rola (odpowiedzialność i obowiązki) w procesach innowacyjnych, przy czym te role nie są jeszcze traktowane priorytetowo. Brakuje też przywództwa. Przejście na wyższy poziom wymaga formalizacji zarządzania innowacjami, stymulowania współpracy i dzielenia się wiedzą w organizacji oraz utworzenia dedykowanego zespołu ds. zarządzania innowacjami.

Poziom 3: aktywne zarządzanie innowacjami na podstawie mapy drogowej. Osiągnięcie trzeciego poziomu dojrzałości to już sukces. Ramy innowacji są dobrze zdefiniowane, a procesy są realizowane do pewnego stopnia bezproblemowo. Na tym etapie wykorzystywane są też kreatywne narzędzia i techniki, takie jak platformy do zarządzania pomysłami czy innowacyjne oprogramowanie, które pomagają stymulować i zarządzać innowacyjnymi pomysłami i rozwiązaniami. Przejście do najwyższego poziomu wymaga: dalszej optymalizacji zarządzania innowacjami, procesów i infrastruktury oraz opracowania budżetu na bieżące i długookresowe finansowanie innowacji.

Poziom 4: zoptymalizowany. Na ostatnim poziomie dojrzałości biznesowa mapa drogowa jest siłą napędową planowania strategicznego, zarządzania projektami i innowacjami. Strategia innowacji jest dobrze zdefiniowana, a praktyki i procesy zapewniają wysoką wydajność w zakresie innowacji. Istnieją również ramy dla otwartych innowacji [Accept Mission, 2021].

W literaturze przedmiotu występują różne modele dojrzałości, które uwzględniają wiele różnych aspektów dojrzałości innowacyjnej¹, w tym m.in.:

1. Model dojrzałości (MM – *Maturity Model*) do oceny zarządzania jakością łańcucha dostaw (SC – *Supply Chain*) [Cubo i in., 2021].
2. Modele stopnia dojrzałości innowacyjnej regionu, w których m.in. omawiane są czynniki wpływające na poziom dojrzałości regionu, takie jak: poziom ekonomiczny i zaawansowanie technologiczne, w tym technologie cyfrowe; system edukacji; kapitał intelektualny; innowacyjne ekosystemy; integracja i współpraca różnych instytucji w procesach innowacyjnych [SDI, 2020].
3. Model dojrzałości innowacyjnej opracowany przez Software Engineering Institute, określany mianem modelu oceny dojrzałości GIS organizacji, gdzie GIS oznacza *Geospatial Information System* [Mäkelä, 2012].

¹ Naszym celem nie jest opisanie wszystkich modeli dojrzałości innowacyjnej organizacji, bo jest ich tak wiele, że nie zmieściłyby się w ramach rozdziału. Te, które przedstawiamy, najlepiej naszym zdaniem ilustrują skomplikowane problemy dojrzałości innowacyjnej.

4. *Planview Innovation Management Maturity* – model obejmujący trzy elementy, które są kluczowe dla skutecznego programu innowacji: ludzie, procesy i narzędzia. Opracowany został w oparciu o ramy *Capability Maturity Model Integration (CMMI)* Carnegie Mellon University (CMU) [Fenn, Harris, 2011]. Autorki tego modelu obrazowo przedstawiają model dojrzałości innowacyjnej w organizacji jako stołek o trzech nogach, które wyobrażają ludzi, procesy i narzędzia. Dla każdego z tych elementów można wyznaczać poziomy dojrzałości: od 1, który oznacza najniższy poziom dojrzałości, po 5 – najwyższy. Na przykład organizacja może być na poziomie 4 w obszarze „ludzie”, na poziomie 2 dla „procesów” i na poziomie 1 dla „narzędzi”, czyli widzi, jak „chwiejny jest jej stołek innowacji”. Model ten pozwala na określenie nie tylko obecnego poziomu dojrzałości innowacyjnej, lecz także sposobów wejścia na wyższe poziomy.

Stołek z trzema nogami to:

- ludzie – struktura organizacyjna, która wspiera innowacje; działają w niej ludzie, których zadaniem jest zarządzanie programem i portfelem innowacji. Podejmowanie decyzji w organizacji innowacyjnej o wysokiej dojrzałości jest oparte na współpracy. Organizacje o najwyższej dojrzałości dysponują Centrum Doskonałości Procesu oraz mają wsparcie ze strony kierownictwa wykonawczego i kierowników działów, którzy wiedzą, że innowacyjność to sposób, w jaki przedsiębiorstwo będzie się rozwijać i realizować strategię korporacyjną,
- procesy – organizacje na najwyższym poziomie dojrzałości mają do dyspozycji dynamiczne procesy, które można łatwo dostosować do zmian na rynku i do rozwoju organizacji. Posiadają w pełni zautomatyzowane i zestandaryzowane procesy. Ciągła pętla uczenia się jest dobrze ugruntowana i skutecznie włącza wiedzę po jej uruchomieniu z powrotem do procesu komercjalizacji, które są w stanie ciągłego doskonalenia [Fenn, Harris, 2011],
- narzędzia – posiadanie systemu efektywnego zarządzania projektami (PPM – *Project Portfolio Management*) w celu automatyzacji procesów, które są udostępniane wszystkim w trakcie procesu komercjalizacji. Aplikacja PPM jest zintegrowana z innymi aplikacjami korporacyjnymi, takimi jak *Enterprise Resource Planning (ERP)* i *Product Lifecycle Management (PLM)*. Pomysły są gromadzone za pomocą specjalnie zaprojektowanych, dostępnych zewnętrznie aplikacji do współpracy z klientami i w ramach całej firmy. Mapa drogowa produktu jest powiązana ze strategią korporacyjną i realizacją projektów za pośrednictwem aplikacji PPM. Cały katalog produktów dostępnych na rynku, w tym rachunek zysków i strat produktu, jest zarządzany za pośrednictwem aplikacji PPM w celu wykorzystania komponentów platformy w wielu produktach.

Ważna jest także dostępność do takich dokumentów jak raporty i metryki produktów dla osób w całej organizacji [Fenn, Harris, 2011].

5. Modele dojrzałości innowacyjnej, w których wskazuje się na konieczność posiadania przez organizację wysokich zdolności dynamicznych [Wang, Ahmed, 2007; Zhang, Merchant, 2019]. Zasoby wewnętrzne i kompetencje nie wystarczają do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – one tylko kreują potencjał innowacyjny niezbędny do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. To zdolność do przekształcania zasobów ma decydujące znaczenie dla tworzenia innowacji. Model ten ma sześć poziomów dojrzałości innowacji: od braku innowacji po innowacje zoptymalizowane. Breznik i Lahovnik [2014] wyróżnili sześć zdolności dynamicznych (zdolność menedżerska, zdolność marketingowa, zdolność technologiczna, zdolność B+R, zdolność innowacyjna i zdolność zasobów ludzkich), które przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Autorzy wskazują na zdolność innowacyjną jako kluczową i określają ją jako siłę strategiczną. Modele dojrzałości innowacji wywodzące się z dynamicznej dojrzałości zdolności mogą służyć do pomiaru poziomu dojrzałości innowacji [Esterhuizen, Schutte, du Toit, 2012; Blommerde, 2013].
6. Model Dojrzałości Innowacji Biznesowych (BIMM – *Business Innovation Maturity Model*) Gupty [2010], prezesa Accelper Consulting.

Poziom I. Innowacje występują sporadycznie; wsparcie kierownictwa dla innowacji ma charakter nieformalny; zdarzają się nieplanowane innowacje pracownicze, za które ich twórcy otrzymują gratyfikacje.

Poziom II określa się jako zarządzanie pomysłami. To formalne wsparcie zarządzających dla innowacji; zostaje wdrożony system nagród i wyróżnień. Niektórzy pracownicy są szkoleni w zakresie innowacji, a w organizacji wdraża się projekty pilotażowe. Tolerowane są niepowodzenia eksperymentalne.

Poziom III – zarządzanie innowacjami. Tworzone są portfele innowacji i plany, rozwijane jest zarządzanie pomysłami na różnych poziomach organizacji i prowadzone są szkolenia dla pracowników w zakresie „doskonałości” oraz metod i narzędzi. Wdrożone jest oprogramowanie do zarządzania pomysłami; bada się opłacalność innowacji na rynku, a w strukturze organizacyjnej pojawia się stanowisko zarządzającego innowacjami (*Chief Innovation Officer*).

Poziom IV – zinstytucjonalizowanie innowacji. Obejmuje ustalenie wszystkich celów w zakresie innowacji w kierunku zysku i wzrostu, oceniana jest też wydajność innowacji oraz tworzy się indeks innowacji. Organizację cechuje kultura innowacyjności, a innowacje mają charakter kompleksowy – dotyczą procesów, produktów i modelu biznesowego. Zwiększa się liczba pomysłów na pracownika i są nowe gratyfikacje dla organizacyjnych innowatorów.

Poziom V – podtrzymywanie opłacalnego wzrostu z tytułu „trwałych innowacji”. Efekty: sukcesy na rynku, rozpoznawalność przedsiębiorstwa, wyższy zwrot z kapitału, co jest ważne dla inwestorów. Wymaga to budowania perspektywicznych planów trwałego zyskowego wzrostu, corocznej aktualizacji portfela innowacji oraz identyfikacji nowych możliwości rozwoju.

7. Model dojrzałości ekoinnowacji (Eco-Mi) wynika z nacisku na zrównoważony rozwój, gdyż kompleksowe podejście w tym obszarze nie jest mocną stroną wielu przedsiębiorstw. Model ma stanowić przewodnik po praktykach ekoinnowacyjnych. Został on opracowany przez autorów i udoskonalony przez ekspertów z wykorzystaniem metody Delphi [Xavier, Reyes, Aoussat, Luiz, Souza, 2020] (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Model dojrzałości ekoinnowacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Xavier, Reyes, Aoussat, Luiz, Souza, 2020].

8. Model dojrzałości innowacji dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) – tworzy ramy, które autorzy określają jako „listę kontrolną” dla badaczy i praktyków zajmujących się projektowaniem, doskonaleniem i zastosowaniem modeli dojrzałości dla MSP i dla mikroprzedsiębiorstw [Igartua, Retegi, Ganzarain, 2018]. W modelu uwzględniono jedenaście kategorii: strategię, konkurencyjność, doskonałość produkcji, innowacje, propozycje wartości i model biznesowy, internacjonalizację, zaawansowane zarządzanie, cyfryzację, ludzi i obszar działania oraz zrównoważony rozwój. Wyróżniono cztery poziomy dojrzałości innowacyjnej: nowicjusz, praktykant, czeladnik i mistrz, a także obszary analizy na tych

poziomach: analiza możliwości, generowanie pomysłów, analiza interesariuszy, propozycja wartości, analiza kompetencji, ryzyka, kosztów i zysków, uzasadnienie biznesowe, zarządzanie portfelem i łańcuchem dostaw. Model skoncentrowany jest na strategicznych elementach związanych z rozwojem produktu i innowacjami; podkreśla konieczność procesu uczenia się w MSP i opracowywania szczegółowych planów działania na rzecz promocji rozwoju regionalnego. Ponadto wskazuje na zalety przedsiębiorczości i strategii dywersyfikacji. Równie ważne są takie elementy jak: kultura, przywództwo, ludzie, procesy, narzędzia i techniki, szkolenia, usługi, przechwytywanie pomysłów, zarządzanie pomysłami, planowanie strategiczne.

9. Ciekawym modelem dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa jest model zaproponowany przez francuskich badaczy. Zakłada się w nim, że kluczowymi obszarami identyfikującymi dojrzałość innowacyjną przedsiębiorstwa są nakłady, zasoby i procesy. W jego ramach zidentyfikowano następujące przejawy dojrzałości: dojrzałość w zakresie tworzenia i absorpcji wiedzy, dojrzałość w zakresie zdolności do organizowania zasobów, dojrzałość w zakresie strategii, zdolność do awansowania w łańcuchu tworzenia wartości oraz współpraca w działalności innowacyjnej [Boly, Morel, Assielou, Camargo, 2014].

Dlaczego modele dojrzałości są tak ważne?

Oczekiwania klientów rosną szybciej niż tradycyjne sposoby stopniowego doskonalenia. Przedsiębiorstwa muszą poszukiwać strategii wykorzystania przełomowych technologii oraz wpisywać je do swoich programów innowacji [Bieler, Matzke, 2018]. Twórcy modeli zwracają uwagę na strategię, kulturę, strukturę, ekosystemy i sieci, zrównoważony rozwój, elastyczność (zwinność, *agile*) oraz technologie. Strategia innowacji definiuje i wdraża innowacje, które wspierają wizję całej organizacji, pożądane wyniki biznesowe i cele finansowe. Strategia innowacji musi być spójna ze strategią przedsiębiorstwa, w przeciwnym razie stanie się nieskuteczna w realizacji innowacji. Kultura to kolejny element podkreślany w modelach dojrzałości innowacji. Podkreśla się, że „jeśli twoim statkiem jest strategia, to kultura to żagle” [Bieler, Matzke, 2018]. Silna kultura innowacyjności znajduje odzwierciedlenie w silnym zarządzaniu opartym na współpracy, chęci eksperymentowania, entuzjastycznym udziale w innowacjach nie tylko pracowników, lecz także partnerów i klientów, dzieleniu się pomysłami, różnorodności wśród pracowników oraz stałym podnoszeniu kompetencji innowacyjnych przedsiębiorstwa i ludzi w organizacji. Struktura jest niczym krwioobieg. Wysoce innowacyjne firmy znajdują równowagę między kreatywnością

a innowacjami opartymi na procesach. Kluczowe struktury innowacyjne zapewniają pełną dokumentację procesów innowacyjnych, definiują i utrzymują wspólny język działań innowacyjnych oraz regularne przeglądy i korekty praktyk związanych z innowacjami. Kolejny element to ekosystemy i sieci. Uczestnictwo w ekosystemie sprzyja innowacjom zewnętrznym. Ekosystemy pomagają przedsiębiorstwu budować zdolność do angażowania się w wymianę pomysłów z partnerami i klientami. Wymaga to nastawienia na współpracę i partnerstwo. Technologie zawsze były kluczowym motorem innowacji, aktualnie za takie uznaje się technologie cyfrowe. Nowe technologie mogą wspierać procesy zaprojektowane z myślą o sprawnym biznesie i doskonałości operacyjnej. Skutecznie zaprojektowane i wdrożone nowe technologie mogą działać jak akcelerator dla innowacyjnych inicjatyw.

Wyniki badań zagranicznych i polskich

Impulsem do przeprowadzenia badań na temat dojrzałości innowacyjnej w Finlandii był raport fińskiego Forum Biznesu i Polityki (EVA) z 2009 r. Wskazuje się, że „Finlandia nie jest już w czołówce rozwiniętych społeczeństw informacyjnych. Potrzebujemy skoku produktywności zarówno w sektorze publicznym, jak i w sektorze prywatnym. Nowe, efektywne usługi internetowe zorientowane na klienta oraz sposoby pracy są narzędziami do sprostania wyzwaniom spowodowanym kryzysem finansowym i starzeniem się populacji” [Turkki, 2009]. Punktem wyjścia analiz empirycznych w trzech miastach, państwowym instytucie i prywatnej firmie stał się nowy model dojrzałości GIS, opracowany we współpracy z grupą roboczą ds. wykorzystania SDI (*State Disability Insurance*) fińskiej National Inspire Network [Mäkelä, 2012]. Model dojrzałości innowacyjnej GIS wykorzystywano jako narzędzie do oceny stopnia dojrzałości organizacji w zakresie wykorzystywania danych przestrzennych w swojej działalności. Nowy model miał być użyteczny zarówno dla organizacji publicznych, jak i dla organizacji prywatnych – miał umożliwić im rozwijanie swoich kompetencji w zakresie korzystania z danych przestrzennych. W modelu uwzględniono takie zdolności organizacji jak: przywództwo, komunikowanie możliwości i korzyści płynących z danych przestrzennych, realizacja strategii oraz zaangażowanie ludzi. Uwagę zwrócono również na zdolność organizacji do tworzenia sieci zewnętrznych. W analizie wykorzystano model SWOT do zweryfikowania wartości dojrzałości. Zidentyfikowano krytyczne obszary doskonalenia organizacji: techniczne (technologie cyfrowe), społeczne (np. kultura organizacyjna, kompetencje) i zarządzanie (procesy, strategie). Wyniki oceny dojrzałości pokazują, że poziomy dojrzałości miast różni się w zależności od tego, ile zainwestowano w koordynację i współpracę

oraz czy władze są zaangażowane w rozwój wykorzystania danych przestrzennych. Według ekspertów, którzy koordynowali ocenę dojrzałości w swoich organizacjach, proces oceny sprzyja ogólnooorganizacyjnym dyskusjom na temat możliwości i korzyści płynących z danych przestrzennych, nawet z kierownictwem najwyższego szczebla. Jedno z miast otrzymało wysokie oceny poziomu dojrzałości z uwagi na fakt, że w ciągu 5 lat przed badaniem systematycznie rozwijano w nim zasoby, współpracę na różnych poziomach i z różnymi podmiotami oraz kompetencje pracowników i komunikację, a wszystko to zrealizowano przy osobistym zaangażowaniu burmistrza. Instytut miał szansę na osiągnięcie wyższego poziomu dojrzałości dzięki wysokim kompetencjom pracowników, a spółka – dzięki procesom organizacyjnym. Istotna jest także specyfika kultury organizacyjnej Finlandii, pracownicy mają bowiem duży wpływ na swoje obowiązki, co znalazło odzwierciedlenie w modelu dojrzałości.

Wielu badaczy wskazuje, że dojrzałość innowacyjna jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw działających w sektorach o wysokiej turbulencji otoczenia [Tece, Pisano, Shuen, 1997]. Badania przeprowadzone przez Breznik i Lahovnika [2014] pozwoliły wyodrębnić sześć zdolności dynamicznych: zdolności menedżerskie, marketingowe, technologiczne, B+R, zdolności zasobów ludzkich oraz kompetencje zasobów ludzkich. To właśnie one przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Systematycznie prowadzone są badania liderów rozwoju produktów (ponad 500 firm), którzy oceniają swoją dojrzałość innowacyjną według modelu *Planview Innovation Management Maturity*. Przedsiębiorstwa mogą ocenić siłę swoich programów innowacji w kategoriach osób, procesów i narzędzi na pięciu poziomach dojrzałości. Bardzo mało organizacji znajduje się na piątym poziomie dojrzałości, większość osiąga poziom trzeci. Ważne jest to, że pomaga to organizacjom określić, gdzie są i do czego powinny dążyć oraz czy potrzebują infrastruktury czy też ludzi, a także jakich potrzebują technologii, narzędzi czy modelu biznesowego [PDMA, 2021].

Igartua, Retegi i Ganzarain [2018] uznali, że nie ma modeli oceny dojrzałości dla MSP, ale istnieje taka potrzeba. Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią trzon europejskich gospodarek. W raporcie *Small Business Act (SBA)* [Komisja Europejska, 2015] podkreślono, że MSP muszą: położyć większy nacisk na rozwój produktów i innowacji; wspierać organizacyjne uczenie się tak, aby osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, do czego konieczna jest ściślejsza współpraca między przedsiębiorstwem i otoczeniem „innowacyjnym” (jednostkami badawczo-rozwojowymi, uczelniami, firmami doradczymi i szkoleniowymi); wypracować proinnowacyjne modele biznesowe. Model dojrzałości IM2 został zastosowany w badaniach pilotażowych w Kraju Basków w Hiszpanii. Najważniejsze wnioski z tych analiz dotyczą konieczności: kompleksowego podejścia do innowacji i tzw. integralnej perspektywy (innowacyjność, konkurencyjność, ludzie, procesy, jakość, łańcuch

dostaw itp.), opracowywania szczegółowych planów działania na rzecz promocji regionalnego rozwoju oraz nastawienia na strategie dywersyfikacji i przedsiębiorczości.

Mobtahej [2020] proponuje ocenę modelu dojrzałości innowacji (IMM – *Innovation Maturity Model*) dla projektów rozwoju oprogramowania w przedsiębiorstwie. Ocena nowatorstwa innowacji tego rodzaju wymaga nie tylko bardzo starannego zbadania zwrotu z inwestycji, lecz także dokonania oceny procesów (np. zestaw metod i narzędzi) i ludzi (zespoły zaangażowane w projekty). Jak podkreślają Shi, Chen i Zhu [2010] w odniesieniu do oceny procesów tworzenia oprogramowania, najważniejszym składnikiem sukcesu są ludzie. Co więcej, dobry proces nie uratuje projektu przed porażką, jeśli zespół nie ma silnych graczy, natomiast zły proces może sprawić, że nawet najsilniejszy z graczy okaże się nieskuteczny.

Z analiz empirycznych wynika, że stopień dojrzałości innowacji przedsiębiorstwa w obszarze oprogramowania zależy od modelu otwartego procesu innowacji, modelu innowacji i modelu dojrzałości zdolności oraz od percepcji modelu innowacji w organizacji. Użyteczny jest model dojrzałości innowacyjnej (CMMI) opracowany przez Instytut Inżynierii Oprogramowania CMU, zapewnia on bowiem organizacjom wskazówki dotyczące przejmowania kontroli nad procesem oprogramowania i jego rozwoju oraz utrzymania i ustalenia planu dojrzewania organizacji oprogramowania na wyższe poziomy [Mobtahej, 2020]. Proces tworzenia oprogramowania to: szybkość: od koncepcji do gotówki; czas lub czas reakcji na potrzeby klienta; elastyczność: możliwość dostosowania się do zmiennych wymagań klienta; jakość: produkty i usługi, które spełniają oczekiwania klientów; poprawa: skuteczne odkrywanie nowych pomysłów na produkty, usługi i procedury; proaktywność: umiejętność wpływania i przewidywania trendów rynkowych; rentowność: koszt i zasoby wymagane do produkcji towarów lub usług w celu zaspokojenia potrzeby rynku [Shi i in., 2010].

Knoke [2013] przeprowadził badania metodą *case study* na temat dojrzałości innowacyjnej w sieci i w procesach doskonalenia łańcuchów kooperacyjnych procesów produkcyjnych. Uwzględnił takie wymiary dojrzałości jak: zarządzanie zmianą, komunikacja, zasoby ludzkie, technologie i współpraca. Na podstawie zebranych danych autor doszedł do wniosku, że akceptacja nowych pomysłów na poziomie międzyorganizacyjnym jest częścią udanego poziomu komunikacji, ale także kluczową kwestią dla satysfakcjonującej współpracy. Wynikiem badań jest również nowy model dojrzałości innowacyjnej – *Innovation Capability Maturity Model* (ICMM), w którym najwyższym poziomem jest działanie sieci tak jak jednorodnej organizacji. Autor wskazuje konieczność rozszerzenia oceny dojrzałości sieci w zakresie wspólnego zarządzania innowacjami, gdyż wyzwania wynikają z różnorodności celów biznesowych i polityk w sieci. Dodatkowych badań wymagają jeszcze bariery międzyorganizacyjne, które utrudniają komunikację między organizacjami i ograniczają możliwości ich przekroczenia.

Problemami dojrzałości innowacyjnej polskich przedsiębiorstw interesuje się firma doradczą KPMG. Pierwszy duży raport na ten temat opublikowany został w 2014 r. Badania przeprowadzono metodą CATI wśród 248 respondentów z przedsiębiorstw przemysłowych i 239 respondentów z przedsiębiorstw handlowych i usługowych. Ocena własna dojrzałości innowacyjnej możliwa była w pięciu kategoriach: od firmy nieinnowacyjnej, mało innowacyjnej, przez początkującego innowatora, doświadczonego innowatora, aż po lidera innowacji. Do każdej z kategorii podano respondentom zestaw cech charakteryzujących firmę na danym etapie dojrzałości innowacyjnej. Równolegle badacze dokonali własnej oceny na podstawie szczegółowych pytań o zakres, skalę i wyniki działalności innowacyjnej. Zidentyfikowano 21% nieinnowacyjnych organizacji przemysłowych i 22% organizacji handlowych i usługowych, 32% mało innowacyjnych organizacji przemysłowych i 42% organizacji handlowych i usługowych. Do początkujących innowatorów zaliczono 30% organizacji przemysłowych i 23% organizacji handlowych i usługowych. Doświadczonych innowatorów było 10% wśród przedsiębiorstw przemysłowych oraz 9% wśród przedsiębiorstw handlowych i usługowych. Zaledwie 7% stanowili liderzy innowacji w przemyśle, a 4% – w handlu i usługach [KPMG w Polsce, 2014].

Działania innowacyjne w polskich organizacjach rzadko mają strategiczny charakter i obejmują kompleksowo działalność przedsiębiorstwa. Respondenci wskazali na wiele powodów niepodjęcia innowacji: od biurokratycznych, po finansowe czy ludzkie. Ponadto zwrócili uwagę na duże ryzyko związane ze zmianami. Ciekawe jest jednak to, że ponad 80% respondentów wskazało na plany zwiększenia zakresu innowacji.

W 2018 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przygotowała I edycję Monitoringu Innowacyjności Polskich Przedsiębiorstw; w latach 2019 i 2020 odbyła się jego II i III edycja [zob. PARP, 2021]. Badania są kompleksowe i realizowane według tej samej metodyki na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw (1327) i wywiadów pogłębionych (20–22), w związku z tym istnieje możliwość porównania wyników oraz określenia zmian, jakie zachodzą w polskiej gospodarce w obszarze stopnia dojrzałości innowacyjnej.

Wskaźnik Dojrzałości Innowacyjnej (WDI), opracowany specjalnie na potrzeby badania PARP, zawiera 173 zmienne. Analizowany jest zarówno syntetyczny wskaźnik, jak i wskaźniki cząstkowe: infrastruktura i zarządzanie, kapitał relacyjny, zwrot z innowacji, otoczenie innowacji. Analizy umożliwiają porównanie zmian innowacyjności polskich przedsiębiorstw w czasie oraz dokonanie segmentacji przedsiębiorstw ze względu na ich podejście do innowacji.

Na etapie opracowywania metodyki badania ustalono, że kluczowym obszarem identyfikującym dojrzałość innowacyjną przedsiębiorstwa jest obszar nakładów, zasó-

bów i procesów. W jego ramach zidentyfikowano następujące przejawy dojrzałości: dojrzałość w zakresie tworzenia i absorpcji wiedzy; dojrzałość w zakresie zdolności do organizowania zasobów; dojrzałość w zakresie zdolności menedżerskich oraz zdolność do poprawiania m.in. jej skali, źródeł, rodzajów, czynników wpływających na podejmowanie współpracy z innymi podmiotami, innowacyjności w kontekście umiędzynarodowienia firmy czy korzyści płynących z wprowadzania innowacji.

Wskaźnik dojrzałości innowacyjnej wyniósł w 2018 r. 15,41 (na 100 pkt), w 2019 r. – 21,92, w 2020 r. – 19,02 (w 2020 r. badania przeprowadzono w miesiącach styczeń–marzec). W organizacjach: mikro – 14,98; małych – 17,57; średnich – 21,46; dużych – 28,96.

W badaniach wyodrębniono organizacje nieinnowacyjne (21%), gotowe na innowacje pod względem kapitału ludzkiego (12%), firmy technologicznie gotowe na innowacje (17%), przedsiębiorstwa z zachowawczym nastawieniem do innowacji (30%), średnio innowacyjne (16%) i wysoce innowacyjne (4%). Twórcy raportu poszukiwali też odpowiedzi na pytania o rodzaje działalności innowacyjnej, źródła innowacji, ich skalę, bariery i korzyści oraz jakie są plany przedsiębiorstw dotyczące wprowadzania innowacji.

Trzyletnia perspektywa nie pozwala na wysnucie wniosków co do tendencji dotyczących dojrzałości innowacyjnej polskich przedsiębiorstw, szczególnie ze względu na trudności w funkcjonowaniu firm z powodu pandemii. Należy jednak docenić podjęcie tego typu badań i determinację w systematycznym monitorowaniu dojrzałości innowacyjnej polskich przedsiębiorstw.

Wyniki badań dojrzałości innowacyjnej dużych przedsiębiorstw w Polsce

W badaniach, które prezentujemy w tej części rozdziału, pragniemy pokazać wyniki Badania Dojrzałości Innowacyjnej (BDI) przeprowadzonego przez Polski Fundusz Rozwoju (PFR) w 2021 r. – jednym z jego celów była ocena poziomu dojrzałości innowacyjnej dużych firm, które otrzymały wsparcie ze strony PFR w ramach Tarczy Antykryzysowej [PFR, 2021]. W analizie szczególnie chcemy skupić się na zależności między dojrzałością innowacyjną organizacji a jej dojrzałością cyfrową. Badanie Dojrzałości Innowacyjnej zrealizowane zostało techniką CAWI (zestandardyzowane wywiady osobiste za pośrednictwem Internetu z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu do samodzielnego wypełnienia). Respondentami byli członkowie zarządu lub osoby odpowiedzialne za podejmowanie kluczowych decyzji zarządczych w przedsiębiorstwie. Badanie zostało zrealizowane na próbie 92 dużych przedsiębiorstw,

tj. zatrudniających powyżej 250 pracowników; ich suma bilansowa przedsiębiorcy przekraczała 43 mln EUR, a łączny roczny obrót przekraczał 50 mln EUR. Badanie zrealizowano pomiędzy kwietniem a listopadem 2021 r.

Pomiar dojrzałości innowacyjnej opierał się na modelu zaproponowanym przez Boly'ego i in. [2014]. Dojrzałość innowacyjna mierzona była kompleksowo w sześciu obszarach:

- innowacje w organizacji (posiadanie strategii innowacji, zdolność do prowadzenia procesów innowacyjnych, organizacja współpracy pomiędzy zespołami wewnątrz i na zewnątrz, zarządzanie wiedzą),
- innowacje produktowe lub usługowe (nowe produkty i usługi, systemowa identyfikacja łańcucha wartości, internacjonalizacja działalności),
- innowacje procesowe (integracja danych i procesów, systemowa identyfikacja łańcucha wartości, automatyzacja procesów, implementacja nowych procesów),
- innowacje marketingowe (nowe i udoskonalone metody marketingowe, sposoby komunikacji z klientami),
- cyfryzacja (strategia cyfryzacji, cyfryzacja procesów, infrastruktura IT, zarządzanie danymi),
- transformacja energetyczna (zarządzanie efektywnością energetyczną, inwestycje w odnawialne źródła energii [OZE] lub efektywność energetyczną, strategia przejścia na OZE).

W celu pomiaru dojrzałości innowacyjnej opracowany został kwestionariusz zawierający pytania dotyczące wyżej wskazanych wymiarów. Każdej odpowiedzi w kwestionariuszu została przypisana wartość punktowa według następującego klucza:

- 0 pkt – przedsiębiorstwo tradycyjne,
- 0,4 pkt – przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie,
- 0,6 pkt – przedsiębiorstwo innowacyjne,
- 1 pkt – przedsiębiorstwo wysoko innowacyjne.

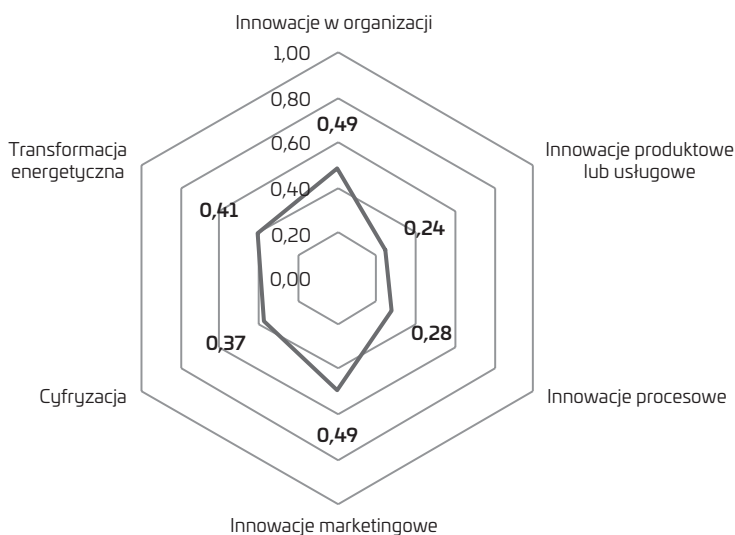
Następnie na podstawie udzielonych odpowiedzi obliczona została średnia, a ogólny wynik przedsiębiorstwa został przypisany do jednego z czterech typów:

- wysoko innowacyjny – najbardziej dynamiczne organizacje, które stymulują długoterminowe zmiany w swoim środowisku i przyjmują agresywną strategię realizacji celów. Aby osiągnąć cele, zarządzają ustrukturyzowanymi procesami innowacji i stale monitorują nowe trendy. Są to takie przedsiębiorstwa, które w tym badaniu zadeklarowały wprowadzenie (więcej niż jednej) innowacji produktowej, procesowej, organizacyjnej lub marketingowej,
- innowacyjny – organizacje, które również są dynamiczne. Przewidują zmiany poprzez przyjęcie średnioterminowej wizji i monitorowanie rezultatów. Posiadają możliwość innowacji, ale raczej nie skupiają się na działaniach umożliwia-

jących technologiczny przełom. Są to takie przedsiębiorstwa, które w badaniu zadeklarowały wprowadzenie (przynajmniej jednej) innowacji produktowej, procesowej, organizacyjnej lub marketingowej,

- aktywny innowacyjnie – przedsiębiorstwa, które reagują na zmiany w środowisku, przyjmują elastyczną i krótkoterminową strategię. Działania związane z absorpcją innowacji nie są jasno zdefiniowane, a inwestycje (m.in. w kapitał intelektualny, zasoby ludzkie) w procesach innowacyjnych nie odbywają się regularnie. Są to przedsiębiorstwa, które w badaniu zadeklarowały realizację projektu innowacyjnego, który został przerwany lub zaniechany albo nie został do końca tego okresu ukończony (przynajmniej jeden),
- tradycyjny – organizacje przyjmujące strategię obronną w odniesieniu do zmian w ich otoczeniu i słabo prosperujące. Zarządzanie innowacjami w ich przypadku praktycznie nie istnieje. Są to takie przedsiębiorstwa, które w badaniu zadeklarowały brak realizacji innowacyjnego projektu.

Rysunek 3. Wyniki Badania Dojrzałości Innowacyjnej PFR w poszczególnych obszarach



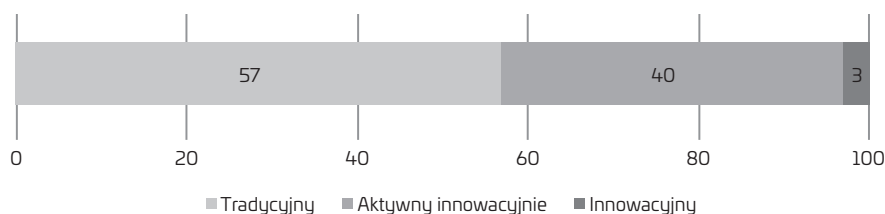
Źródło: BDI, PFR 2021 (n = 92).

Badanie Dojrzałości Innowacyjnej wykazało, że najwyższą dojrzałość przedsiębiorstwa osiągają w obszarach „innowacje w organizacji” i „innowacje marketingowe”. Oznacza to, że organizacje dążą do tworzenia strategii innowacji oraz starają się zarządzać wiedzą i rozwijać zdolność do prowadzenia procesów innowacyjnych. Skupiają się na działaniach rozwijających innowacje w obszarze marketingu, np. w prowadzeniu personalizowanej komunikacji z klientami z wykorzystaniem zebranych od nich

danych. Najniższy poziom dojrzałości badane przedsiębiorstwa osiągały w przypadku „transformacji energetycznej”, „cyfryzacji” oraz „innowacji procesowych” (zob. rysunek 3). Oznacza to, że nie podjęły działań nakierowanych na zarządzanie efektywnością energetyczną czy na wykorzystanie OZE w swojej działalności. Poziom cyfryzacji oraz procesy w przedsiębiorstwie nie są zautomatyzowane i autonomiczne. Większość badanych firm posiada centralne systemy, jednak nie są one ze sobą zintegrowane, a duża część operacji wykonywana jest przez pracowników w sposób ręczny.

Badane przedsiębiorstwa zakwalifikowane zostały do konkretnego typu. Ponad połowa (57%) zaliczona była to typu przedsiębiorstwa tradycyjnego, a kolejne 40% – do typu przedsiębiorstwa aktywnego innowacyjnego. Jedynie 3% badanych przedsiębiorstw osiągnęło poziom przedsiębiorstwa innowacyjnego. Żaden badany podmiot nie został zakwalifikowany jako przedsiębiorstwo wysoko innowacyjne (zob. rysunek 4).

Rysunek 4. Odsetek firm zakwalifikowanych do poszczególnego typu (%)



Źródło: BDI, PFR 2021.

W celu określenia zależności pomiędzy obszarem „innowacje w organizacji” a obszarem „cyfryzacja” wykonane zostały następujące analizy. W kroku pierwszym przeprowadzono analizę rzetelności kwestionariusza, rozumianej jako spójność wewnętrzna narzędzia do pomiaru wskaźnika „innowacje w organizacji” i „cyfryzacja”; zastosowano tu współczynnik alfa Cronbacha. W przypadku obszaru „innowacje w organizacji” współczynnik ten wyniósł 0,69, natomiast o przypadku obszaru „cyfryzacja” był równy 0,73. Przyjmuje się, że w przypadku tego testu jego minimalna wartość, w zależności od źródła, powinna wynosić od 0,6 do 0,7. Wartość współczynnika powyżej tej wartości oznacza, że zmienne użyte do pomiaru danego obszaru są spójne wewnętrznie i mogą zostać wykorzystane do obliczenia syntetycznego wskaźnika, co potwierdza przyjęte założenia teoretyczne. W kroku drugim wykonano badanie rozkładu zmiennych w celu wyboru testu statystycznego. Wykonane testy Shapiro–Wilka i Kołomogorowa–Smirnowa wykazały, że rozkłady obu współczynników są zbliżone do rozkładu normalnego. W celu obliczenia korelacji pomiędzy obszarami zdecydowano się zastosować współczynnik Pearsona. Wartość współczynnika wyniosła 0,433 przy poziomie istotności statystycznej na poziomie 0,01

(istnieje tylko 1% szans, że korelacja ta jest przypadkowa). Wynik ten należy interpretować jako umiarkowanie silną korelację, czyli można uznać, że obszary te są ze sobą powiązane. Sukces transformacji cyfrowej zależy od wewnętrznego przygotowania organizacji do zmian, co oznacza, że przedsiębiorstwa, które przygotowują się do tego procesu, powinny w pierwszej kolejności rozwinąć działania nakierowane na rozwój innowacji w organizacji, w innym przypadku zaimplementowane technologie mogą nie przynieść oczekiwanych rezultatów.

Podsumowanie

Dojrzałość innowacyjna organizacji nie jest problemem nowym, ale ciągle „gorącym”. Badania w Polsce i na świecie wskazują, że nieliczne organizacje są uznawane za wysoko innowacyjne. Skłania to wielu badaczy do twierdzenia, że instrumentem mającym na celu wsparcie rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw mogą być modele dojrzałości innowacyjnej, są bowiem skutecznym narzędziem do autoanalizy mocnych i słabych stron organizacji czy też wyznacznikiem obszarów do zmiany. Bogactwo różnych modeli dojrzałości innowacyjnej, z czego należy zdawać sobie sprawę, nie zawsze ułatwia wybór i może być ograniczeniem. Modele te często dotyczą wycinka działalności organizacji, np. łańcucha dostaw, kultury organizacyjnej, poziomu cyfryzacji lub procesów, a także często są odnoszone do kontekstu kulturowego (np. kraju) czy obszaru działalności (np. branża IT, MSP). Wybór modelu do badania dojrzałości innowacyjnej powinien być każdorazowo dostosowany do potrzeb organizacji, jej wielkości, miejsca i obszaru działalności oraz uwarunkowań, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Dotychczasowe badania dojrzałości innowacyjnej w Polsce wskazują na generalnie niski poziom dojrzałości innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. Na ogół nie zdają sobie one sprawy z tego, że (1) dojrzałość innowacyjna organizacji w obszarach takich jak kultura, strategia, procesy itp. jest warunkiem trwałego rozwoju innowacji, a także (2) rozwój innowacji wymaga zastosowania zaawansowanych technologii, które znacząco przyspieszają proces wdrażania nowych produktów i usług oraz dają możliwość tworzenia nowych lub udoskonalania już istniejących modeli biznesowych.

Z zaprezentowanych w rozdziale badań wynika, że wykorzystanie modeli badania dojrzałości innowacyjnej jest jednym z ważnych narzędzi pozwalających na świadomy rozwój organizacji i całych gospodarek w kierunku podnoszenia innowacyjności. Pozwalają one na określenie stanu obecnego i wyznaczenie działań na przyszłość. Realizowane badania w Polsce wskazują na generalnie niski poziom dojrzałości innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. Na niski poziom dojrzałości innowacyjnej

wskazały również badania realizowane przez PFR, przy czym dojrzałość ta najniższa jest w trzech obszarach: poziomie cyfryzacji, gotowości do transformacji energetycznej oraz procesach w organizacji. Badane firmy posiadają wyższą dojrzałość w obszarze „innovacje w organizacji”. Z przeglądu literatury wynika, że większość modeli wskazuje, iż to ludzie i ich zdolność do prowadzenia procesów innowacyjnych oraz odpowiednia kultura innowacyjności są warunkami koniecznymi do rozwoju innowacji. Ponadto niektóre modele wskazują, że elementem poddawanym ocenie powinien być także poziom cyfryzacji organizacji. Aby organizacja wykorzystała potencjał płynący z technologii w celu zwiększenia swojej dojrzałości innowacyjnej, musi najpierw przygotować wspomniane wewnątrz organizacji do zmian, czyli kapitał ludzki, kulturę organizacyjną oraz procesy temu sprzyjające (np. zarządzanie wiedzą), powinna też mieć opracowaną strategię rozwoju innowacji. Wdrożenie nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, big data, chmura obliczeniowa itp., bez odpowiedniego przygotowania organizacji może nie przynieść oczekiwanych rezultatów. Stąd konieczność pomiaru swojej dojrzałości innowacyjnej wydaje się być elementem niezbędnym w całym procesie rozwoju organizacji w kierunku wysoko innowacyjnej organizacji.

Bibliografia

- Accept Mission. (2021). *Innovation maturity model: Here's what you need to know*, <https://www.accept-mission.com/blog/innovation-maturity-model> (dostęp: 10.04.2022).
- Berg, R. (2013). *The Innovation Maturity Model: The Strategic and Capability Building Steps for Creating an Innovative Organization*. Berg Consulting Group.
- Bieler, D., Matzke, P. (2018). *Assess Your Innovation Capability Maturity*, <https://www.forrester.com/blogs/our-latest-report-assess-your-innovation-capability-maturity-provides-readers-the-possibility-to-self-assess-their-relative-innovation-strength-based-on-five-innovation-competencies> (dostęp: 20.12.2021).
- Blommerde, T. (2013). *Towards a Maturity Model for Service Innovation Capabilities: Identifying the Research Imperative*. Conference: Waterford Institute of Technology Research Day 2013. DOI: 10.13140/RG.2.1.4007.5128.
- Boly, V., Morel, L., Assielou, G., Camargo, M. (2014). Evaluating innovative processes in French firms: Methodological proposition for firm innovation capacity evaluation, *Research Policy*, 43(3), s. 608–622. DOI: 10.1016/j.respol.2013.09.005.
- Boston Consulting Group (BCG). (2021, April). *Overcoming the Innovation Readiness Gap*, <https://web-assets.bcg.com/eb/93/cfbea005442482b0adc64b9f499f/bcg-most-innovative-companies-2021-apr-2021-r.pdf> (dostęp: 20.12.2021).
- Breznik, L., Lahovnik, M. (2014). Renewing the resource base in line with the dynamic capabilities view: A key to sustained competitive advantage in the IT industry, *Journal for East European Management Studies*, 19(4), s. 453–485. DOI: 10.5771/0949-6181-2014-4-453.

- Cubo, C., Oliveira, R., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Carvalho, M.S., Alfonso, P.S. (2021). An innovative maturity model to assess supply chain quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management*. DOI: 10.1108/IJQRM-06-2021-0184.
- Essmann, H., Preez, N. du (2009). *An Innovation Capability Maturity Model, Development and Initial Application*. January Conference: ICIMT 2009.
- Esterhuizen, D., Schutte, C.S.L., Toit, A.S.A. du (2012). A knowledge management framework to grow innovation capability maturity, *South African Journal of Information Management*, 14(1). DOI: 10.4102/sajim.v14i1.495.
- Fenn, J., Harris, K. (2011). The Innovation Management Maturity Model: How Do You Stack Up? *Gartner Research*, April.
- Gupta, P. (2010). *History of Six Sigma*, <https://www.slideshare.net/PraveenGufta/history-of-six-sigma-by-praveen-gupta> (dostęp: 21.04.2022).
- Igartua, J.I., Retegi, J., Ganzarain, J. (2018). IM2, a Maturity Model for Innovation in SMEs, *Dirección y Organización*, 64.
- Inków, M. (2019). Measuring innovation maturity – literature review on innovation maturity models, *Informatyka Ekonomiczna*, 1(51), s. 22–34. DOI: 10.15611/ie.2019.1.02.
- Knoke, B. (2013, June). *A Short Paper on Innovation Capability Maturity within Collaborations*. Conference: The 25th International Conference on Advanced Information Systems Engineering. Valencia.
- Komisja Europejska. (2015). Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Przegląd programu „Small Business Act” dla Europy, Bruksela, 23.02.2011, KOM(2011) 78 wersja ostateczna.
- KPMG w Polsce. (2014). *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, <http://kpmglaw.pl/wp-content/uploads/2014/07/Dojrzalosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-Polsce-KPMG-2014.pdf> (dostęp: 20.12.2021).
- Mäkelä, J. (2012). Model for Assessing GIS Maturity of an Organization. W: *Spatially Enabling Government, Industry and Citizens Research and Development Perspectives*, A. Rajabifard, D. Coleman (Eds.). Turku: GSDI Association Press.
- Mobtahej, P. (2020). Evaluation of Innovation Maturity Model (IMM) Framework on Assessment of Software Development Projects, *CRPASE: Transactions of Electrical, Electronic and Computer Engineering*, 6(4), s. 251–258.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). (2021). *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw i ich otoczenia*, <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/monitoring-innowacyjnosci-polskich-przedsiębiorstw> (dostęp: 15.12.2021).
- PDMA. (2021). *Product Portfolio Management Benchmark Study Research & White Papers*, <https://www.pdma.org/store/viewproduct.aspx?id=10952034-4th> (dostęp: 15.12.2021).
- Polski Fundusz Rozwoju (PFR). (2021). *Tarcza Finansowa PFR dla dużych firm*, <https://pfrsa.pl/tarcza-finansowa-pfr/tarcza-finansowa-pfr-dla-duzych-firm.html> (dostęp: 15.12.2021).
- Proceedings of the 3rd International Conference Spatial Development of Territories (SDT 2020)*.
- Shi, T., Chen, J., Zhu, J.-S. (2010). Study on Assessment Framework of Software Process in agile. W: *2nd International Conference on Industrial and Information Systems*. IEEE. DOI: 10.1109/INDUSIS.2010.5565802.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

- Turkki, T. (2009). *Finnish Business and Policy Forum EVA*, <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2573> (dostęp: 10.04.2022).
- Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9(1), s. 31–51. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x.
- Xavier, A., Reyes, T., Aoussat, A., Luiz, L., Souza, L. (2020). Eco-Innovation Maturity Model: A Framework to Support the Evolution of Eco-Innovation Integration in Companies, *Sustainability*, 12(9), 3773. DOI: 10.3390/su12093773.
- Zhang, M., Merchant, H. (2019). A causal analysis of the role of institutions and organizational proficiencies on the innovation capability of Chinese SMEs, *International Business Review*, 29(2), 101638. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2019.101638.

Hubert Cichocki

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
ORCID: 0000-0002-7008-6757

Albert Tomaszewski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
ORCID: 0000-0001-9112-5543

Zarządzanie zespołem rozproszonym. Perspektywa teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii agencji

Wprowadzenie

Powszechna dyskusja dotycząca funkcjonowania zespołów rozproszonych (*distributed teams*) w Polsce w praktyce rozpoczęła się, gdy powstała konieczność powszechnej transformacji funkcjonowania organizacji komercyjnych i publicznych w obliczu pandemii COVID-19 oraz związanych z nią ograniczeń w kontaktach społecznych. To wtedy praktyka funkcjonowania zespołów pracowniczych w polskich organizacjach zmieniała się gwałtownie, tworząc jednocześnie interesujące i aktualne pole badawcze.

Należy mieć jednak na uwadze, że dyskusja dotycząca zespołów rozproszonych i wirtualnych toczy się w literaturze naukowej już od ponad 20 lat, a pierwsze prace będące podstawą tej dyskusji pojawiły się pod koniec lat 80. XX w. [Monge, Rothman, Eisenberg, Miller, Kirste, 1985].

Na rozważania dotyczące współpracy w zespołach rozproszonych można spojrzeć z różnych perspektyw teoretycznych. Interesujący, a zarazem nieobecny w literaturze przedmiotu jest punkt widzenia teorii kosztów transakcyjnych. Punktem wyjścia dla tych rozważań jest rola współpracy jako istoty działalności gospodarczej oraz form, w których ta współpraca jest realizowana.

Problem ten z ekonomicznej perspektywy opisują bezpośrednio badacze z nurtu ekonomii instytucjonalnej. Począwszy od Coase'a do prac Williamsona, dorobek tego nurtu pokazuje podobieństwa i różnice między współpracą realizowaną w układach rynkowych i w układach biurokratycznych (hierarchicznych), a także tworzy narzędzia tłumaczące występowanie zróżnicowanych form współpracy w zależności od warunków gospodarczych.

Coase [1937], prekursor tego podejścia, zdefiniował rynki i hierarchie, które stanowią alternatywne wobec siebie sposoby alokacji zasobów w gospodarce. Z ekonomicznego punktu widzenia w obu przypadkach dochodzi do zaangażowania podobnych czynników wytwórczych do procesów przetwarzania, które często prowadzą do zbliżonych rezultatów. Podstawowa różnica dotyczy mechanizmów alokacji – na rynkach odbywa się ona pod wpływem cen, natomiast wewnątrz przedsiębiorstw o alokacji decyduje w dużej mierze w sposób arbitralny przedsiębiorca lub struktury menedżerskie. Tym samym rynkowa współpraca ma charakter dobrowolny i elastyczny, a we współpracy wewnątrz hierarchii kluczowe znaczenie ma kwestia władzy i zwierzchnictwa. Różny w obu przypadkach jest również zakres kontroli nad współpracą oraz tryb jej sprawowania.

Williamson [1981] rozwinął kwestię czynników warunkujących przebieg współpracy w układzie hierarchicznym i rynkowym. Dostrzegł on wagę problemu ograniczonej racjonalności oraz oportunistycznego, uznając je za podstawowe przyczyny powstawania problemu zarządzania współpracą. Związane z tym koszty transakcyjne wynikają z: częstotliwości zawierania transakcji; niepewności warunków, w jakich transakcje są zawierane; stopnia, w jakim transakcje są uzależnione od trwałych i specyficznych wobec transakcji nakładów. Ostatecznie forma współpracy jest uwarunkowana przez strukturę kosztów transakcyjnych.

W późniejszych pracach Williamson [2002, s. 182] zwracał uwagę również na istnienie form hybrydowych, pośrednich w stosunku do rynków i hierarchii, w których współpraca odbywa się na zasadach niepasujących do ich klasycznego rozumienia. W myśleniu tym uwidacznia się wpływ prac nurtu socjologicznego, który podkreśla społeczne uwarunkowania współpracy. W jego ramach Ouchi [1980] zaproponował rozwinięcie dyktomii Coase'a o trzecią formę – struktury współpracy koordynowanej przez relacje społeczne. W kontekst ten wpisuje się też koncepcja zakorzenienia społecznego działalności gospodarczej [Granovetter, 1983].

Społeczna strona współpracy rozwinięta została w postulatcie dodania trzeciej zmiennej, czyli zaufania, do przeciwstawianych sobie przez instytucjonalistów ceny i władzy jako mechanizmów warunkujących funkcjonowanie układów gospodarczych i organizacji [Bradach, Eccles, 1989]. Jednocześnie kolejni badacze związani z tym nurtem przekonują, że trzy powyższe pojęcia nie są sobie przeciwstawne i de

facto się uzupełniają. Jak wskazują, w rzeczywistości występują formy organizacyjne łączące mechanizmy oparte na rachunku cenowym z rozkazodawstwem hierarchicznym oraz relacjami społecznymi zbudowanymi na zaufaniu.

Wskazywane przez teorię kosztów transakcyjnych problemy można odnaleźć również w praktyce funkcjonowania zespołów rozproszonych. Dotyczą one natury i formalnych podstaw współpracy w takich zespołach.

Kolejną teorią o charakterze instytucjonalnym, która może być przydatna dla analizy funkcjonowania zespołów rozproszonych, jest teoria agencji (*agency theory*) czy też teoria mocodawcy-pełnomocnika (*principal-agent problem*). Jej istotą jest istnienie relacji dwóch stron, z których jedna – tj. mocodawca, zwany także pryncypałem – deleguje określony zestaw swoich uprawnień oraz ustanawia zasady wynagradzania drugiej strony, czyli tzw. agenta, inaczej zwanego pełnomocnikiem. Istotą funkcjonowania drugiej strony jest wybór działania z grupy alternatywnych możliwości podejmowanych w imieniu pryncypała, które oddziałują na dobrobyt zarówno agenta, jak i zlecającego mocodawcy [Arrow, 1984]. Zasadniczym problemem występującym w tej relacji jest asymetria informacji (*information asymmetry*). Innymi słowy, agent, do którego delegowano zadanie, posiada przewagę informacyjną w zakresie podejmowanych działań względem mocodawcy. Rodzi to konsekwencje dwojako rodzaju – z jednej strony możliwość wystąpienia ukrytych działań (*hidden action*), gdy agent potencjalnie może podejmować działania niewidoczne dla mocodawcy, z drugiej zaś problem ukrytych informacji (*hidden information*), tj. agent posiada informacje dotyczące danej relacji kontraktowej, które jednocześnie są niedostępne dla mocodawcy (np. dotyczące kosztów lub wartości danej relacji kontraktowej) [Laffont, Mortimort, 2001].

Konsekwencją istnienia asymetrii informacji między stronami relacji mocodawcy-pełnomocnika jest występowanie zjawiska negatywnej selekcji (*adverse selection*) [Akelrof, 1970]. W kontekście podejmowanych decyzji w relacjach między pryncypałem a agentem można ogólnie skonstatować, że negatywna selekcja polega na podejmowaniu przez mocodawcę nieoptymalnych decyzji związanych z faktem, iż nie posiada on pełnej wiedzy o danej sytuacji decyzyjnej, którą z kolei posiada agent. Agent nie informuje jednak swojego pryncypała o faktycznym stanie świata, co powoduje „wypychanie” dobrych decyzji przez złe decyzje. Życiową ilustracją tego zagadnienia może być sytuacja, w której pracodawca zatrudnia pracownika, o którego wiedzy, kompetencjach czy stanie zdrowia nie posiada pełnej informacji, czego prawdopodobnie by nie zrobił, gdyby dysponował takimi informacjami¹. Inną konsekwencją istnienia asymetrii informacji jest funkcjonowanie zjawiska zwanego pokusą

¹ Ten fragment tekstu jest niepublikowaną wcześniej częścią dysertacji doktorskiej jednego z autorów.

nadużycia (*moral hazard*) [zob. np. Hölmstrom, 1979]. Próbę rozwiązania omawianych problemów, tj. ograniczenia pokusy nadużycia i negatywnej selekcji, stanowi ukształtowanie optymalnego kontraktu zawierającego odpowiednie dla agenta zachęty do działania korzystnie wpływającego na dobrobyt mocodawcy. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę również na fakt, że istnieją sposoby neutralizowania ryzyka wystąpienia negatywnych zjawisk, tj. odpowiednio ukształtowany system bodźców o charakterze formalnym (zakontraktowanym, *explicit incentives*) oraz nieformalnym (niezakontraktowanym, *implicit incentives*) [Hölmstrom, 1979]. Te pierwsze dotyczą przede wszystkim motywatorów związanych z wynagrodzeniem i jego pochodnymi, takimi jak premie, bonusy czy opcje na akcje. Zachęty nieformalne dotyczą głównie wyborów, awansów wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz ewentualnego przyszłego zatrudnienia w sektorze prywatnym, a także stanowią silną motywację do wykazywania zaangażowania w bieżącej pracy [Dewatripont, Jewitt, Tirole, 1999]. Shavell zauważa z kolei, że asymetrię informacji, a co za tym idzie pokusę nadużycia, można mitygować za pośrednictwem procesu monitorowania i obserwacji. Autor podkreśla rolę trzech czynników istotnych z punktu widzenia ustalenia optymalnego okresu, w którym mocodawca powinien obserwować agenta. Są to: liczba agentów koniecznych do obserwowania w kontekście obserwacji *ex post*; niedoskonała informacja w kontekście obserwacji *ex ante*; koszty i możliwa jakość tych dwóch typów obserwacji [Shavell, 1979]².

Wydaje się, że także teoria mocodawcy-pełnomocnika dostarcza szereg niezbędnych twierdzeń, które mogą zostać wykorzystane przy badaniach nad zespołami rozproszonymi, szczególnie w obszarze generowania hipotez do ich późniejszej weryfikacji empirycznej.

Zarządzanie zespołem rozproszonym

Dotychczasowa literatura przedmiotu dotycząca problemów zarządzania zespołem rozproszonym dotyczyła tradycyjnych zagadnień i rozważań w zakresie zespołów pracowniczych. Innymi słowy, funkcjonowanie zespołu pracowniczego stanowi pewien wzorzec, w odniesieniu do którego porównuje się realizację zadań w zespołach rozproszonych. Tym samym można uznać, że „rozproszenie” zespołu jest rodzajem swoistej formy organizacyjnej, będącej czynnikiem różnicującym zespoły tradycyjne od tych pracujących w formie zdalnej.

² Ten fragment tekstu jest niepublikowaną wcześniej częścią dysertacji doktorskiej jednego z autorów.

Systematyczny przegląd literatury dokonany przez Garro Abarca, Palos-Sanchez i Rus-Arias [2020] pokazuje wielość perspektyw, na podstawie których badacze rozpoznają temat zespołów rozproszonych. W efekcie analizy zawartości ponad 3 tys. tekstów autorzy wskazali 10 głównych zagadnień badawczych występujących w literaturze: komunikacja, zaufanie, zróżnicowanie kulturowe, rozproszenie geograficzne, charakterystyka zadań, spójność, przywództwo, upodmiotowienie, zakres wirtualizacji interakcji oraz współzależność realizowanych prac.

Innym zauważanym w literaturze problemem jest transfer wiedzy między członkami zespołów projektowych pracujących globalnie nad rozwojem oprogramowania [zob. Kroll, Mäkiö, Assaad, 2016]. Autorzy na podstawie analizy tekstów innych autorów zaproponowali trzy grupy wyzwań związanych z transferem wiedzy w zespołach rozproszonych, tj. o charakterze komunikacyjnym, koordynacyjnym i kulturowym.

Interesującym zagadnieniem, na które uwagę zwracają autorzy jest dynamika relacji między pracownikami częściowo rozproszonych zespołów oraz tworzenie relacji „my” i „oni” w kontekście odległości geograficznej między członkami zespołu, a także jak ta dynamika wpływa na funkcjonowanie rozproszonych zespołów. Autorzy postawili pytania, z których najważniejsze dotyczyło wpływu powyższej dynamiki relacji na skuteczną realizację zadań przez te zespoły. Badania wskazują na silną negatywną korelację między zjawiskiem relacji „my” i „oni” a skutecznością zespołów. Kanałem oddziaływania tej relacji jest brak równowagi komunikacyjnej między członkami poszczególnych podgrup [zob. Privman, Hiltz, Wang, 2013].

Ponadto badane są kwestie dotyczące konfliktów w zespołach rozproszonych. Istnieje literatura o charakterze empirycznym, w której podkreśla się, że w zespołach rozproszonych geograficznie, które komunikują się z wykorzystaniem technologii, poziom konfliktu jest wyższy niż w przypadku zespołów funkcjonujących tradycyjnie [zob. Hinds, Bailey, 2003; Hinds, Mortensen, 2005]. Wśród czynników, które wpływają na przebieg i skalę konfliktów w zespołach rozproszonych, wymienia się wspólną tożsamość zespołów, wspólny kontekst organizacyjny (dostęp do tych samych informacji, narzędzi i procesów) oraz spontaniczną komunikację. Nieformalna i nieplanowana komunikacja jest czynnikiem, który hamuje konflikty w zespołach rozproszonych. Silna tożsamość wpływa łagodząco na konflikty interpersonalne, a wspólny kontekst organizacyjny ogranicza konflikty powstałe wokół zadań do wykonania [Hinds, Mortensen, 2005].

Warto zwrócić uwagę także na kwestię wyzwań związanych z funkcjonowaniem zespołów rozproszonych, które powinny zostać przezwyciężone, aby mówić o czerpaniu korzyści z funkcjonowania zespołu w formie rozproszonej (np. te związane z obniżeniem poziomu kosztów, lepszym zarządzaniem czasem oraz dostępem do bardziej wykwalifikowanych pracowników bez względu na ich usytuowanie geograficzne).

Wśród najważniejszych wyzwań wymienia się problem efektywnej komunikacji, problem braku zaufania między członkami zespołu, różnice kulturowe oraz brak dostępu do właściwej infrastruktury IT [zob. Shameem, Kumar, Chandra, Khan, 2017]. Również inny systematyczny przegląd literatury dotyczący wyzwań funkcjonowania rozproszonych zespołów pracujących w metodyce zarządzania projektami Scrum wskazuje na podobny charakter wyzwań, a mianowicie na synchronizację komunikacji w ramach zespołu, trudności we współpracy czy też dostęp do odpowiednich technicznych narzędzi IT [zob. Hossain, Babar, Paik, 2009].

Istotną kwestię stanowi zagadnienie korzyści osiągniętych w wyniku angażowania zespołów rozproszonych oraz trudności, które z tego wynikają. Pozytywne efekty dotyczą wielu zróżnicowanych obszarów działalności przedsiębiorstw. Korzyści obejmują zarówno sferę zarządzania kadrami (np. łatwiejszy dostęp do talentów), organizacyjną (umożliwienie tworzenia innowacji w skali międzynarodowej), finansową (niższe koszty podróży), operacyjną (skrócony czas podejmowania decyzji), jak i strategiczną (np. skrócenie czasu wprowadzania produktów na rynek). Wśród trudności wymienia się kwestie interpersonalne (skuteczność komunikacji, zarządzanie konfliktami), umiejętności (wymaganie specjalnych szkoleń) oraz technologiczne (konieczność zbudowania odpowiednich zasobów) [Nader Ale, Shamsuddin, Zahari, 2009, 2010].

Wnioski z teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii agencji dla badania zarządzania zespołem rozproszonym – propozycja hipotez badawczych

Analiza literatury w zakresie zarządzania zespołem rozproszonym pozwala na przyjęcie pewnej wspólnej konstatacji, iż autorzy podzielają pogląd sprowadzający się do zróżnicowania zespołów rozproszonych względem tradycyjnych zespołów pracowniczych w obszarze rezultatów funkcjonowania, a także doświadczeń członków zespołów. W tej części rozdziału warto sformułować hipotezy w zakresie zarządzania zespołem rozproszonym w oparciu o analizę teoretyczną dorobku teorii agencji oraz teorii kosztów transakcyjnych.

Pierwsza grupa hipotez badawczych odwołuje się do problemów wskazywanych przez teorię kosztów transakcyjnych w kontekście zespołów rozproszonych. Szczególne znaczenie mają tutaj kwestie związane z uwarunkowaniami współpracy oraz z jej formalnymi podstawami.

H1: Częstotliwość przepływów pracy. Efektywność zespołów rozproszonych jest powiązana z częstotliwością przepływów pracy (im częstsze przepływy, tym wyższa efektywność).

W rozumieniu teorii kosztów transakcyjnych przepływy pracy stanowią element transakcji zawieranych między organizacją a jej członkami. Zespoły rozproszone jako forma, w której ograniczona jest bezpośrednia interakcja, doświadczają problemów z niewielką integracją członków zespołów, co ogranicza ich efektywność. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych częstotliwość transakcji sprzyja integracji części składowych organizacji. Tym samym wydaje się, że częstotliwość przepływów pracy powinna zwiększać efektywność zespołów.

H2: Niepewność i zmienność otoczenia. W warunkach wysokiej niepewności otoczenia w zespołach rozproszonych formalną podstawą są relacje zatrudnienia.

Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych niepewność otoczenia wpływa negatywnie na koszty prowadzenia działalności w ramach współpracy rynkowej. Integracja działania wewnątrz organizacji jest sposobem na ograniczenie kosztów związanych ze zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi. W konsekwencji w zespołach rozproszonych, działających w niepewnych warunkach otoczenia, podstawą prawną tworzenia zespołu wydają się być częściej umowy o pracę niż kontrakty typu B2B.

H3: Homogeniczność kompetencji pracowników. Zespoły są trwalsze, jeśli członkowie posiadają unikalne kompetencje.

Trzecia hipoteza dotyczy specyfiki zasobów wykorzystywanych we współpracy. W zespołach rozproszonych podstawowym zasobem są ludzie i ich umiejętności. W myśl teorii kosztów transakcyjnych zespoły tworzone przez członków posiadających specyficzne (trudne do zastąpienia i dopasowane do potrzeb organizacji) kompetencje powinny odznaczać się niższą rotacją pracowników.

H4: Podstawy formalne zespołów rozproszonych. Do budowy zespołów rozproszonych wykorzystuje się w istotnym zakresie relacje kontraktowe.

Ostatnia hipoteza dotyczy istoty współpracy w zespołach rozproszonych. Często przyjmuje się, że zespoły rozproszone są mniej zintegrowane niż te funkcjonujące w standardowych warunkach. Rozproszenie geograficzne i bardzo duże ograniczenie kontaktów bezpośrednich wymusza dokładniejsze rozplanowanie zadań i organizację pracy członków zespołu. To może oznaczać wyższą standaryzację ról w zespole, co z kolei z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych jest czynnikiem, który promuje rozwiązania formalne oparte na umowach kontraktowych.

Druga grupa hipotez badawczych odnosi się do wpływu funkcjonowania w zespole rozproszonym na tzw. koszty monitorowania, tzn. czas, który menedżerowie poświęcają na obserwację oraz nadzór nad działalnością zespołów pracowniczych.

H1: Wzrost bezpośrednich kosztów monitorowania. Menedżerowie poświęcają więcej czasu na monitorowanie działalności pracowników.

W związku z faktem, że monitorowanie działań pracowniczych jest jedną z metod pozwalających na ograniczenie konsekwencji wynikających z asymetrii informacji,

menedżerowie poświęcają na tę aktywność określoną ilość czasu. W przypadku zespołu tradycyjnie funkcjonującego jest to łatwiejsze, gdyż realizuje się to w jednym miejscu (np. w biurze). Zespoły rozproszone charakteryzują się jednak geograficznym rozproszeniem i w związku z tym nakłady menedżerów na monitorowanie działań pracowników mogą być wyższe, choćby z powodu niemożności dokonywania obserwacji działalności „na miejscu”, ale też ze względu na konieczność dywersyfikacji monitorowania na różne osoby czy zespoły zadaniowe.

H2: Wzrost pośrednich kosztów monitorowania. Konieczne są większe nakłady finansowe na oprogramowanie do monitorowania pracy.

Druga hipoteza jest ściśle związana z pierwszą i dotyczy potencjalnego wzrostu nakładów finansowych na monitorowanie działalności pracowników. W przypadku zespołu tradycyjnego czynności obserwowania mogą odbywać się w siedzibie organizacji, w której pracuje cały zespół, natomiast w przypadku zespołu rozproszonego konieczna może być inwestycja w systemy informatyczne czy programy komputerowe, które umożliwią nadzór nad wykonywaniem działalności pracowników realizujących zadania z wielu różnych miejsc.

H3: Spadek kosztów monitorowania. W związku z rozliczeniami pracowników na podstawie produktu zmniejsza się czas niezbędny do monitorowania ich pracy.

Hipoteza trzecia jest alternatywna względem dwóch pierwszych, zakłada bowiem sytuację, w której w menedżerowie – z uwagi na ograniczenia czasowe czy zasobowe – zaprzestają codziennego monitorowania funkcjonowania pracowników na zasadach obserwacji wykonywanych czynności i zamiast tego skupiają się na bieżącym nadzorze nad rezultatami czy produktami prac. W konsekwencji skupienia się na produkcie – zarówno pracowników, jak i menedżerów – wzrasta ogólna efektywność organizacyjna i wydajność pracy zespołów rozproszonych.

H4: Wzrost kosztów koordynacji. Zwiększa się potrzebna ilość czasu na koordynowanie działalności zespołów pracowniczych przez menedżerów.

Hipoteza czwarta dotyczy problemów związanych z komunikacją w zespołach oraz z potencjalnie większym prawdopodobieństwem wystąpienia konfliktów między członkami zespołów rozproszonych geograficznie i kulturowo. Konieczność rozwiązywania tych problemów komunikacyjnych oraz konfliktów prowadziłyby wprost do konieczności zwiększenia zainteresowania menedżerów rozwiązywaniem tych zagadnień, co w konsekwencji mogłoby oznaczać wzrost kosztów ponoszonych na koordynację działań zespołów pracowniczych przez menedżerów.

Podsumowanie

Zgodnie z założeniem dotyczącym wykorzystania teorii naukowych do stawiania lub modyfikowania hipotez do dalszej falsyfikacji w badaniach empirycznych, w niniejszym rozdziale starano się dokonać kompilacji wniosków wynikających z analizy dwóch istotnych nurtów instytucjonalnych w celu generowania nowych – niewystępujących w dotychczasowej literaturze przedmiotu w zakresie zarządzania zespołami rozproszonymi – hipotez badawczych, które mogą stanowić podstawę do kolejnych badań empirycznych przy wykorzystaniu danych charakteryzujących kondycję przedsiębiorstw. W przekonaniu autorów rozważania zaprezentowane w niniejszym tekście wskazują, iż funkcjonowanie zespołów rozproszonych jest nadal aktualnym tematem, bogatym w potencjalnie interesujące kierunki przyszłych badań, natomiast źródła inspiracji mogą stanowić uznane podejścia ekonomiczne, takie jak teoria kosztów transakcyjnych czy teoria agencji. Jak starano się wykazać, wychodząc od głównych założeń tych koncepcji, można wygenerować hipotezy badawcze, które po zebraniu materiału badawczego i jego falsyfikacji z jednej strony mogłyby stanowić odpowiedź na rozterki praktyków zarządzania związane z funkcjonowaniem zespołów rozproszonych, z drugiej zaś mogłyby poszerzyć zakres aktualnego stanu wiedzy naukowej.

Bibliografia

- Arrow, K.J. (1984). *The Economics of Agency*. Stanford: Stanford Institute for Mathematical Studies in the Social Sciences.
- Bradach, L., Eccles, R.G. (1989). Price, authority and trust: From ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, 15, s. 97–118. DOI: 10.1146/annurev.so.15.080189.000525.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm, *Economica*, 4(16), s. 386–405. DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.
- Dewatripont, M., Jewitt, I., Tirole, J. (1999). The economics of career concerns, part I: Comparing information structures, *The Review of Economic Studies*, 66(1), s. 183–198.
- Garro Abarca, V.M., Palos-Sanchez, P.R., Rus-Arias, E. (2020). Working in Virtual Teams: A systematic literature review and a bibliometric analysis, *IEEE Access*, 8, s. 168923–168940.
- Granovetter, M. (1983). The Strength of the Weak Ties: A Network Theory Revised, *Sociological Theory*, 1, s. 201–233. DOI: 10.2307/202051.
- Hinds, P.J., Bailey, D.E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams, *Organization Science*, 14(6), s. 615–632.
- Hinds, P.J., Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication, *Organization Science*, 16(3), s. 290–307.

- Hossain, E., Babar, M.A., Paik, H.Y. (2009, July). Using scrum in global software development: A systematic literature review. W: *2009 Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering* (s. 175–184). IEEE. DOI: 10.1109/ICGSE.2009.25.
- Hölmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability, *The Bell Journal of Economics*, 10(1), s. 74–91. DOI: 10.2307/3003320.
- Kroll, J., Mäkiö, J., Assaad, M. (2016). Challenges and Practices for Effective Knowledge Transfer in Globally Distributed Teams – A Systematic Literature Review. W: *Proceedings of the 8th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (IC3K 2016; vol. 3: KMIS; s. 156–164)*. DOI: 10.5220/0006046001560164.
- Laffont, J.-J., Martimort, D. (2001). *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton: Princeton University Press.
- Monge, P.R., Rothman, L.W., Eisenberg, E.M., Miller, K.I., Kirste, K.K. (1985). The dynamics of organizational proximity, *Management Science*, 31(9), s. 1129–1141. DOI: 10.1287/mnsc.31.9.1129.
- Nader Ale, E., Shamsuddin, A., Zahari, T. (2009). Virtual Teams: A Literature Review, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), s. 2653–2669.
- Nader Ale, E., Shamsuddin, A., Zahari, T. (2010). SMEs; Virtual research and development (R&D) teams and new product development: A literature review, *International Journal of the Physical Sciences*, 5(7), s. 916–930.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25(1), s. 129–141.
- Privman, R., Hiltz, S.R., Wang, Y. (2013). In-group (us) versus out-group (them) dynamics and effectiveness in partially distributed teams, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(1), s. 33–49. DOI: 10.1109/TPC.2012.2237253.
- Shameem, M., Kumar, C., Chandra, B., Khan, A.A. (2017, December). Systematic review of success factors for scaling agile methods in global software development environment: A client-vendor perspective. W: *2017 24th Asia-Pacific Software Engineering Conference Workshops (APSECW)* (s. 17–24). IEEE. DOI: 10.1109/APSECW.2017.22.
- Shavell, S. (1979). Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship, *The Bell Journal of Economics*, 10(1), s. 55–73.
- Williamson, O.E. (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature*, 19(4), s. 1537–1568.
- Williamson, O.E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspective*, 16(3), s. 171–195. DOI: 10.1257/089533002760278776.

Małgorzata Koszewska

Politechnika Łódzka

Wydział Organizacji i Zarządzania

ORCID: 0000-0002-8324-4937

Przedsiębiorstwa hybrydowe w obliczu zmian zachowań konsumentów na rynku mody

Wprowadzenie

Pojęcie hybrydowości stało się niezwykle popularne w ciągu ostatnich 2 lat. Dla przedsiębiorstw pandemia stanowiła ogromne wyzwanie oraz pozwoliła dokonać weryfikacji elastyczności integrowania różnych form działalności i bycia *agile* w praktyce. Hybrydowość jest obecnie w dużej mierze kojarzona z systemem pracy hybrydowej wymuszonej przez pandemię.

Pojęcie hybrydowości czy też przedsiębiorstwa hybrydowego jest jednak znane od dawna, a sposób jego rozumienia i definiowania bywa różny. Wydaje się, że w rozważaniach na temat istoty hybrydowości i perspektyw jej rozwoju warto uwzględnić specyfikę branż oraz trendy w zachowaniach konsumentów w znacznym stopniu determinujące sposób działania przedsiębiorstw.

Branżą, która niezwykle dotkliwie odczuła skutki pandemii, ale jednocześnie wykazała się znaczną elastycznością i kreatywnością w obliczu zupełnie nowych warunków funkcjonowania, jest branża mody, obejmująca odzież, obuwie i akcesoria kierowane do klienta indywidualnego [Knowles, Ettenson, Lynch, Dollens, 2020; PwC, 2020; Patil, 2021]. Pandemia istotnie wpłynęła też na zmianę zachowań konsumentów na rynku mody oraz poniekąd przyspieszyła wzmocnienie kluczowych dla branży trendów, takich jak digitalizacja, zrównoważony rozwój czy gospodarka obiegu zamkniętego.

Celem rozdziału jest zidentyfikowanie form hybrydowych w branży mody oraz ocena potencjału ich rozwoju w obliczu zmian zachowań konsumentów.

W oparciu o metodę analizy i krytyki piśmiennictwa w etapie pierwszym dokonano przeglądu sposobów rozumienia i definiowania hybrydowości w kontekście organizacji. Korzystano z bazy Ebsco, dającej dostęp do pełnych tekstów ponad 12,5 tys. tytułów czasopism naukowych, 17 600 profili firm, 500 tytułów gazet, 2 tys. monografii, 3600 analiz SWAT itp. Na tym etapie nie stosowano ograniczenia czasowego ani przestrzennego. W etapie drugim dokonano przeglądu najnowszych badań dotyczących trendów i zmian zachowań konsumentów w analizowanej branży w odniesieniu do zidentyfikowanych wcześniej form hybrydowości. Wyszukiwania w bazie Ebsco uzupełniono przeglądem raportów branżowych z wykorzystaniem wyszukiwarki internetowej Google. Wyszukiwania zawężono do okresu 2014–2022. Przeprowadzona analiza pozwoliła na identyfikację oraz opis trzech kluczowych form hybrydowości na rynku mody. W ostatniej części rozdziału dokonano oceny znaczenia zidentyfikowanych form hybrydowości dla firm sektora.

Definiowanie i rozumienie hybrydowości

Określenie „hybrydowy” jest od lat popularne i stosowane, a rozumiane jest jako łączenie różnych metod, struktur organizacyjnych, rozwiązań technologicznych itd. W ostatnich 2 latach, na skutek pandemii COVID-19, pojęcie to dodatkowo zyskało na znaczeniu. Wydaje się, że obecnie dla większości organizacji hybrydowość oznacza przede wszystkim funkcjonowanie w systemie hybrydowym, czyli prowadzenie swojej działalności zarówno w formie stacjonarnej, jak i online (praca, sprzedaż, nauka zdalna).

Czy określenie „przedsiębiorstwo funkcjonujące w systemie hybrydowym” można uznać za synonim określenia „przedsiębiorstwo hybrydowe”? Wydaje się, że to drugie ma znacznie szerszy zakres pojęciowy. Jak zatem definiowany i rozumiany jest termin „przedsiębiorstwo hybrydowe”?

W literaturze przedmiotu określenia tego używano w stosunku do przedsiębiorstwa „zawieszonoego pomiędzy wirtualnym i realnym otoczeniem gospodarczym” [Polańska, 2013], co zdaje się być dość bliskie funkcjonowaniu w systemie hybrydowym. Z kolei autorzy artykułu dotyczącego przedsiębiorczości cyfrowej w finansach definiują przedsiębiorstwo hybrydowe jako takie, które łączy przedsiębiorczość cyfrową, technologię i bankowość [Hommel, Bican, 2020].

Znajdujemy również opracowania, w których rozumienie przedsiębiorstwa hybrydowego jest odmienne, odnosi się bowiem do nowego rodzaju przedsiębiorstwa, które przedkłada cele społeczne nad osiągnięcie zysków, zbliżając się tym samym

do organizacji non-profit, wciąż jednak działając w oparciu o wypracowany zysk. W Stanach Zjednoczonych przyjęto rozwiązania prawne pozwalające na rejestrację tego typu form organizacyjnych jako tzw. korporacji o elastycznym celu (*flexible-purpose corporations*), czyli przedsiębiorstw, które w części są podmiotami socjalnymi, a w części są podmiotami o niskich zyskach [Strom, 2011].

Rysunek 1. Różnice między przedsiębiorstwem hybrydowym a przedsiębiorstwem realizującym strategię zrównoważonego rozwoju w tzw. głównym nurcie



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Haigh, Hoffman, 2014].

W literaturze przedmiotu znajdują się też zbliżone definicje, według których przedsiębiorstwa hybrydowe to przedsiębiorstwa w części komercyjne, a w części altruistyczne, realizujące nie tylko cele nastawione na osiągnięcie zysków, lecz także

cele społeczne i środowiskowe [Joy, Pena, Armano, 2020, s. 381], działające na styku sektorów for-profit i non-profit [Haigh, Hoffman, 2014]. Organizacje te mają wpisane cele środowiskowe, społeczne i etyczne w swoje modele biznesowe, dzięki czemu zarówno minimalizują negatywne skutki środowiskowe i społeczne swoich działań, jak i przyczyniają się do pozytywnych zmian w obszarze szeroko rozumianego zrównoważonego rozwoju [Cohen, Muñoz, 2017, s. 36; Joy i in., 2020, s. 385]. W tym rozumieniu przedsiębiorstwa hybrydowe można uznać za bardzo bliskie znaczeniowo przedsiębiorstwom społecznym.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę na różnicę między przedsiębiorstwem hybrydowym, w rozumieniu wskazanym powyżej, a przedsiębiorstwem realizującym strategię zrównoważonego rozwoju w tzw. głównym nurcie (*companies practicing mainstream corporate sustainability*). Różnice te poddali analizie w swoich badaniach Haigh i Hoffman [2014], a ich podsumowanie przedstawiono na rysunku 1.

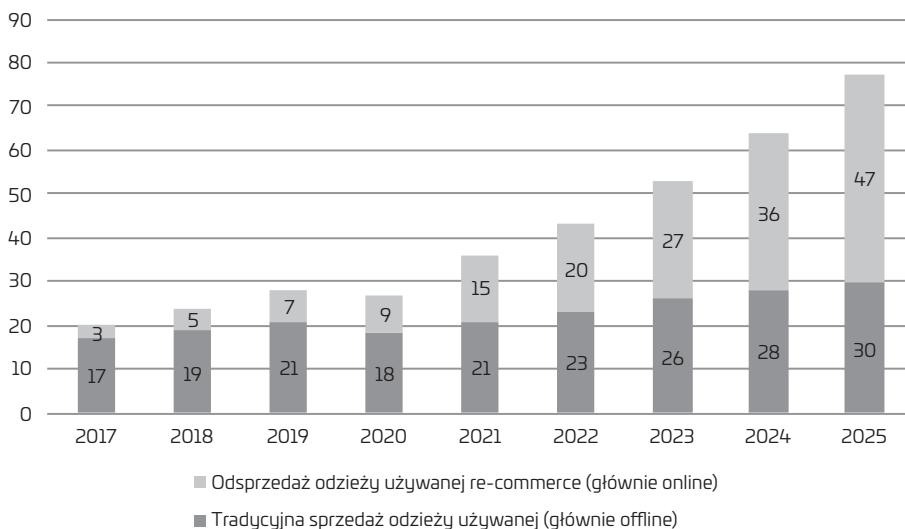
Coraz większa presja na realizację celów społecznych i środowiskowych pozwala prognozować, że ta forma organizacji hybrydowej będzie zyskiwać na znaczeniu w najbliższych latach.

Formy organizacji hybrydowych w branży mody – trendy i wyzwania

Formą hybrydowości obserwowaną w branży mody od dawna, a dodatkowo wzmocnioną przez pandemię [Business of Fashion, McKinsey & Company, 2021], jest dobrze znane równoległe prowadzenie przez marki sprzedaży stacjonarnej i sprzedaży online.

Już analizy prowadzone w 2014 r. wskazywały na dynamiczny wzrost udziału sprzedaży online w całkowitej sprzedaży odzieży. Globalna sprzedaż internetowa odzieży i obuwia rosła w tempie trzykrotnie większym niż cały rynek [McKinsey & Company, 2014, s. 4]. Trend ten utrzymywał się w kolejnych latach, a dodatkowo został wzmocniony w czasie pandemii. Rynek mody osiągnął globalną wartość rynkową 759,5 mld USD w 2021 r. i stał się numerem jeden w branży e-commerce zarówno na świecie [Orendorff, 2022, s. 5], jak i w Polsce [Gemius, 2021]. Szacuje się, że wzrost udziału kanału online w całkowitej sprzedaży branży wzrośnie z 22% w 2020 r. do 24% w 2023 r. (rysunek 2)¹, a wskaźnik penetracji – definiowany jako udział aktywnych klientów dokonujących płatności online – wzrośnie w skali światowej z 46,6% w 2020 r. do 60,32% w 2024 r. [Orendorff, 2022, s. 5].

¹ Należy podkreślić, że 2002 r. wynosił on jedynie 1%, a w 2015 r. – 5% [McKinsey & Company, 2014, s. 4].

Rysunek 2. Udział kanałów online i offline w całkowitej sprzedaży rynku mody (mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Orendorff, 2022].

Warto jednak zwrócić uwagę, że na rynku mody wciąż dominują gracze działający w ramach kanału online [Grabowoda, Mróz, 2022]. W krajach Europy Centralnej w 2017 r. największy udział w całkowitej sprzedaży odzieży i obuwia online miały duże multibrandowe platformy internetowe specjalizujące się w produktach modowych (np. Zalando, eobuwie.pl), na drugim miejscu (23%) były duże platformy internetowe (takie jak Amazon czy Allegro), natomiast sklepy internetowe marek modowych zajmowały trzecie miejsce z udziałem 20% [Namysł, Jurkanis, Yearwood, Sikora, 2019]. Widać to również w zachowaniach konsumentów. Badanie znajomości spontanicznej serwisów internetowych sprzedających odzież wskazuje na zdecydowaną dominację serwisów Allegro i Zalando (po 34%). Serwisy marek odzieżowych z szeroko rozwiniętą siecią sprzedaży stacjonarnej są znacznie mniej rozpoznawalne przez nabywców. Najwyższą pozycję zajęły: H&M (13%), Reserved (7%) i Zara (6%). Warto odnotować też wysoką rozpoznawalność serwisów zajmujących się sprzedażą odzieży z tzw. drugiego obiegu, takich jak Vinted czy OLX z udziałami 11%, które wyprzedziły znane od lat marki segmentu *fast fashion*² [Gemius, 2021, s. 29].

Mimo obecnej dominacji na rynku platform realizujących jedynie sprzedaż online, pandemia i jej konsekwencje pokazały, że dla marek odzieżowych – działających dotychczas przede wszystkim offline – inwestycje i innowacje w zakresie

² Model biznesowy opierający się na sprzedaży dużej ilości odzieży, zazwyczaj niskiej jakości, w stosunkowo niskich cenach, charakteryzujący się dużą liczbą szybko zmieniających się kolekcji, brakiem wyraźnej sezonowości oraz szybkim obrotem zapasów.

e-commerce, coraz skuteczniejsza integracja obu kanałów i poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w tym obszarze to konieczność, bez której nie będą w stanie utrzymać się na rynku. Nagła i niespodziewana zmiana warunków funkcjonowania (istotne ograniczenie sprzedaży stacjonarnej w wyniku zamknięcia galerii handlowych i obowiązkowej kwarantanny) wyraźnie pokazała, że ci, którzy – wsłuchując się w dużo wcześniej sygnalizowane trendy – inwestowali w e-commerce i rozwijali m.in. strategię omnichannel na długo przed pandemią, zyskali i wzmocnili swoją pozycję na rynku, natomiast najsilniej odczuli jej skutki ci, którzy zbagatelizowali te sygnały.

Rosnące znaczenie hybrydowości branży mody, w rozumieniu równoległego rozwijania kanałów sprzedaży online i offline, ale także ich wzajemnej integracji, podkreślane było już od kilku lat [McKinsey & Company, 2014; Kruszewska, 2015]. Dziś staje się jednak absolutną koniecznością, bez której funkcjonowanie po prostu nie jest możliwe.

Drugą formą hybrydowości, silnie obecną na rynku mody i także silnie wzmocnioną w wyniku pandemii, jest opisane wcześniej przedsiębiorstwo działające na styku sfery for-profit i non-profit, realizujące cele społeczne i środowiskowe w oparciu o generowany zysk, który jednak przestaje być jedynym i pierwszoplanowym celem działalności. Pandemia przyspieszyła nie tylko trendy związane z digitalizacją, ale i te związane z presją na realizację celów zrównoważonego rozwoju oraz przestrzegania zasad etycznych, uczciwości i sprawiedliwości społecznej [Business of Fashion, McKinsey & Company, 2021, s. 10].

Przed kryzysem wywołanym pandemią COVID-19 ambitne programy i zobowiązania dotyczące zrównoważonego rozwoju w branży mody były normą. Można było je obserwować w zasadzie w większości segmentów: odzieży luksusowej, sportowej i *fast fashion*. Działania branży na rzecz zrównoważonego rozwoju obejmowały zarówno kwestie środowiskowe, jak i społeczne, w tym dążenie do ograniczenia zużycia wody, śladu węglowego, zużycia niebezpiecznych środków chemicznych, zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, godziwej płacy [Martinez-Pardo, Seara, Razvi, Kibbey, 2020, s. 1]. Ponadto podejmowano szereg inicjatyw w ramach wdrażania gospodarki obiegu zamkniętego (tu m.in. odpowiedzialne pozyskiwanie, wykorzystanie i utylizacja surowców, ponowne ich wykorzystanie) [Niinimäki, 2017; Kant Hvass, Pedersen, 2019].

Na intensyfikację działań na rzecz zrównoważonego rozwoju branży mody złożyło się wiele wzajemnie przenikających się czynników, takich jak zmiany legislacyjne, rosnące oczekiwania pracowników, presja ze strony organizacji pozarządowych oraz prognozy wskazujące, że funkcjonujący dotychczas w branży model linearny powoli osiąga swoje granice [Haigh, Hoffman, 2014; Koszewska, 2018; Joy i in., 2020; Business of Fashion, McKinsey & Company, 2021, s. 65].

Niezwykle istotnym czynnikiem determinującym obserwowane w branży zmiany są konsumenci i zmiany w ich zachowaniach [Koszewska, 2019]. Istotnie zmieniły się bowiem preferencje konsumentów, wzrosły ich oczekiwania dotyczące społecznej i środowiskowej odpowiedzialności marek modowych oraz przejrzystości i wiarygodności działań w tym obszarze [Lehmann i in., 2019; Syrett, Curtis O'Reilly, 2019].

Zmiany te są obserwowane także u dotychczasowych zwolenników segmentu *fast fashion* i dotyczą zwłaszcza pokolenia milenialsów (25–37 lat) oraz pokolenia Z (<24 lat); 45% przedstawicieli tych grup deklaruje, że zrezygnowali z kupowania marek uznanych za nieodpowiedzialne społecznie (*non-sustainable brands*), a 25% wskazuje, że obecnie mniej zależy im na podążaniu za najnowszymi trendami niż w okresie przed pandemią³ [ThreadUp, 2021].

Trend ten obserwujemy również na polskim rynku. Z badania przeprowadzonego w 2021 r. przez BCG na grupie 3 tys. polskich konsumentów wynika, że ogólna świadomość ekologiczna i etyczna konsumentów znacząco wzrosła w ostatnich latach. Aż 75% respondentów zadeklarowało, że zrównoważony rozwój jest ważnym czynnikiem w ich codziennym życiu [Zajac, Jordan-Kulczyk, 2021, s. 6]. Na istotne pozytywne zmiany zachowań polskich konsumentów, dotyczące takich aspektów jak zakup lub rezygnacja z produktu pod wpływem informacji o sposobie działania przedsiębiorstwa, a także na poszukiwanie informacji na ten temat wskazują również wyniki badań prowadzonych w latach 2010, 2014 i 2015⁴. Liczba konsumentów deklarujących, że nigdy nie zdarzyło im się zrezygnować z zakupu produktu przedsiębiorstwa, którego działania były nieetyczne, szkodziły środowisku lub/i pracownikom, zmalała z 51% w 2010 r. do jedynie 13% w 2015 r. Podobna pozytywna zmiana dotyczy deklaracji wyboru/kupna odzieży ze względu na sposób jej produkcji, bez negatywnego wpływu na środowisko naturalne oraz ludzi – w tym przypadku liczba osób, które nigdy nie dokonały wyboru z tego typu względów, zmalała z 45% w 2010 r. do zaledwie 8% w 2015 r. [Rudnicka, Koszewska, 2020, s. 130].

W kontekście celu niniejszego rozdziału istotna jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób okres pandemii oraz związane z nim krótko- i długoterminowe skutki mogą wpłynąć na dalszy rozwój opisanych wyżej trendów. Wśród obserwowanych w ostatnim czasie zmian zachowań konsumentów do tych, które mogą mieć duży wpływ na transformację branży mody w kierunku przedsiębiorstw hybrydowych, należy zaliczyć [Knowles i in., 2020, s. 2]:

³ Na podstawie badania przeprowadzonego przez GlobalData w kwietniu 2021 r. na grupie 3,5 tys. dorosłych Amerykanów.

⁴ Badania prowadzone były w kolejnych latach na trzech różnych próbach. Każda z nich była reprezentatywna dla dorosłych mieszkańców Polski [Rudnicka, Koszewska, 2020, s. 130].

- zwiększenie znaczenia własności użytkowych produktów, w przypadku odzieży są to aspekty związane z wygodą, bezpieczeństwem i trwałością użytkowania,
- zwiększenie zainteresowania markami, które dbają w równym stopniu o własności użytkowe produktów i o prospołeczny wymiar swojej działalności,
- spadek zainteresowania zakupami opartymi na prestiżu, podkreślającymi status społeczny, zawierającymi silne znamiona konsumpcji na pokaz,
- większe zainteresowanie tym, jak marki traktują swoich pracowników, w jaki sposób dbały o nich w czasie pandemii.

Obserwowane na rynku sygnały sugerują, że globalny kryzys zdrowotny wywołany przez pandemię COVID-19 zwiększy ogólne zapotrzebowanie konsumentów na produkty związane z dobrym samopoczuciem, komfortem, dające poczucie zaufania, służące dobru wspólnemu, a dotyczyć to będzie w szczególności kategorii, które są uznawane za szczególnie „bliskie ciału”, a więc żywności, kosmetyków, ale także odzieży. Pandemia wpłynęła również na bardziej racjonalne decyzje zakupowe. Konsumenty wydają mniej pieniędzy, ale robią to bardziej świadomie i racjonalnie, wzrastają więc ich oczekiwania wobec firm co do zaangażowania w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, zapewnienia uczciwych warunków pracy i etycznych działań w ramach łańcuchów dostaw [Martinez-Pardo i in., 2020].

Pandemia COVID-19 jeszcze silniej ujawniła fundamentalną słabość tradycyjnego, linearnego modelu funkcjonowania branży tekstylno-odzieżowej. Istotna rozbieżność między wielkością podaży a odpowiadającym mu popytem, przy i tak już dużej nadprodukcji w branży, osiągającej nawet 30–40% każdego sezonu, postawiła pod znakiem zapytania dotychczasowe modele biznesowe, zmuszając marki mody do bardziej zdecydowanych działań [Magnusdottir, 2020].

Obecnie przedsiębiorstwa branży mody zmuszone są do odejścia od strategii opartych na ilości produkowanej odzieży, rosnącej liczbie kolekcji i sprzedaży opartej na obniżkach cenowych, w kierunku strategii budowania wartości dla klienta w oparciu o jakość, prostotę, ograniczoną liczbę kolekcji, większą personalizację oraz modularność produktów [Bukowski i in., 2021; Business of Fashion, McKinsey & Company, 2021, s. 11]. Można więc prognozować, że z czasem przedsiębiorstwa, zwłaszcza te z segmentu *fast fashion*, będą zmuszone do zbliżania się coraz bardziej w kierunku modelu hybrydowego, chociaż dla marek, które zbudowały swoją pozycję na modelu szybkiej mody, nie jest to proces łatwy i szybki.

Kolejnym obserwowanym trendem, który także można uznać za rodzaj hybrydowości w ramach wyżej omówionej kategorii organizacji hybrydowej, jest równoległe funkcjonowanie tradycyjnego modelu sprzedaży nowej odzieży z nowymi, tzw. cyrkularnymi modelami biznesowymi wspierającymi rozwój gospodarki obiegu zamkniętego. Można wyróżnić następujące rodzaje tego typu modeli, zyskujące

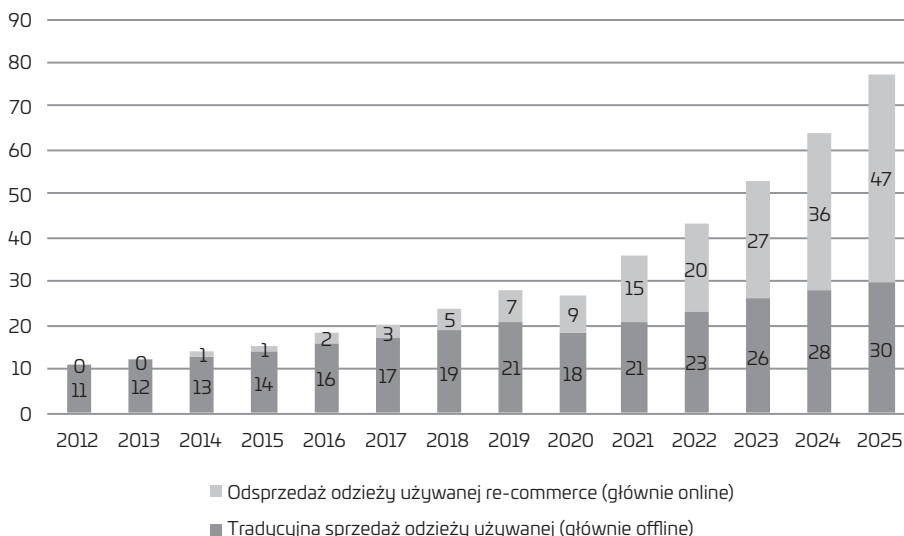
coraz większą popularność w branży mody [Morlet i in., 2017; Morrison, Petherick, Ley, 2019; Bukowski i in., 2021]:

- re-commerce – odzyskiwanie i odsprzedaż odzieży używanej przez pierwotnego sprzedawcę,
- wypożyczenie – jednorazowe wypożyczenie odzieży na krótki okres,
- wynajem abonamentowy – miesięczna opłata za dostęp do szerokiej gamy ubrań z możliwością jej odkupu lub bez takiej opcji,
- leasing odzieży – zakup odzieży w formie zakupu ratalnego z możliwością wykupu lub ze zwrotem odzieży do usługodawcy.

Największą popularnością i szybkością rozwoju cieszy się pierwszy model, któremu sprzyja obserwowany dynamiczny wzrost rynku odzieży używanej (rysunek 3).

Pozostałe trzy, wpisujące się w modele typu „produkt jako usługa”, na razie mają bardziej niszowy charakter, a ich wykorzystanie na rynku mody w szerszym zakresie wydaje się wymagać dłuższego czasu [Morrison i in., 2019; Bukowski i in., 2021]. Modele te wiążą się bowiem z większymi nakładami, mogą przynieść oczekiwane korzyści jedynie w wybranych segmentach rynku, a poza tym wymagają zdecydowanie większych zmian w zachowaniach konsumentów [Bukowski i in., 2021].

Rysunek 3. Wzrost rynku odzieży używanej (mld USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie [ThredUP, 2021].

Na tak optymistyczne prognozy dotyczące rozwoju rynku odzieży używanej pozwalają również obserwowane zmiany zachowań konsumentów, w tym te wzmocnione przez kryzys wywołany pandemią. Odsetek konsumentów, którzy zadeklarowali,

że już kupują lub są otwarci na kupno odzieży używanej, wzrósł z 45% w 2016 r. do 86% w 2020 r. Istotnie zmienił się też sposób postrzegania zakupu odzieży używanej przez konsumentów. Przestał on być powodem do wstydu, a stał się powodem do dumy i pozytywnego społecznego odbioru w równym stopniu co np. adopcja psa ze schroniska. Z kolei kupowanie odzieży *fast fashion* stało się powodem do poczucia winy, podobnie jak jedzenie *fast foodów* [ThredUP, 2020, s. 17].

Zachodzące zmiany szczególnie silnie mogą więc odczuć właśnie przedsiębiorstwa segmentu *fast fashion*. Szacuje się, że do 2030 r. segment odzieży używanej stanie się dwa razy większy niż segment *fast fashion*. Według badania przeprowadzonego przez GlobalData w 2021 r. 40% konsumentów planuje zastąpić zakup nowej odzieży *fast fashion* odzieżą używaną, 43% będzie bardziej skłonnych wybrać markę, jeśli zaoferuje możliwość odkupienia odzieży używanej od klientów, a dla 34% preferencje wobec marki wzrosną, jeśli będzie prowadziła sprzedaż odzieży używanej równoległe ze sprzedażą nowej odzieży. Warto jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że kolejne 32% konsumentów będzie postrzegać daną markę jako oferującą produkty wyższej jakości, jeśli będzie prowadziła sprzedaż zarówno odzieży nowej, jak i używanej [ThredUP, 2021, s. 7, 28].

Trend ten można zaobserwować również na polskim rynku. Badanie przeprowadzone w 2021 r. wśród polskich nabywców odzieży wskazało na wzrost popularności zakupów odzieży z drugiej ręki oraz potwierdziło zmianę postrzegania tego typu zakupów przez Polaków. Wyniki badania pokazały, że jedynie 22% konsumentów wciąż kojarzy zakupy w sklepach z używaną odzieżą z byciem ubogim, 36% respondentów kupujących w sklepach stacjonarnych korzysta także ze sklepów z używaną odzieżą, a 41% kupujących online korzysta z platform wymiany odzieży [Bukowski i in., 2021, s. 55].

Opisane wyżej zmiany zachowań konsumentów oraz dynamiczny wzrost segmentu odzieży używanej powoduje, że przedsiębiorstwa branży mody nie mogą go zignorować.

Badanie przeprowadzone przez GlobalData⁵ [ThredUP, 2021, 27] wskazuje, że 60% badanych sprzedawców odzieży już oferuje lub są gotowi do wprowadzenia do sprzedaży odzieży używanej, 62% badanych przedstawicieli kadry kierowniczej twierdzi, że ich klienci już obecnie są aktywni na rynku wtórnym odzieży, a 42% uważa, że sprzedaż odzieży używanej będzie istotną częścią ich działalności biznesowej w ciągu najbliższych 5 lat. Jako najważniejsze powody, dla których marki chcą wejść w segment odzieży używanej, wymieniają: chęć bycia bardziej „zrównoważonym”, pozy-

⁵ Badanie przeprowadzono wśród 50 amerykańskich sprzedawców na rynku mody (odzieży, akcesoriów, obuwia) w marcu i kwietniu 2021 r.

skanie większej liczby klientów, przyciągnięcie młodszych nabywców, zwiększenie przychodów oraz bycie w zgodzie z aktualnymi trendami.

Opisane trendy, takie jak digitalizacja branży, wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem, w tym działania zgodne z modelem gospodarki obiegu zamkniętego, będą miały kluczowe znaczenie dla rozwoju branży mody. Jednocześnie jednak nie sposób nie zauważyć, że trendy te wzajemnie się przenikają i uzupełniają. Specyfika produktów modowych jest nierozzerwalnie związana z potrzebą dotknięcia towaru, przymierzenia, tworzenia stylizacji, a to wymusza konieczność integracji różnych kanałów sprzedaży. Rozkwit rynku odzieży używanej czy też rozwój nowych rodzajów cyrkularnych modeli biznesowych nie byłby możliwy bez możliwości, jakie dają nowe technologie i kanały online. Można więc stwierdzić, że przedsiębiorstwo hybrydowe działające na rynku mody to takie, które integruje wszystkie wspomniane obszary: online, offline, for-profit i non-profit, nowe produkty i używane, w różnych konfiguracjach.

Podsumowanie

Przegląd literatury przedmiotu oraz najnowszych badań w obszarze trendów konsumenckich pozwolił na zidentyfikowanie kilku kluczowych form hybrydowości na rynku mody:

- równoległe rozwijanie kanałów sprzedaży online i offline, ich wzajemna integracja oraz innowacyjne rozwiązania w tym obszarze,
- prowadzenie działalności na styku sfery for-profit i non-profit, realizacja celów społecznych i środowiskowych w oparciu o generowany zysk, który jednak przestaje być jedynym i pierwszoplanowym celem działalności,
- równoległe rozwijanie sprzedaży odzieży nowej i używanej, a w dalszej perspektywie wprowadzenie nowych modeli biznesowych typu „produkt jako usługa”.

Przeprowadzona analiza pozwala na ocenę znaczenia zidentyfikowanych form hybrydowości dla firm sektora. Pierwsza ze zidentyfikowanych form jest w zasadzie koniecznością, bez której przedsiębiorstwa branży modowej nie są w stanie konkurować w obecnych warunkach. Czynnikiem wyróżniającym będzie w tym przypadku kreatywność i szybkość we wprowadzaniu rozwiązań integrujących różne kanały, które sprawią, że nabywcy będą płynnie, w intuicyjny i wygodny dla nich sposób poruszać się między nimi.

Druga ze zidentyfikowanych form hybrydowości jest zdecydowanie najbardziej złożona, może być realizowana przez przedsiębiorstwa w bardzo różny sposób i na wielu płaszczyznach. Jej znaczenie będzie rosło, ale w znacznie dłuższej perspektywie czasu

niż w dwóch pozostałych przypadkach. Będziemy ją obserwować raczej jako stopniowy proces przechodzenia firm od wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju w tzw. głównym nurcie do formy przedsiębiorstwa hybrydowego (zob. rysunek 1).

Trzecia ze zidentyfikowanych form wydaje się najświeższą, o wyjątkowo szybkiej dynamice wzrostu. Wchodzenie marek odzieżowych w segment rynku odzieży używanej obecnie może dać szansę na zdobycie przewagi konkurencyjnej, za jakiś czas zaś będzie raczej naturalną i powszechną formą funkcjonowania branży mody.

Ponadto przeprowadzona analiza pokazała, że przedsiębiorstwo hybrydowe we współczesnej branży mody charakteryzuje się wzajemnym przenikaniem i integracją wszystkich opisanych wyżej form hybrydowości, żadnej z nich nie da się bowiem pominąć czy zignorować.

Bibliografia

- Bukowski, H., Czachórska, A., Kąsek, L., Koszewska, M., Mikołajczyk, M., Sznyk, A. (2021). *Gospodarka obiegu zamkniętego. Co na to konsument?*, https://www.innowo.org/userfiles/gospodarka_obiegu_zamknietego_raport_konsumencki.pdf (dostęp: 18.02.2020).
- Business of Fashion, McKinsey & Company. (2021). *The State of Fashion 2021*, <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf> (dostęp: 18.02.2020).
- Cohen, B., Muñoz, P. (2017). Entering Conscious Consumer Markets: Toward a New Generation of Sustainability Strategies. *California Management Review*, 59(4), s. 23–48. DOI: 10.1177/0008125617722792.
- Gemius. (2021). *E-commerce w Polsce 2021. Raport*.
- Grabiwoda, B., Mróz, B. (2022). *The Economics of Digital Shopping in Central and Eastern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: 10.1017/9781009104302.
- Haigh, N., Hoffman, A.J. (2014). The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability, *Organization and Environment*, 27(3), s. 223–241. DOI: 10.1177/1086026614545345.
- Hommel, K., Bican, P.M. (2020). Digital entrepreneurship in finance: Fintechs and funding decision criteria. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19). DOI: 10.3390/su12198035.
- Joy, A., Pena, C., Armano, L. (2020). Doing Well While Doing Good: How the Hybrid Business Model Promotes Sustainability in the Fashion Industry, *Journal of Business Anthropology*, 9(2), s. 381–406. DOI: 10.22439/jba.v9i2.61.
- Kant Hvass, K., Pedersen, E.R.G. (2019). Toward circular economy of fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(3), s. 345–365. DOI: 10.1108/jfmm-04-2018-0059.
- Knowles, J., Ettenson, R., Lynch, P., Dollens, J. (2020). Growth Opportunities for Brands During the COVID-19 Crisis, *MIT Sloan Management Review*, 61(4), s. 2–6.
- Koszewska, M. (2018). Circular Economy – Challenges for the Textile and Clothing Industry, *Autex Research Journal*, 18(4), s. 337–347. DOI: 10.1515/aut-2018-0023.

- Koszevska, M. (2019). Circular economy in textiles and fashion – the role of a consumer. W: *Circular Economy in Textiles and Apparel: Processing, Manufacturing, and Design* (s. 183–206), S.S. Muthu (Ed.). London: Woodhead Publishing. DOI: 10.1016/B978-0-08-102630-4.00009-1.
- Kruszevska, D. (2015). *Omnichannel, być albo nie być dla firm odzieżowych*, <https://fashionbusiness.pl/omnichannel-byc-albo-nie-byc-dla-firm-odziezowych/> (dostęp: 18.02.2020).
- Lehmann, M., Arici, G., Boger, S., Martinez-Pardo, C., Krueger, F., Schneider, M., Carrière-Pradal, B., Schou, D., Blankschøn, T., Siim, D. (2019). *Pulse of the Fashion Industry 2019 Update*, <http://media-publications.bcg.com/france/Pulse-of-the-Fashion-Industry2019.pdf> (dostęp: 18.02.2020).
- Magnusdottir, A. (2020). *How fashion manufacturing will change after the coronavirus*, <https://www.forbes.com/sites/aslaugmagnusdottir/2020/05/13/fashions-next-normal/#159f2c5078f3> (dostęp: 18.02.2020).
- Martinez-Pardo, C., Seara, J., Razvi, A., Kibbey, J. (2020). *Weaving a Better Future: Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19*, <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf> (dostęp: 18.02.2020).
- McKinsey & Company. (2014). *Succeeding in tomorrow's global fashion market*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market> (dostęp: 18.02.2020).
- Morlet, A., Opsomer, R., Herrmann, S., Balmont, L., Gillet, C., Fuchs, C. (2017). *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*, <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> (dostęp: 18.02.2020).
- Morrison, H., Petherick, L., Ley, K. (2019). *Circular Fashion a Collaborative Assessing the viability of Circular Business Models*, https://fashionforgood.com/our_news/driving-circular-business-models-in-fashion (dostęp: 18.02.2020).
- Namysł, W., Jurkanis, T., Yearwood, K., Sikora, E. (2019). *Online as the key frontline in the European fashion market*, https://www.mckinsey.com/pl/~/_/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Moda%20na%20e-commerce/McKinsey-report_Online-as-the-key-frontline-in-the-European-fashion-market.pdf (dostęp: 18.02.2020).
- Niinimäki, K. (2017). Fashion in a circular economy. W: *Sustainability in Fashion: A Cradle to Upcycle Approach* (s. 151–169), C. Henninger, P. Alevizou, H. Goworek, D. Ryding (Eds.). Cham: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-51253-2_8.
- Orendorff, A. (2022). *10 Trends Styling 2021's Ecommerce Fashion Industry: Growth + Data in Online Apparel & Accessories Market*, <https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/fashion-ecommerce-industry-trends> (dostęp: 18.02.2020).
- Patil, K. (2021). Scenario of Fashion Industry & Fashion Trends: Post Covid-19. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(1), s. 38–43.
- Polañska, K. (2013). Ewolucja przedsiębiorstwa w środowisku wirtualnym. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 26(1), s. 30–43.
- PwC. (2020). *M&A opportunities for the apparel industry after COVID-19*, <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/apparel-industry-opportunities-after-covid-19.html> (dostęp: 18.02.2020).
- Rudnicka, A., Koszevska, M. (2020). *Uszyte z klasą. Przemysł odzieżowy wobec wyzwań społecznych i środowiskowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Strom, S. (2011). A Quest for Hybrid Companies That Profit, but Can Tap Charity, *The New York Times* (October 13).

- Syrett, H., Curtis O'Reilly, A. (2019). *Empowering Consumers through Transparency: Report on Global Consumer Research*, <https://apparelcoalition.org/download-research-report-empowering-consumers-through-transparency> (dostęp: 18.02.2020).
- ThredUP. (2020). *Resale Report 2020*, <https://www.thredup.com/resale/2020> (dostęp: 18.02.2020).
- ThredUP. (2021). *Resale Report 2021*, <https://www.thredup.com/resale/2021> (dostęp: 18.02.2020).
- Zajac, O., Jordan-Kulczyk, K. (2021). *Consumers' adaptation to sustainability in fashion*, <https://www.vogue.pl/an/raport-vogue-polska-i-bcg-edycja-2021> (dostęp: 18.02.2020).

Patrycja Juszczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

ORCID: 0000-0003-2231-5719

Wzorce zachowań koopetycyjnych organizacji hybrydowych w sektorze kultury

Wprowadzenie

Obserwowana w ostatnich dekadach popularyzacja, a także uznanie zjawiska koopetycji wśród badaczy nauk o zarządzaniu i jakości zdeterminowało znaczący przyrost liczby publikowanych w ostatnich latach badań empirycznych w tym zakresie. Koopetycja, w najprostszym ujęciu, odwołuje się do jednoczesnego występowania relacji konkurencji oraz relacji współpracy pomiędzy podmiotami rynkowymi [Nalebuff, Brandenburger, 1996].

Należy podkreślić, że podejmowane dotychczas rozważania badawcze ujawniają jednak niewielki strumień badań empirycznych dotyczących koopetycji w obszarze zarówno kultury, jak i badań poświęconych samym podmiotom kultury na gruncie zarządzania strategicznego [Juszczyk, 2021]. Literatura wskazuje, że organizacje funkcjonujące w sektorze kultury podatne są na siły, które z jednej strony stymulują ich działalność kooperacyjną, a z drugiej popychają do walki konkurencyjnej [Ritchie, Weinberg, 2000], co ma zasadniczy wpływ na sposób, w jaki podmioty te prowadzą swoją działalność [Laurett, Ferreira, 2018]. Jednocześnie organizacje te stanowią przykłady organizacji publicznych, prywatnych, non-profit lub organizacji hybrydowych. Te ostatnie wykazują cechy i funkcjonalności czerpiące z co najmniej dwóch paradygmatów sektorowych [Doherty, Haugh, Lyon, 2014].

Koncepcja organizacji hybrydowych tworzy przestrzeń dla rozwoju teorii w kontekście wyjaśniania powstawania, zarządzania czy też ogólnego funkcjonowania

w gospodarce podmiotów, których cechy strukturalne i formy organizacyjne nie są wprost ani nawet orientacyjnie osadzone w odrębnych i rozpoznawalnych sektorach, tj. publicznym, komercyjnym lub non-profit [Billis, 2010; Jay, 2013; Alexius, Furusten, 2019]. Przykładem takich organizacji są muzea niepubliczne – nienastawione na zysk podmioty z sektora kultury, na których skoncentrowano uwagę badawczą w niniejszym rozdziale.

Muzea są instytucjami, których celem jest „gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów” [Ustawa, 1996]. Pandemia COVID-19, która rozpoczęła się w 2020 r., nie tylko całkowicie zamknęła drzwi muzeów dla publiczności oraz wymusiła niepewność, lecz także – a może przede wszystkim – przeformułowała dotychczasowe cele, działania i sposób funkcjonowania tych podmiotów [Jagodzińska, 2021]. Jednym z obszarów działań muzeów, na który przełożyły się skutki pandemii, są nawiązywane i utrzymywane relacje międzyorganizacyjne, w tym kooperacja. Jak wskazują wyniki badań dotyczących funkcjonowania podmiotów kultury w czasie pandemii [Buchner, Urbańska, Wierzbička, 2021], w ramach wymiany wiedzy pomiędzy organizacjami kultury w tym trudnym czasie z jednej strony zacieśniały się relacje współpracy, poszukiwano synergii (np. w zakresie wymieniania się materiałami i zasobami), a z drugiej nasilały się zachowania konkurencyjne (np. w obszarze wykorzystywania nowych technologii).

Prowadzone dotychczas w literaturze badania ujawniły istotne luki badawcze. Po pierwsze, jak już wspomniano, istnieje relatywnie niewielki strumień badań empirycznych poświęconych podmiotom kultury w obszarze zarządzania, zarówno w literaturze krajowej, jak i w literaturze zagranicznej. Po drugie, niewiele uwagi badawczej poświęcono dotychczas zjawisku kooperacji w odniesieniu do sektora kultury [Moczulska, Seiler, Stankiewicz, 2019], w szczególności do funkcjonujących w nim organizacji hybrydowych [Dorn, Schweiger, Albers, 2016; Juszczyk, 2021], stanowiących „trudne do uchwycenia i wymykające się powszechnym klasyfikacjom” przykłady podmiotów [Dziurski, 2017, s. 102]. Po trzecie, mimo zidentyfikowania przez badaczy czterech typów zachowań kooperacyjnych wśród organizacji nienastawionych na zysk, takich jak: nawiązywanie oraz rozwijanie kooperacji celowej, nieintencjonalnej, nieświadomionej lub milczącej [Ritchie, Weinberg, 2000; Czakon, 2010; Kylänen, Rusko, 2011], nieznanne są wzorce zachowań kooperacyjnych wśród organizacji hybrydowych w sektorze kultury, zwłaszcza z uwzględnieniem okresu pandemii COVID-19.

Celem rozdziału jest identyfikacja wzorców zachowań koopetycyjnych, odwołujących się do nawiązywania oraz utrzymywania relacji koopetycji przez organizacje hybrydowe, na przykładzie muzeów niepublicznych z uwzględnieniem kontekstu pandemii COVID-19. Wnioski sformułowano na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród reprezentantów muzeów niepublicznych w Polsce w trakcie trwania pandemii.

Problematyka koopetycji w sektorze kultury

Jak wskazuje literatura oraz rzeczywistość gospodarcza, organizacje świadczące działalność kulturalną nie tylko w naturalny dla siebie sposób dążą wspólnie do tworzenia powiązań w obszarze swojego sektora [Klasik, 2008], lecz także – w obliczu m.in. ograniczonych środków finansowych, dostępu do wykwalifikowanych pracowników oraz innych zasobów, w tym tych o charakterze niematerialnym – coraz częściej poszukują przewagi konkurencyjnej we współpracy z konkurentami [Kirchner, Ford, Markowski, 2016]. Mimo że podmioty funkcjonujące w obszarze kultury często dystansują się od teorii zarządzania sugerujących postrzeganie innych instytucji kultury w kategoriach konkurentów [Witek-Crabb, 2006], walka konkurencyjna wśród nich istnieje w co najmniej trzech głównych obszarach, tj. konkurowaniu o odbiorcę, o pracowników oraz o środki finansowe [Mariani, 2007].

Współpraca organizacji z sektora kultury, przyjmująca formę usieciowienia [Bagdadli, 2003], wynika z izomorfizmu tych podmiotów, na który składają się m.in. obszary działań wynikające z misji, podobne cele społeczne, sposób zarządzania czy tzw. wartości bazowe [Bagdadli, 2003]. Ponadto funkcjonowanie w środowisku nacechowanym zmieniającymi się przepisami prawa i priorytetami finansowania przez władze centralne, biurokracją, cyklami wyborczymi, a także ostatnio skłonnościami władz unijnych do finansowania projektów realizowanych wspólnie przez dwie lub więcej organizacji, determinuje potrzebę kreowania i utrzymywania partnerstw. Badania prowadzone w Polsce przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową [Karpiński, Szultka, 2014] ujawniły, że wśród najczęściej wymienianych obszarów kooperacji w obrębie sektora kultury znajdują się: (1) kształcenie i edukacja; (2) koordynacja działań w ramach tworzenia komplementarnych oraz niepowielających się ofert; (3) wspólnie prowadzone działania marketingowe; (4) wymiana doświadczeń i informacji; (5) prowadzenie prac B+R; (6) obsługa większej liczby odbiorców. Istotny wśród motywów współpracy okazał się także lobbing na rzecz przepisów prawa i polityki państwa. Warto podkreślić, że wybuch pandemii COVID-19 popchnął podmioty kultury do zacieśniania kooperacji, a nawet do

budowania „kultury współpracy” [Kieliszewski, 2021], mającej na celu głównie wymianę wiedzy i doświadczeń [Buchner i in., 2021].

Jednocześnie, jak już zostało wspomniane, organizacje kultury na skutek ograniczonych zasobów, oferowania podobnych produktów, a także zaspokajania tych samych potrzeb odbiorców kultury [Dziurski, 2019] uczestniczą w walce konkurencyjnej. Literatura wskazuje, że ograniczone budżety wymuszają na tych podmiotach rywalizowanie o efektywność wykorzystania zasobów [Yarrow, Clubb, Draper, 2008; Gander, 2017], kreowanie unikatowych ofert kulturalnych, poszerzanie już tych istniejących oraz wprowadzanie do działalności innowacyjnych rozwiązań – coraz częściej z wykorzystaniem nowych technologii [Karpiński, Szultka, 2014]. Co więcej, organizacje świadczące działalność kulturalną konkurują również o uznanie marki, reputację czy prestiż [Karpiński, Szultka, 2014].

Mając na względzie powyższe, można sądzić, że podmioty funkcjonujące w sektorze kultury nawiązują oraz rozwijają relacje koopetycji w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie unikatowych i komplementarnych ofert, uwzględniających coraz bardziej zróżnicowane potrzeby odbiorców [Borkowska-Niszczota, 2012]. Staje się to możliwe dzięki dostępowi do cennych i unikatowych zasobów oraz wiedzy partnera. Relacja koopetycji pozwala organizacjom z sektora kultury także szybciej i efektywniej realizować cele, których osiągnięcie w pojedynkę byłoby niemożliwe, trwałoby dłużej lub wymagałoby zaangażowania większych nakładów środków. Co więcej, współpraca z konkurentami zaspokaja – powszechną wśród podmiotów z obszaru kultury – potrzebę ciągłego stymulowania rozwoju, uczenia się i doskonalenia umiejętności [Hasitschka, Goldsleger, Zembylas, 2005]. Można również stwierdzić, że koopetycja jest szczególnie korzystna, gdy samodzielny rozwój organizacji jest zbyt kosztowny dla pojedynczego podmiotu, gdyż relacja ta umożliwia podział kosztów i ryzyka poprzez istnienie wzajemnych interesów w danym obszarze [Kylänen, Rusko, 2011].

Należy jednak podkreślić, że obserwacja działań podmiotów w sektorze kultury sugeruje, iż funkcjonują one operacyjnie, często na zasadach „tu i teraz”, w sposób pozbawiony myślenia strategicznego. Co więcej, organizacje nienastawione na zysk, którymi ze względu na sposób finansowania oraz zapisy aktów normatywnych w zdecydowanej większości są organizacje sektora kultury [Ritchie, Weinberg, 2000], nawiązują relacje koopetycji w sposób niezamierzony czy wręcz nieświadomiony [Kylänen, Rusko, 2011]. Szczególnie mocno w tym kontekście Kylänen i Rusko [2011] podkreślają rolę władz publicznych jako inicjatora, a nawet źródło tego typu zachowań koopetycyjnych. Z tych samych badań wynika, że gdy początkowy cel kooperacji zostanie osiągnięty, podmioty funkcjonujące w obszarze kultury rozpoczynają walkę konkurencyjną, współpracując jednocześnie na wcześniej ustalonych

obszarach, co wskazuje na nieintencjonalne (wyłączające się) i często też nieuświadomione uczestnictwo w relacji kooperacji.

Próbując wyjaśnić zachowania kooperacyjne w sektorze kultury, warto wziąć pod uwagę fakt, iż podmioty funkcjonujące w tym sektorze – mimo istnienia obiektywnych przesłanek rynkowych – nie traktują siebie w kategoriach konkurentów [Juszczak, 2021]. Świadczą o tym głosy przedstawicieli sektora kultury, którzy twierdzą, że analizowanie kultury przez pryzmat konkurencji „nie jest ani właściwe, ani przydatne” [Gander, 2017].

Muzea niepubliczne jako przykład organizacji hybrydowych w sektorze kultury

Muzea niepubliczne (nazywane także muzeami prywatnymi) w myśl zapisów ustawy o muzeach tworzone są przez takie podmioty jak: osoby fizyczne, osoby prawne, stowarzyszenia, fundacje lub związki wyznaniowe [Ustawa, 1996]. Z kolei definicja przedmiotowa „muzeum” wskazuje na podstawowe cele działalności muzeów, bez względu na typ organizatora. Są nimi: „gromadzenie i trwała ochrona dóbr dziedzictwa ludzkości o charakterze naturalnym i kulturalnym, materialnym i niematerialnym” [Ustawa, 1996].

Struktura muzeów niepublicznych jest zróżnicowana, one same zaś stanowią dla mieszkańców, szczególnie na prowincjach, pewnego rodzaju „punkty pierwszego kontaktu” z kulturą, mają wpływ na ład instytucjonalny w kulturze i na rozwój społeczno-gospodarczy [Dziurski, 2017]. Mając na uwadze zapisy ustawy o muzeach, warto podkreślić, że nie są one nastawione na osiągnięcie zysku. Nie oznacza to, że muzea prywatne nie mogą prowadzić działalności gospodarczej. Mają taką możliwość, jednak działalność ta powinna służyć jedynie finansowaniu podstawowej działalności określonej w regulaminie [Ustawa, 1996, art. 6]. Determinuje to niedochodowy charakter działalności muzeów niepublicznych, ukierunkowanych na zaspokajanie społecznych potrzeb poprzez realizację misji oraz kreowanie produktów niekomercyjnych. Jak wskazuje Kocój [2019, s. 7], „podmioty prowadzące działalność kulturalną to organizacje, które nie mogą być traktowane wyłącznie rynkowo, nie mogą dążyć wyłącznie do maksymalizacji zysku lub kierować się wyłącznie logiką twardego biznesu”. Sprawia to, że za Sabeti [2012] można nazwać je organizacjami hybrydowymi, zbudowanymi wokół misji społecznej [Szumniak-Samolej, 2016], niebędącymi ani organizacjami komercyjnymi, publicznymi, ani tradycyjnymi organizacjami non-profit [Wronka-Pośpiech, 2017].

Muzea prywatne, tak jak organizacje publiczne, kierują się zasadami użyteczności społecznej. Podobnie jak organizacje komercyjne mogą być własnością osób prywatnych, realizujących swobodnie wybraną tematykę działalności, za czym idzie elastyczność sposobu zarządzania oraz elastyczność organizacyjna, a także – niczym organizacje non profit – mogą utrzymywać się z darowizn i być obsługiwane przez połączenie wysiłków pracowników i wolontariuszy. Muzea niepubliczne przyjmują więc formę organizacyjną „uważaną za odpowiednią w kontekście instytucjonalnym” [Greenwood, Suddaby, 2006, s. 30], przekraczając tym samym typowe granice sektorowe [Jay, 2013; Pache, Santos, 2013], co czyni je organizacjami hybrydowymi.

Metodyka badań empirycznych

W rozdziale zaprezentowano wyniki jakościowych badań eksploracyjnych. Taki typ badań pozwala zidentyfikować zjawiska dotychczas nierozpoznane [Babbie, 2008]. Badania eksploracyjne (wyjaśniające) pozwalają obserwować zjawisko w sposób całościowy – tak, by możliwe było jego pełniejsze zrozumienie [Silverman, 2019]. W przypadku niewystarczających podstaw teoretycznych, służą do opisu i budowania teorii [Kociatkiewicz, Kostera, 2014].

W badaniu wykorzystano narzędzie półstrukturyzowanego, pogłębionego indywidualnego wywiadu bezpośredniego. Przeprowadzono łącznie 42 wywiady – 20 z reprezentantami muzeów publicznych oraz 20 z reprezentantami muzeów niepublicznych, stanowiących podmiot badań niniejszego opracowania. Rozmówcy zostali dobrani celowo z uwzględnieniem następujących kryteriów: (1) forma prawna działalności; (2) jednoczesność występowania relacji współpracy i konkurencji w działalności muzeum; (3) znaczenie muzeum w Polsce; (4) zasięg prowadzonej działalności; (5) wielkość podmiotu; (6) aktywność podmiotu. Elementami badania udzielającymi wywiadów byli tzw. kluczowi informatorzy w kontekście badanych zjawisk [Kumar, Stern, Anderson, 1993], tj. w przypadku muzeów niepublicznych byli to założyciele, czyli właściciele (osoby fizyczne) lub prezesi stowarzyszeń bądź fundacji, gdy założycielem muzeum było odpowiednio stowarzyszenie lub fundacja.

Badania właściwe (terenowe) trwały od stycznia do lipca 2020 r. Ze względu na ogłoszenie przez Światową Organizację Zdrowia pandemii COVID-19 i wprowadzone z tego powodu liczne restrykcje rządowe część wywiadów w okresie od marca do czerwca 2020 r. przeprowadzono za pośrednictwem narzędzi online, każdorazowo z wykorzystaniem fonii i wizji. Łączny czas trwania wszystkich wywiadów wynosi w przybliżeniu 47 godzin. Przeciętny czas trwania wywiadu to około 1 godzina i 15 minut.

Wywiady były nagrywane, a po ich zakończeniu sporządzano notatki terenowe. Po zebraniu danych materiał badawczy został spisany – przeprowadzono transkrypcje wywiadów. Tekst po transkrypcji liczył łącznie 909 stron. Następnie zakodowano treści wywiadów [Hammersley, Atkinson, 2000] przy wykorzystaniu oprogramowania komputerowego NVivo (wersja 12). Efekty analizy zgromadzonych danych empirycznych wynikają z porównania ich z teorią.

Jak podkreśla Czernek [2015], ważne jest, by w części poświęconej wynikom badawczym zamieścić cytaty z wywiadów, gdyż to one uprawomocniają naukowo tekst [Kostera, 2005]. Dopuszczenie do głosu samych badanych sprawia, że przedstawia się teren w sposób realistyczny, co jednocześnie daje wrażenie osobistego doświadczenia [Kostera, 2005, s. 27]. W kolejnej części rozdziału, poświęconej wynikom badań empirycznych, umieszczono zatem wybrane wypowiedzi rozmówców objętych badaniem.

Wzorce zachowań koopetycyjnych w muzeach niepublicznych – wyniki badań empirycznych

Przeprowadzone wśród reprezentantów muzeów niepublicznych badania empiryczne wykazały, że relacje koopetycji wśród muzeów niepublicznych, stanowiących przykład organizacji hybrydowych w sektorze kultury, nawiązywane i utrzymywane są w sposób:

- nieuświadomiony – mogący wynikać ze strategii lub zaplanowanych działań, ale bez świadomości, że współpraca odbywa się z konkurentem,
- celowy – wynikający z racjonalnych wyborów strategicznych,
- nieintencjonalny (wyłaniający się) – niewynikający ze strategii czy z zaplanowanych działań.

Aby zilustrować interesujące z punktu widzenia wyników badań poglądy rozmówców na temat kooperacji z konkurentami, należy podkreślić, że często muzea niepubliczne nie traktowały siebie wzajemnie w kategorii konkurentów, z którymi toczą walkę o różnego rodzaju zasoby. Świadczą o tym choćby takie wypowiedzi:

Nie ma żadnej konkurencji proszę Pani. Na pewno nie ma. Zaczniemy od tego, że muzea prywatne prowadzą działalność niedochodową. To jest działalność pasjonacka i zawsze taka będzie. Na pewno ze sobą nie konkurujemy. [17NP]

Nie, nie ma konkurencji. W moim przypadku nie ma, bo ja mam całkiem odrębne, inne rzeczy, niezwiązane z muzeum tu miejscowym, regionalnym. Inne muzea... każdy zajmuje się swoim miastem, swoim powiatem i nie ma konkurencji. [8NP]

Przytoczone wypowiedzi świadczą o tym, że niektórzy muzealnicy prywatni postrzegają konkurencję jako kategorię czysto rynkową, związaną z sektorem prywatnym, gdzie dominuje nastawienie podmiotów na zysk, a także na skutek przeświadczenia o unikatowości swoich ofert, przyjmując perspektywę popytową, nie traktując siebie w kategorii rywali. Perspektywa popytowa zakłada bowiem identyfikowanie konkurentów na podstawie oferowania substytucyjnych – w oczach odbiorców – dóbr lub usług w celu spełniania podobnych lub tych samych potrzeb i preferencji.

Brak świadomości uczestniczenia w walce konkurencyjnej determinuje jednak także nawiązywanie i utrzymywanie relacji kooperacji nieświadomionej. Przykładem jest wypowiedź reprezentanta muzeum prywatnego, który opowiada o współpracy z innym – konkurencyjnym i niedaleko zlokalizowanym – muzeum niepublicznym:

Jeżeli mamy podobne zbiory, to wypożyczamy sobie je nawzajem do swoich zbiorów. Dodajemy jeszcze na przykład jakieś tam inne rzeczy, które są z tej epoki i tak dalej. To jest współpraca, bo blisko siebie prowadzimy te muzea i łatwiej jest nam to robić. [2NP]

O istnieniu relacji kooperacji nieświadomionej między konkurentami świadczy również kolejna wypowiedź rozmówcy, który podkreśla, że dzieli się wraz z innymi muzealnikami obszarami działań – specjalizacją, co jest typowe dla kooperacji, która jako relacja międzyorganizacyjna zakłada współpracę w ramach jednych działalności i konkurowanie w obszarach innych działań:

Faktycznie dobrze to działa tutaj między tymi muzealnikami prywatnymi, których tu jest sporo w okolicy, nie ma jakiejś takiej niezdrowej konkurencji. To też wynika z tego, że my się dzielimy tymi obszarami, np. kolega, który tworzy muzeum sakralne, nie jest dla mnie konkurencją, bo ja nie zbieram obrazów świętych, a on zbiera. [5NP]

Z kolei rozmówcy, którzy uznawali istnienie konkurencji w swojej branży, a zatem podejmowali współpracę z konkurentami w sposób celowy, tłumaczyli nawiązywanie relacji kooperacji m.in. istnieniem wspólnych pasji, komplementarnością zbiorów lub chęcią wymiany wiedzy:

Jesteśmy ludźmi [muzealnicy prywatni], którzy się stymulują nawzajem, jak ja widzę, kolega jest na jakimś fajnym tropie, no to mnie też to pociąga, to jest taka zdrowa rywalizacja, może jest w tym troszkę zazdrości takiej lekkiej, jakiejś rywalizacji, ale takiej zdrowej i nie takiej, że sobie podkładamy nogę, tylko raczej inspirujemy się, stymulujemy się. Tworzymy wtedy wspólne ekspozycje, wymieniamy się informacjami i to jest fajne. [5NP]

Co więcej, gdy współpraca z konkurentem przyjmuje formę celową, reprezentanci muzeów prywatnych często podchodzą do kooperacji w sposób strategiczny.

Szukając partnera, kierują się np. podobieństwem profilu działalności lub podobną specyfiką funkcjonowania podmiotów.

Budując profil jednostki, szukamy wśród konkurentów partnerów, którzy zajmują się podobnymi sprawami czy mają jakieś doświadczenie w tym, co my wykonujemy. Jeśli mówimy o malarstwie, no to szukamy takich powiązań, które będą pasować do naszego profilu funkcjonowania. Szukamy takich powiązań, które będą pasować do specyfiki naszego funkcjonowania. [7NP]

Ostatnim z najczęściej występujących wzorców zachowań kooperacyjnych wśród muzeów prywatnych jest wchodzenie w relacje kooperacji w sposób niezamierzony, nieplanowany wcześniej przez decydentów:

Badacz: Jak Pan wybiera tych swoich partnerów do współpracy? Ocenia ich Pan jakoś?
Rozmówca: Z innymi prywatnymi muzealnikami to często przypadek. Jakoś tak się to dzieje. Po prostu. [18NP]

Ja myślę, że podmioty do współpracy przede wszystkim dobieramy względem naszych potrzeb, czasami tych, które pojawiają się nagle. [6NP]

Niezamierzone działania kooperacyjne miały miejsce również w sytuacji, gdy współpraca z konkurentem była podejmowana ze względu na możliwość pozyskania środków zewnętrznych. W zdecydowanej większości wytyczne konkursów wymuszały bowiem na muzeach partnerstwa, gdyż zawierały zapisy, które nie pozwalały na realizację zadań pojedynczemu podmiotowi. Bywało także tak, że muzea najpierw dowiadywały się o konkursie, w ramach którego można było pozyskać środki finansowe, a następnie – w celu spełnienia wymogów – rozpoczynały poszukiwania partnera lub partnerów, w tym wśród konkurentów. Nierzadko z tych samych powodów powoływano do życia stowarzyszenia. Nawiązywane relacje kooperacji nie wynikały więc z przemyślanych wyborów strategicznych, często były raczej potrzebą chwili. Potwierdza to następująca wypowiedź:

Formalnie trzeba wskazać partnerów, więc jest to wymóg (...). Ta współpraca z konkurentami tutaj ma miejsce. To oczywiście może to być katalizator. Jak na to spojrzymy, to jako stowarzyszenie mamy możliwość występowania o dotacje. Ale to jest tylko na tej zasadzie, że programy są tak stworzone, że my, generalnie, możemy wystąpić tylko jako „my” (...). Dlatego potem konkurent, czy nie konkurent, wchodzi się w ten temat, żeby program realizować, żeby pozyskać środki i potem się rozliczyć. [1NP]

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań prowadzą do wniosku, że nawiązywanie i utrzymywanie relacji kooperacji przez organizacje hybrydowe w sektorze kultury odbywa się według trzech wzorców zachowań kooperacyjnych: celowych, nieintencjonalnych oraz nieświadomionych.

Ma to związek z często niecelowym lub nieświadomionym uczestnictwem w procesach konkurencji wśród organizacji funkcjonujących w sektorze kultury, ale również wynika z faktu, iż podmioty te na co dzień podejmują działania, które rzadko są wynikiem przemyślanego, długofalowego planu [Golensky, Hager, 2020]. Co więcej, jak pokazują wyniki badań i literatura, istotnym czynnikiem w procesie formułowania celów długoterminowych dla organizacji z sektora kultury jest finansowanie [Lapiente, Van de Walle, 2020], determinujące kształt budżetu, a także uzależnienie od ewentualnych sponsorów [Witek-Crabb, 2006]. Wydaje się zatem, że nawiązywanie, a następnie rozwój relacji kooperacji przez organizacje hybrydowe z sektora kultury często jest efektem reakcji na zmieniające się realia w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym podmiotów. Z kolei one same źródłem przewagi konkurencyjnej upatrują w stosowaniu strategii emergentnej [Banaszuk, 2005]. Warto jednak nadmienić, że generalną tendencją, która wyłoniła się w efekcie pandemii COVID-19 wśród organizacji świadczących ofertę kulturalną, jest rozwój myślenia strategicznego, nastawionego na długofalowe planowanie (w tym planowanie transformacji cyfrowej), z uwzględnieniem posiadanych zasobów [Buchner i in., 2021]. Może to stanowić krytyczny czynnik ewolucji w sposobie zarządzania organizacjami ze świata kultury.

Organizacje hybrydowe działające w sektorze kultury współpracują z konkurentem także w celu osiągnięcia określonego celu, którym najczęściej jest wykreowanie komplementarnej, wyróżniającej się oferty kulturalnej oraz wymiana doświadczeń, wiedzy czy umiejętności, co miało bardzo duże znaczenie podczas pandemii COVID-19, która znacząco zwiększyła niepewność funkcjonowania tych podmiotów. Jak pokazały wyniki przeprowadzonych badań, relacje kooperacji zapewniły muzeom niepublicznym okazje do licznych i cennych wzajemnych konsultacji, dających poczucie większego bezpieczeństwa w okresie pandemicznym.

Przeprowadzone badania mają jednak ograniczenia. Przebadany został bowiem tylko jeden typ organizacji możliwy do zakwalifikowania jako organizacje hybrydowe (muzea niepubliczne), co sprawia, że wnioski wyciągnięte z badań powiązane są z konkretnym kontekstem. Ponadto celowy dobór rozmówców powoduje, że uzyskane wyniki nie są reprezentatywne, a tym samym nie są też rozstrzygające. W celu potwierdzenia przedstawionych w rozdziale wniosków konieczne jest przeprowadzenie badań ilościowych, pozwalających na ich potwierdzenie lub odrzucenie.

Bibliografia

- Alexius, S., Furusten, S. (2019). *Managing Hybrid Organizations: Governance, Professionalism and Regulation*. Cham: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-319-95486-8.
- Babbie, E. (2008). *The Basics of Social Science Research*. New York: Thomson Wadsworth.
- Bagdadli, S. (2003). Museum and theatre networks in Italy: Determinants and typology, *International Journal of Arts Management*, 6(1), s. 19–29. DOI: 10.2139/ssrn.384400.
- Banaszyk, P. (2005). Strategia emergentna jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały*, 76 (18/1), s. 7–16.
- Billis, D. (2010). *Towards a Theory of Hybrid Organizations. Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-0-230-36439-4.
- Borkowska-Niszczota, M. (2012). Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym, *Ekonomia i Zarządzanie*, 4(2), s. 56–69.
- Buchner, A., Urbańska, A., Wierzbicka, M. (2021). *Kultura w pandemii. Doświadczenie polskich instytucji kultury*. Warszawa: Pracownia Otwierania Kultury.
- Czakon, W. (2010). Emerging coepetition: An empirical investigation of coepetition as inter-organizational relationship instability. W: *Coepetition Strategy: Winning Strategies for the 21st Century* (s. 58–73), S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino, F. Le Roy (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781849807241.00011.
- Czernek, K. (2015). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. W: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 167–188), W. Czakon (red.). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 16(4), s. 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028.
- Dorn, S., Schweiger, B., Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coepetition: A systematic literature review and research agenda, *European Management Journal*, 34(5), s. 484–500. DOI: 10.1016/j.emj.2016.02.009.
- Dziurski, P. (2017). Strategie (nie)instytucji kultury. Studium przypadku Zamku Cieszyn, *Załącznik Kulturoznawczy*, (4), s. 97–116. DOI: 10.21697/zk.2017.4.04.
- Dziurski, P. (2019). Kooperacja w sektorach kultury – zarys problematyki. W: *Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi* (s. 30–44), K. Pawlicka, A. Wróblewska (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Gander, J. (2017). *Strategic Analysis: A Creative and Cultural Industries Perspective*. London–New York: Taylor & Francis. DOI: 10.4324/9781315644592.
- Golensky, M., Hager, M. (2020). *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Greenwood, R., Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms, *Academy of Management Journal*, 49(1), s. 27–48. DOI: 10.5465/amj.2006.20785498.
- Hammersley, M., Atkinson, P. (2000). *Metody badań terenowych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hasitschka, W., Goldsleger, P., Zembylas, T. (2005). Cultural institutions studies: Investigating the transformation of cultural goods, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(2), s. 147–158. DOI: 10.3200/JAML.35.2.147-158.

- Jagodzińska, K. (2021). Muzea jako generatory zmian społecznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prace Etnograficzne*, 49(3), s. 243–250. DOI: 10.4467/22999558. PE.21.015.14350.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations, *Academy of Management Journal*, 56(1), s. 137–159. DOI: 10.5465/amj.2010.0772.
- Juszczyk, P. (2021). *Relacje społeczne w kooperacji muzeów*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Karpiński, B., Szultka, S. (2014). Powiązania i przepływy międzybranżowe. W: *Kreatywny łańcuch. Powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, S. Szultka (red.). Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Kieliszewski, P. (2021). Przywództwo instytucji artystycznej w czasie pandemii na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu, *Zarządzanie w Kulturze*, 22(1), s. 83–97. DOI: 10.4467/20843976ZK.21.007.13635.
- Kirchner, T.A., Ford, J.B., Markowski, E.P. (2016). Coopetition (contemporaneous cooperation and competition) among Nonprofit Arts Organizations. W: *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, C. Campbell, J. Ma (Eds.). Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-24184-5_62.
- Klasik, A. (2008). Budowanie i promowanie kreatywnej aglomeracji miejskiej, *AE Forum*, (27), s. 12–15.
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2014). Zaangażowane badania jakościowe, *Problemy Zarządzania*, 1(45), s. 9–17. DOI: 10.7172/1644-9584.45.1.
- Kocój, E. (2019). Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw. W: *Zarządzanie w sektorze kultury* (s. 31–49), E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. (2005). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- Kumar, N., Stern, L.W., Anderson, J.C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants, *Academy of Management Journal*, 36(6), s. 1633–1651. DOI: 10.5465/256824.
- Kylänen, M., Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland, *European Management Journal*, 29(3), s. 193–205. DOI: 10.1016/j.emj.2010.10.006.
- Lapueente, V., Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services, *Governance*, 33(3), s. 461–475. DOI: 10.1111/gove.12502.
- Laurett, R., Ferreira, J.J. (2018). Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), s. 881–897. DOI: 10.1007/s11266-017-9933-2.
- Mariani, M.M. (2007). Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses, *International Studies of Management & Organization*, 37(2), s. 97–126. DOI: 10.2753/IMO0020-8825370205.
- Moczulska, M., Seiler, B., Stankiewicz, J. (2019). Coopetition in for-profit and non-profit organizations-micro level, *Management*, 23(2), s. 138–156. DOI: 10.2478/manment-2019-0023.
- Nalebuff, B.J., Brandenburger, A.M. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.
- Pache, A.C., Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics, *Academy of Management Journal*, 56(4), s. 972–1001. DOI: 10.5465/amj.2011.0405.
- Ritchie, R.J., Weinberg, C.B. (2000). *Competition in the Nonprofit Sector: A Strategic Marketing Framework*. Ottawa: Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.

- Sabeti, H. (2012). Przedsiębiorstwo nastawione na korzyści niematerialne, *Harvard Business Review*, 5, s. 67–74.
- Silverman, D. (2019). *Interpreting Qualitative Data*. London–New York: Sage Publications Limited.
- Szumniak-Samolej, J. (2016). Polskie przedsiębiorstwa oparte na misji społecznej: modele biznesowe, motywacje, wyzwania. W: *Wkład nauk ekonomicznych w budowę kapitału społecznego*, M. Menkes (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz.U. 1997, nr 5, poz. 24).
- Witek-Crabb, A. (2006). Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit, *Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmożonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów*, 5, s. 129–138.
- Wronka-Pośpiech, M. (2017). Kulturowe uwarunkowania zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, *Studia Ekonomiczne*, (336), s. 90–102.
- Yarrow, A., Clubb, B., Draper, J.L. (2008). *Public Libraries, Archives and Museums: Trends in Collaboration and Cooperation*. Hague: International Federation of Library Associations and Institutions – Professional Report.

Marcin Szplit

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Wydział Prawa i Nauk Społecznych

ORCID: 0000-0002-0519-8939

Doświadczenie konsumentów w marketingu wielokanałowym

Wprowadzenie

Rozdział dotyczy doświadczeń klientów, którzy dokonują zakupów poprzez kilka możliwych kanałów dystrybucji. Najważniejszą częścią jest porównanie doświadczeń klientów w świecie wirtualnym i rzeczywistym. Celem jest określenie najważniejszych aspektów decydujących o wyborze przez klienta określonej formy dokonywania zakupów oraz wpływ wielu czynników na doświadczenie klienta. Metodą opracowania jest analiza raportów branżowych z lat 2018–2021 odnoszących się do problematyki zarządzania doświadczeniami nabywców w Polsce.

Opracowanie powstało w oparciu o kilkuletnie obserwacje zarządzania relacjami z klientami w wybranych przedsiębiorstwach. Ścieżka badawcza pochodzi od firm zajmujących się e-handlem i e-usługami. Zaobserwowano, że firmy stosują nowy model biznesowy bazujący na platformach danych klientów, a nie staromodne zarządzanie relacjami z klientami. Według badań przeprowadzonych przez McKinsey aż 76% konsumentów zmieniło swoje nawyki zakupowe z powodu pandemii COVID-19. Co więcej, znaleźliśmy się w świecie, w którym zapomniano o plikach cookie, a dane osób trzecich nie są już przydatne.

Podczas gdy marketerzy stają przed nowymi wyzwaniami związanymi z dostarczaniem spersonalizowanych doświadczeń klientów, systemy CRM (*Customer Relationship Management*) nie zapewniają odpowiednich narzędzi do radzenia sobie z tymi wyzwaniami. W związku z tym platformy Customer Data okazują się najlepszym wyjściem z tej sytuacji.

Podróż klienta

Klienci nie myślą w kategoriach pojedynczych interakcji, tylko traktują swoją relację z marką jako produkt swoich doświadczeń. Aż 90% decydentów zajmujących się doświadczeniem klienta twierdzi, że dobre doświadczenie ma kluczowe znaczenie dla ich sukcesu [Pulido, Stone, Strelvel, 2014]. Istnieje kilka krytycznych czynników, które zmniejszają pozytywne wrażenia klientów. Są to:

- niekonsekwencja w zaspokajaniu nawet podstawowych potrzeb klientów,
- brak jasnych zasad i mechanizmów zapewniających dostarczanie usług/produktów podczas interakcji,
- rozczarowanie marką, brak zaufania konsumentów,
- załamanie komunikacji,
- niedotrzymywanie obietnic.

Jeśli przedsiębiorstwo nie uwzględnia perspektywy klientów, to ryzykuje utratę zaufania i wzrost niezadowolenia, a zarazem skazuje się na zahamowanie pozyskiwania nowych klientów. Firmy potrzebują sposobu na ocenę potencjalnych problemów, zanim wymkną się one spod kontroli. Aby doszło do takiego doświadczenia, firma musi zastosować mapowanie podróży klienta. Co więcej, może pomóc odbudować doświadczenie klienta, wykonując następujące czynności:

- ujawnianie punktów tarcia lub stresorów (usługa, produkt lub proces),
- spełnianie oczekiwań klientów w kluczowych momentach,
- wyjaśnienie międzywydziałowych punktów przekazania,
- definiowanie nowych segmentów i person,
- umożliwienie dostosowania lub ponownego dostosowania do tożsamości marki,
- ułatwienie planowania i alokacji zasobów.

Działanie na podstawie spostrzeżeń z podróży klienta wzmacnia satysfakcję klienta, która świadczy o tym, jak dobrze wykonane zostały określone działania lub proces oraz może obniżyć koszty obsługi klientów nawet o 20% [Ramanujam, 2017]. Według McKinsey satysfakcja z podróży klienta była o 30% bardziej predykcyjna dla ogólnej satysfakcji klienta niż mierniki satysfakcji dla każdej indywidualnej interakcji. Innymi słowy, cała podróż ma większy wpływ na satysfakcję niż każda indywidualna interakcja.

Podróż klienta nie jest nową koncepcją, ale z pewnością może zapewnić poprawę obsługi klienta.

Kontakt i informacje zwrotne to etap, który organizacje uznają za moment prawdy – wówczas klienci ujawniają swoje emocje i decydują, czy zostaną lojalnym promotorem czy też będą poszukiwać alternatyw.

Zrozumienie doświadczenia klienta poprzez sygnały na każdym etapie podróży ma kluczowe znaczenie, aby być lepiej przygotowanym na moment, w którym klient będzie podejmował decyzje zakupowe. W cyfrowym wielokanałowym świecie, w którym znajdują się klienci, mieszając kanały, nie możemy zmierzyć ich satysfakcji poprzez proste ankiety lub prośby o informację zwrotną. Obecnie wykorzystuje się źródła informacji obrazujące zachowania ludzi w świecie cyfrowym w efekcie analiz wielowymiarowych w czasie rzeczywistym oraz przewidywanie, co w danej sekundzie klient zrobi.

Technologia może mieć wpływ na jakość doświadczenia w każdej branży.

Zwiększenie przychodów jest najczęstszą korzyścią biznesową płynącą z wysokiej jakości obsługi klienta. Pojawiają się również inne korzyści, takie jak: zrozumienie podstawowych przyczyn frustracji klientów, wspieranie doświadczeń klientów oraz pozyskiwanie ambasadorów przedsiębiorstwa.

Według analizy Deloitte [2022] klienci są skłonni wydać do 35% więcej środków na zakup towarów oferowanych przez markę, jeśli są one polecane przez liderów opinii.

Doświadczenie klienta

Oczekiwania klientów rosną z roku na rok. Współcześni konsumenci coraz częściej chcą (świadomie lub nie) kupować pozytywne doświadczenia, których oczekują w kontakcie z wybranym produktem/usługą. Jakby tego było mało, konsument płaci także za wartości, do których aspiruje i które identyfikuje z daną marką.

Ten światowy trend potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych na rynku krajowym. Według danych PwC [2018] dominującym trendem w zachowaniach konsumenckich w ostatnich latach jest wygoda, czyli dążenie do jak największej wygody i oszczędności czasu. Aż 46% Polaków aktywnie szuka sposobów na ułatwienie sobie życia, a 36% jest gotowych zapłacić więcej za produkty ułatwiające życie [GfK, 2017].

Według MorrisMarlowe [2013] 89% marketerów zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach uważa, że badania marketingowe pogłębiają wiedzę o potencjalnych i rzeczywistych klientach firm, ale tylko 12% firm kiedykolwiek zleciło taką usługę. Marketerzy są przekonani, że wiedza o klientach jest niezwykle ważna, a jednocześnie postrzegają siebie jako tych, którzy najlepiej znają świat konsumentów.

Nadal jedną z najczęstszych taktyk marketingowych jest ustalanie cen. Wielu producentów i dostawców wychodzi z założenia, że najlepsza cena za ich produkty to ta najniższa, ponieważ niska cena ma przyciągnąć uwagę klientów.

Z raportu [Cyfrowy] klient nasz pan [KPMG, 2019] dowiadujemy się, że takie wartości jak wiarygodność i personalizacja mają obecnie największy wpływ na opinie klientów o markach. Krótko mówiąc, wiarygodność marki polega na konsekwentnej realizacji jej obietnic. Personalizacja z kolei odnosi się do umiejętności zrozumienia indywidualnych potrzeb klienta i dostarczenia mu produktu lub usługi zgodnej z określonymi oczekiwaniami. W tłumie konsumentów nie chcemy być bezosobowi i bez znaczenia.

W ostatnich latach nastąpił znaczący wzrost znaczenia filaru personalizacji [KPMG, 2017]. Zdaniem analityków (wspomnianych wyżej) jest to z jednej strony efekt dojrzałości polskiego konsumenta, a z drugiej – efekt interakcji ze światem cyfrowym, co gwarantuje coraz lepsze dopasowanie do indywidualnych preferencji. Klienci doświadczający zaawansowanej personalizacji oferowanej przez dostawców usług cyfrowych przenoszą swoje oczekiwania wobec marek na inne obszary (m.in. offline).

Trwająca transformacja cyfrowa zmienia nasze dotychczasowe nawyki zakupowe na różne sposoby. Odległość traci na znaczeniu, z kolei szeroki wybór (wysoka konkurencyjność rynkowa) bezpośrednio przekłada się na spadek lojalności wobec marki.

Zarządzanie relacjami z klientami nie jest wystarczająco dobre

Według Schwabe [2020] o wiele droższe jest znalezienie nowych klientów niż utrzymanie tych, które firma już posiada. W przeliczeniu wygląda to tak, że koszt sprzedaży produktów obecnym klientom przez Internet to 6,80 USD, natomiast koszt pozyskania przez sieć nowego klienta to aż 34 USD. Jest to obliczane w następujący sposób:

- pozyskanie jednego klienta kosztuje firmy e-commerce średnio 250 USD w marketingu i reklamie,
- dochód brutto od typowego klienta (po odliczeniu kosztów operacyjnych) to zaledwie 24,50 USD w pierwszym kwartale, ale już 52,50 USD w każdym kolejnym kwartale, w którym pozostaje on wierny firmie,
- blisko 65% wszystkich klientów online nigdy nie dokonuje powtórnych zakupów.

Klienci oczekują ujednoliconych interakcji w zakresie marketingu, sprzedaży i usług. Jeśli klient ma choć jedno bezproblemowe, połączone doświadczenie, to jego wiedza o tym, co jest możliwe, a tym samym jego standardy, jest na zawsze wyższa. Dzieje się tak, nawet jeśli takie doświadczenia nie są normą; w efekcie powstaje baza klientów, którzy oczekują więcej.

Klienci wyrażają frustrację z powodu braku połączeń podczas ich podróży: 54% konsumentów w badaniu wskazało na bardziej trafne komunikaty marketingowe,

a 63% badanych chce łatwiejszej i szybszej obsługi klienta. Zaledwie 16% klientów ocenia firmy jako doskonałe w zapewnianiu spójności we wszystkich kanałach. Jedynie 15% twierdzi, że firmy doskonale radzą sobie z dostosowywaniem zaangażowania na podstawie wcześniejszych interakcji [Salesforce, 2018].

To nie jest trywialna sprawa dla marek. Klienci reagują na gorsze doświadczenia, przenosząc swoją działalność gdzie indziej. Aż 57% klientów przestało kupować od firmy, ponieważ konkurencja zapewniła lepsze wrażenia [Salesforce, 2018].

Zaletą tych wszystkich nowych danych i informacji jest to, że stanowią okazję do rozszerzenia sposobu prowadzenia biznesu i mierzenia sukcesu. Typowe wskaźniki obejmują nastroje klientów lub wyniki satysfakcji oraz wyraźne działania (porzucenie strona internetowa, czas oczekiwania, czas spędzony w witrynie) i ich wyniki (interakcje społecznościowe, ponowne wizyty, zasięg społecznościowy, odejście).

W procesie mapowania podróży można zauważyć, że wyniki ulegają zmianie, co oznacza, że zmieniają się również niektóre z odpowiednich wskaźników. Prowadzi to do kolejnego punktu krytycznego. Przyjęcie wspólnych metryk jest niezbędne do egzekwowania i zachęcania do współpracy międzywydziałowej.

E-biznesowy kontekst doświadczeń klientów

Jednym z najpopularniejszych narzędzi używanych przez firmy do zarządzania doświadczeniami klientów jest *Net Promoter Score* (NPS). Jest to narzędzie stworzone przez Reichhelda, będące wynikiem jego wieloletnich badań nad trafnością badań satysfakcji konsumentów. To krótkie i syntetyczne narzędzie. Koncentruje się na zaangażowaniu klienta w daną markę przy użyciu skali 0–10.

Odjęcie odsetka krytyków od odsetka promotorów daje wynik NPS, który może wynosić od –100 (jeśli każdy klient jest krytykiem) do 100 (jeśli każdy klient jest promotorem).

Wskaźnik ten zakłada, że klientów każdej firmy można podzielić na trzy typy: promotorów – pasjonatów marki, zaangażowanych, aktywnych, regularnie dokonujących zakupów i zachęcających do tego swoich znajomych; tzw. pasywnych – zadowolonych z marki, ale niezaangażowanych i chętni do odejścia w przypadku ich zdaniem lepszej oferty na rynku; krytyków – niezadowolonych klientów, przekazujących negatywne opinie o marce swoim bliskim, znajomym lub w sieci.

Model oparty jest na tezie potwierdzonej badaniami [Reichheld, Markey, 2011], zgodnie z którą: 1) koszt utrzymania dotychczasowego klienta jest wielokrotnie niższy niż koszt pozyskania nowego klienta; 2) klienci, którzy trafiają do marki z polecenia, reprezentują największą statystycznie wartość ekonomiczną, a także

mają większą skłonność do stania się adwokatami, co dodatkowo nakręca korzystną spiralę poleceń.

Istnieją dwa główne problemy z używaniem NPS: 1) nie jest ono narzędziem pozwalającym na zdobycie dogłębnej wiedzy o klientach; 2) tzw. transakcyjny NPS (badanie NPS dotyczące „lojalności” klienta do marki w kontekście pojedynczej transakcji) jest metodą pomiaru satysfakcji konsumenta z danej transakcji i nie stanowi wyznacznika lojalności wobec marki.

Według badań przeprowadzonych na polskim rynku [KPMG, 2017] podstawą dobrych doświadczeń klientów w Polsce jest rzetelność – jej niezależny wpływ na chęć polecenia marki przez Polaków wynosi aż 22%. Dotrzymanie słowa i budowanie zaufania to cechy, którymi powinna charakteryzować się każda firma działająca na rynku, jednak wyniki naszych badań pozwalają stwierdzić, że budowanie zaufania do marki popłaca. Budowanie wiarygodnego i spójnego wizerunku to szczególnie wyzwanie w dobie cyfryzacji.

Drugim priorytetem w budowaniu dobrych doświadczeń dla polskich klientów są czas i wysiłek. Niezależny wpływ tego czynnika na chęć polecenia wynosi 17%. Jest to szczególnie ważne dla firm oferujących produkty i usługi, które wymagają wielu interakcji ze sprzedawcą, na etapie zarówno zakupu, jak i użytkowania.

Trzecim priorytetem dla dobrych doświadczeń polskich klientów jest *problem solving*, który w 17% odpowiada za naszą chęć polecenia marki. Wysoka pozycja tego czynnika jest po części konsekwencją dużego znaczenia niezawodności oraz czasu i wysiłku. Jeśli podczas zakupu albo użytkowania produktu lub usługi pojawią się problemy, ich prawidłowe rozwiązanie jest niezbędne, aby marka zachowała swój wiarygodny wizerunek.

Podsumowanie

Skupienie się na zarządzaniu doświadczeniami klientów widzianymi oczami klienta jest jednym z kluczowych elementów cyfrowej transformacji biznesu. Hybrydowość organizacji osiągnana poprzez jej transformację cyfrową to nie tylko ukierunkowanie firmy na efektywne wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań opartych na technologiach cyfrowych, ale przede wszystkim reorientacja biznesu w taki sposób, aby skutecznie działać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, proaktywnie dostosowując swoje działania do zmieniających się potrzeb konsumentów, którzy również stają się coraz bardziej „cyfrowi”.

Bibliografia

- Deloitte. (2022). *Raport CX Drivers – Co kształtuje doświadczenia konsumentów*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/Articles/raport-cx-drivers-2022-co-kształtuje-doswiadczenia-konsumentow.html> (dostęp: 14.04.2022).
- GfK. (2017). *Consumer Life Report*.
- KPMG. (2017). *Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2017/05/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-Jak-budowac-pozytywne-doswiadczenia-klientow-top-100-brands.pdf> (dostęp: 14.04.2022).
- KPMG. (2019). *[Cyfrowy] klient nasz pan. Jak marki na polskim rynku zarządzają doświadczeniami klientów*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/02/pl-top-100-brands-2018.pdf> (dostęp: 14.04.2022).
- MorrisMarlowe. (2013). *Badanie o badaniach. Wizerunek badań marketingowych w polskich przedsiębiorstwach*, <https://fdocuments.pl/document/raport-badanie-o-badaniach-morrismarlowe.html> (dostęp: 14.04.2022).
- NPS. (b.d.). *What Is Net Promoter?*, <https://www.netpromoter.com/know> (dostęp: 14.05.2021).
- Pulido, A., Stone, D., Strevel, J. (2014). *The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency*, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency> (dostęp: 14.04.2022).
- PwC. (2018). *Polacy na zakupach. 5 filarów nowoczesnego handlu*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2018/polacy-na-zakupach-5-filarow-nowoczesnego-handlu-raport-pwc.html> (dostęp: 14.04.2022).
- Ramanujam, K. (2017). *View Inside: Our Take on the Customer Experience Revolution*, <http://sites.tcs.com/insights/perspectives/our-take-on-the-customer-experience-revolution> (dostęp: 27.12.2021).
- Reichheld, F., Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Salesforce. (2018). *State of the Connected Customer Report*, <https://www.salesforce.com> (dostęp: 14.04.2022).
- Schwabe, A. (2020). *The Real Cost of Poor Website Quality*, <https://www.bcg.com/publications/2020/real-cost-poor-website-quality> (dostęp: 14.05.2021).

Dagmara Wójcik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

ORCID: 0000-0002-9082-8471

Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kultury w warunkach pandemii COVID-19. Kontekst sztuk performatywnych¹

Wprowadzenie

Współpraca międzyorganizacyjna, będąc „centralną kategorią nauk o zarządzaniu” [Czakon, 2017, s. 7], stanowi współcześnie jeden z ważniejszych kierunków badawczych. Powiązania kooperacyjne są znaczące w długofalowym rozwoju organizacji oraz w budowaniu przewagi konkurencyjnej współpracujących partnerów [Dyer, Singh, Hesterly, 2018]. Otoczenie organizacji modyfikuje i warunkuje sposób ich działania, stąd badanie podmiotów w oderwaniu od ich relacji z otoczeniem właściwie trudno racjonalnie uzasadnić. To właśnie rosnąca złożoność oraz tempo zmian zachodzących w otoczeniu skłaniają podmioty do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej poza swoimi granicami [Ejsmont, 2019].

W zarządzaniu strategicznym współpraca międzyorganizacyjna znajduje się wśród wiodących obszarów badawczych [Huxham, Vangen, 2000; Czakon, Klimas, Mariani, 2020]. Badacze skupiają się jednak w głównej mierze na organizacjach biznesowych, natomiast zdecydowanie mniejszą uwagę poświęcają innym typom organizacji.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że organizacje podejmują współpracę, aby efektywniej realizować działania oraz sprawniej osiągać wyznaczone cele, zapewniając

¹ Rozdział powstał przy wykorzystaniu wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (UMO-2017/25/N/HS4/00828).

przy tym wysoką jakość oferowanych produktów i usług, aby spełnić wciąż rosnące oczekiwania coraz bardziej wymagających odbiorców. Sektor kultury stanowi idealną kanwę do nawiązywania współpracy, ale kooperacja w tym sektorze należy do zjawisk relatywnie słabo rozpoznanych, a w badaniach zdecydowanie „mniej miejsca poświęca się (...) instytucjom kultury” [Działek, Murzyn-Kupisz, 2014, s. 191]. Tymczasem instytucje te – ze względu na swoją specyfikę – wydają się interesującymi podmiotami badawczymi, także z perspektywy zarządzania strategicznego [Najda-Janoszka, Sawczuk, 2018], ponieważ zmiany zachodzące w otoczeniu w coraz większym stopniu dotyczą również instytucji kultury i sztuki, które na przestrzeni lat podlegają permanentnym przemianom. Budowanie relacji między nimi oraz podejmowanie współpracy może przyczynić się do zwiększenia sprawności ich działania, zapewniając im wiele korzyści, m.in.: dostęp do zasobów partnera, w tym do kompetencji (umiejętności, wiedzy czy doświadczenia); uczenie się od siebie nawzajem; obniżenie kosztów; podział ryzyka oraz odpowiedzialności; polepszenie pozycji w środowisku [Kłaić, 2011]. Należy podkreślić, że współpraca ma na celu także uwzględnienie potrzeb oraz spełnienie oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców poprzez stworzenie atrakcyjnej i konkurencyjnej oferty kulturalnej [Borkowska-Niszczota, 2012]. Dla instytucji kultury i sztuki istotne stało się zatem tworzenie przewagi konkurencyjnej [Lewandowski, 2013], choć niekoniecznie w wymiarze ekonomicznym.

Współpraca instytucji kultury i sztuki nabrała szczególnego znaczenia w czasie pandemii COVID-19, ukazując nowe aspekty tego zjawiska, stąd w niniejszym rozdziale skoncentrowano się na kooperacji międzyorganizacyjnej w tych instytucjach. Celem jest egzemplifikacja zjawiska współpracy w sektorze kultury – zwłaszcza w sztukach performatywnych – realizowanej w warunkach globalnej pandemii. Wnioski sformułowano w oparciu o wyniki jakościowych badań eksploracyjnych oraz o indywidualne wywiady półstrukturyzowane przeprowadzone wśród publicznych i niepublicznych teatrów.

Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kultury – kontekst sztuk performatywnych

Kultura i sztuka zostały uznane za istotny obszar społeczno-gospodarczy, a badacze wprost uznają kulturę za ważny czynnik określający tempo i kierunek jego rozwoju [Glinka, 2008], jak również kanwę dla budowania innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy czy też koło zamachowe katalizujące rozwój innych obszarów gospodarki [Throsby, 2010]. Instytucje kultury zmagają się z ograniczonymi środkami finansowymi i zasobami niematerialnymi. Kooperacja daje dostęp do

zasobów, w tym do zdolności i wiedzy partnerskiej instytucji. Praktyka podmiotów funkcjonujących w sektorze kultury pokazuje, że często brakuje im odpowiednich kompetencji, stąd integracja zasobów wiedzy przyczynia się do osiągnięcia efektu synergii, a połączone zasoby stają się cenniejsze i trudniejsze do naśladowania, stanowiąc źródło przewagi konkurencyjnej. Kooperacja wydaje się więc korzystna, zwłaszcza gdy samodzielny rozwój organizacji jest zbyt kosztowny dla pojedynczej instytucji [Peng, Pike, Yang, Roos, 2012]. Współpraca w sektorze kultury jest podejmowana m.in. w zakresie: kształcenia i edukacji, przygotowywania komplementarnej oferty, marketingu i promocji, wymiany doświadczeń i informacji, prowadzenia prac badawczych, lobbingu na rzecz regulacji prawnych dotyczących obszaru kultury czy też zwiększania liczby odbiorców (*audience development*). Co ciekawe, instytucje kultury często działają na zasadach „tu i teraz”, stąd kierunek podejmowanych aktywności może być uwarunkowany celami krótkoterminowymi i bieżącymi potrzebami [Juszczak, Wójcik, 2021].

Obszar działalności podmiotów artystycznych w sektorze kultury stanowią sztuki performatywne (*performing arts*), konstytuujące różne formy sztuki, w których artyści używają swoich głosów, ciał lub przedmiotów nieożywionych do wyrażania artystycznej ekspresji. Termin *performing arts* oznacza zatem sztuki sceniczne, widowiskowe lub po prostu sztuki performatywne – to polskie tłumaczenie jest najbliższe wersji anglojęzycznej. Badacze podkreślają, że to właśnie z kultury i sztuk tradycyjnych, tj. wyrażanych za pomocą dźwięku, tekstu czy obrazu, takich jak sztuki performatywne, wywodzi się kreatywność oraz twórcze idee [Throsby, 2010]. Oznacza to, że sztuki performatywne niewątpliwie charakteryzuje twórczość artystyczna, gdyż ludzie silnie bazują na indywidualnej kreatywności i wyobraźni, których fundament mogą stanowić także relacje międzyorganizacyjne [Urbanowska-Sojkin, 2018]. W indywidualnej twórczości szczególną rolę odgrywa więc sztuka [Boden, 2004], a kultura – w jej wyzwalaniu, co łącznie tworzy wręcz idealną kanwę do nawiązywania kooperacji międzyorganizacyjnej.

Współpraca w sztukach performatywnych: daje korzyści w postaci szeroko pojętego rozwoju kultury i sztuki; umożliwia realizację różnych przedsięwzięć i projektów, organizację spotkań czy konferencji kulturalnych; daje dostęp do zasobów niematerialnych (w tym kompetencji), pozwalając na tworzenie platformy wymiany wiedzy, doświadczeń, pomysłów, komunikacji i koordynacji aktywności w ramach działalności kulturalnej; umożliwia pozyskiwanie dodatkowych funduszy (rozszerzenie, połączenie budżetów), obniżenie ryzyka prowadzonej działalności, wzrost skuteczności podejmowanych działań, poszerzanie zasięgu i skali działania czy wyższą jakość i kompleksowość oferty artystyczno-kulturalnej [Borkowska-Niszczoła, 2012].

W sztukach performatywnych twórczą działalność artystyczną, związaną z wystawianiem widowisk scenicznych, realizują takie instytucje kultury jak teatry. Ich współpraca może odbywać się w obszarze: administracyjno-zarządczym, społeczno-kulturowym oraz artystycznym [Bagdadli, 2003], gdzie praca organizowana jest wokół tzw. projektów performatywnych, które przybierają zindywidualizowaną formę spektaklu teatralnego. Kooperacja umożliwia szybsze uzyskanie lepszych wyników, wykorzystywanie wspólnego potencjału twórczego i skupienie się na wzajemnych korzyściach czy mobilizacji do działań kreujących nową wartość dla wszystkich zaangażowanych w nią podmiotów [Wójcik, 2018]. Warto zauważyć, że sam proces tworzenia dzieła artystycznego odbywa się przy wzajemnym przenikaniu dwóch płaszczyzn, tj. opartej na kooperacji z innymi oraz bardziej osobistej, dotyczącej własnej unikatowej kreacji i indywidualnej wizji artystycznej, stąd łączy elementy wyobraźni, kreatywności i twórczości [Mishan, Prangley, 2014]. W tym ujęciu badacze podkreślają, że kreatywność może mieć charakter zespołowy, prowadzący do efektu synergii, a myślenie kreatywne – wymiar kolektywny, umożliwiający twórcze wykorzystanie wspólnych zasobów [Urbanowska-Sojkin, 2018].

Sztuki performatywne w uwarunkowaniach pandemii COVID-19

Pandemia COVID-19 zmieniła rzeczywistość w ujęciu globalnym; szczególnie dotknęła sektor kultury, uwidaczniając jego brak zdolności do szybkich zmian i tradycyjne metody zarządzania [Krajnowić, Vrdoljak Raguz, Perković, 2021]. Czas pandemii należy uznać za okres wyjątkowo trudny dla teatrów z uwagi na specyfikę ich działalności. Jak wiadomo, wielowiekowa tradycja działalności teatralnej opiera się na bezpośrednim spotkaniu i nawiązywaniu bliskich relacji z publicznością, co ma fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania tych instytucji [Ćwikła, 2021]. W czasie pandemii punktem początkowym było całkowite wyłączenie sektora kultury z aktywności (od 12 marca 2020 r.), następnie instytucje kultury naprzemiennie były zamykane i otwierane, dlatego musiały dostosować się do nowej rzeczywistości [Kantor, Kubiczek, 2021]. Działalność tych instytucji była także częściowo ograniczana, np. w teatrach miejsca na widowni mogły być wypełnione do 50%, a wydarzenia plenerowe można było zaplanować dla maksymalnie 150 uczestników. Ponadto po wydzieleniu tzw. strefy żółtej i czerwonej w kraju w tej pierwszej imprezy organizowano z udziałem 25% publiczności w przestrzeni zamkniętej oraz maksymalnie dla 100 osób w plenerze. Z kolei w strefie czerwonej obowiązywał całkowity zakaz organizacji wydarzeń kulturalno-artystycznych.

W związku z pandemią menedżerowie kultury zostali zmuszeni do szukania alternatywnych sposobów działania. Pracownicy sektora kultury przeszli na system pracy zdalnej lub hybrydowej. Obszarem aktywności artystycznej stała się przestrzeń cyfrowa. Czas pandemii skłonił sektor kultury do podjęcia nowych wyzwań i aktywności, tj. działalności w świecie online. Z konieczności Internet potraktowano jako nowy obszar kompleksowego działania teatrów – nowe środowisko aktywności. Przedstawiciele sektora kultury musieli zmienić format i zakres realizowanych projektów, a „teatr, stanowiący jeden z filarów kultury współczesnej, miał w czasie epidemii »grać« dalej, ale bez konstytutywnego dla tej formy sztuki pierwiastka – spotkania na żywo” [Ćwikła, 2021, s. 342]. Notabene wprowadzony w teatrach zakaz grania na żywo podważył długie tradycje oparte na wspólnocie artystów i widzów, o niepowtarzalnym ontologicznym charakterze. Odtąd nowoczesne technologie już nie tylko wzbogacały kreację artystyczną, lecz także tworzyły nową przestrzeń działalności. Sfera wirtualna stała się swoistym przedłużeniem pola działania w rzeczywistości. Jednocześnie można zauważyć, że świat wirtualny staje się coraz ważniejszy dla współczesnego społeczeństwa, stąd być może i teatry powinny poszukiwać równowagi między teatrem na żywo i teatrem online, Internet stał się bowiem nie tylko miejscem prezentacji oferty kulturalnej, ale i jej współtworzenia [Ćwikła, 2020]. Obserwując działalność teatralną w czasie pandemii, można było dostrzec różne przejawy współpracy oraz zacieśnienie relacji opartych na zaufaniu i wspólnocie środowiska artystycznego.

Metodyka badań empirycznych

W niniejszym rozdziale selektywnie zaprezentowane zostały wyniki zrealizowanych badań terenowych. Przeprowadzone badania empiryczne miały charakter eksploracyjny, a w procesie badawczym wykorzystano podejście jakościowe, interpretatywne [Silverman, 2008]. Eksploracyjne badania jakościowe umożliwiły pełniejsze, bardziej kompleksowe zrozumienie badanego zjawiska oraz jego opis. Pozwoliły też na koncentrację na jego cechach, charakterystykach, procesach i znaczeniach [Denzin, Lincoln, 2018], gdyż miały posłużyć identyfikacji szczegółowych aspektów badanego problemu. W ramach zastosowanej metodyki posłużono się jakościowymi technikami badań przy użyciu jakościowych narzędzi badawczych [Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2021].

W badaniu wykorzystano technikę wywiadu indywidualnego przy zastosowaniu narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza wywiadu półstrukturyzowanego. Zrealizowano 50 wywiadów (z 57 rozmówcami), co pozwoliło osiągnąć tzw. efekt

nasylenia (*saturation effect*) [Suddaby, 2006]. Zakres przestrzenny ograniczył badania do terytorium Polski w celu uchwycenia zjawiska współpracy² w polskich realiach społeczno-gospodarczych. Został także zawężony do wybranych czterech województw, tj. mazowieckiego, małopolskiego, dolnośląskiego i śląskiego. Dobór podmiotów do badania był celowy, z zastosowaniem kryterium różnorodności. Badania obejmowały zarówno teatry publiczne, jak i teatry niepubliczne, a także wskazane przez rozmówców festiwale teatralne jako ważną formę współpracy tych podmiotów. W tym celu wykorzystano tzw. technikę kuli śnieżnej. Właściwe badania terenowe zrealizowane zostały w 2020 r., a poprzedziły je trzy wywiady pilotażowe w celu weryfikacji i modyfikacji narzędzia badawczego. Przeprowadzono wywiady indywidualne, czyli z jednym rozmówcą (43 wywiady), oraz wywiady z dwoma rozmówcami jednocześnie (7 wywiadów). Wywiady w takich małych grupach pozwoliły dodatkowo na pojawienie się dynamicznej dyskusji wyzwalającej procesy grupowe, tj. wzajemne interakcje między rozmówcami. Dobór rozmówców do badania był celowy. W przypadku teatrów były to osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji o współpracy z innymi podmiotami lub te, które posiadały szeroką wiedzę na temat tej współpracy. Natomiast w przypadku festiwali teatralnych w każdym przypadku rozmówcami byli główni organizatorzy w osobach dyrektorów artystycznych festiwalu, a w przypadku niektórych z nich dodatkowo również koordynator i rzecznik prasowy festiwalu.

Przeciętny czas trwania wywiadów wynosił 1 godzinę i 53 minuty. Wszystkie wywiady zostały nagrane, a następnie poddano je transkrypcji i kodowaniu przy wykorzystaniu oprogramowania do analizy danych jakościowych NVivo. Kodowania danych empirycznych dokonano przy wykorzystaniu logiki dedukcyjno-indukcyjnej, tzw. abdukcji [Auerbach, Silverstein, 2003], tj. połączenia kodów wynikających z literatury (dedukcja) z kodami, które pojawiły się w wyniku analizy treści wywiadów (indukcja). W odniesieniu do zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu wyników badań wykorzystano kody dotyczące następujących kategorii: (1) zmiany działalności teatrów w warunkach pandemii COVID-19; (2) przejawy wzrostu innowacyjności i wykorzystania nowych technologii w teatrach, stymulowanych pandemią COVID-19; (3) znaczenia i przykłady współpracy międzyorganizacyjnej w warunkach pandemicznych; (4) negatywne i pozytywne strony pandemii dla działalności teatrów. W etapie końcowym otrzymane wyniki zostały zinterpretowane przy wykorzystaniu literatury, tj. koncepcji i teorii naukowych.

² Projekt badawczy dotyczył współpracy międzyorganizacyjnej w sztukach performatywnych. Wyniki badań w odniesieniu do kooperacji teatrów w czasie pandemii COVID-19 selektywnie przedstawiono w niniejszym opracowaniu.

Wyniki badań empirycznych

Jak wynika z przeprowadzonych badań, przykłady kooperacji teatrów w uwarunkowaniach pandemicznych dotyczą zarówno współpracy formalnej, jak i współpracy nieformalnej. W zakresie współpracy formalnej teatry m.in. obniżały stawki partnerom za występy gościnne:

W związku z tym, że mamy 50% obłożenia, jesteśmy umówieni z poszczególnymi realizatorami na 50% stawki. [TP11]³

Współpraca formalna między teatrami odnosiła się także do uwzględniania partnerów w projektach o dofinansowanie, szczególnie tych znajdujących się w trudniejszej sytuacji finansowej:

R2⁴: Myślę, że ci, z którymi współpracowaliśmy, stanęli bardzo na wysokości zadania (...).

R1: Ale nawet, nawet myślę, że przekroczyli nasze oczekiwania właściwie... (...).

R2: Pisząc jakiś projekt, uwzględnili nas w nim. Gdzieś tam coś popracowaliśmy już, jeszcze popracujemy wspólnie.

R1: Tak, tak, że dali nam też szanse właśnie zarobkowe.

R2: W kwestii „Kultury w Sieci”. [TN6]

Również ubieganie się o środki finansowe i proces ich pozyskiwania często odbywały się z założenia we współpracy z partnerami:

Pozyskaliśmy wspólnie środki z Ministerstwa na uruchomienie tego projektu (...). To nie jest spotkanie dla spotkania, ale te rozmowy mają już kolejny wymiar w postaci kolejnych programów, projektów współpracy. [TP16]

Rozmówcy wskazali także na podejmowanie koprodukcji teatralnych czy festiwalowych, dzięki którym możliwy był m.in. podział kosztów, szczególnie ważny w przypadku obniżonych budżetów teatrów (m.in. przychody ze sprzedaży biletów, dotacje):

(...) jeszcze w dodatku w sytuacji popandemicznej, jeżeli te budżety będą niższe (...), zdecydowaliśmy się np. na produkcję spektaklu z Teatrem [nazwa teatru], bo po prostu krótko mówiąc i kolokwialnie – koszty się dzielą na pół, prawda. [TP14]

Reprezentanci teatrów podkreślili, że mieli większą motywację do pracy nad koprodukcjami z uwagi na chęć wsparcia zespołu artystycznego w trudnej sytuacji:

³ [TP] – teatr publiczny, [TN] – teatr niepubliczny, [F] – festiwal teatralny.

⁴ R1 i R2 oznaczają odpowiednio pierwszego i drugiego rozmówcę.

Jeśli chodzi o partnerów, to wspólnie podjęliśmy decyzję o totalnej determinacji, czyli rzucenia się po prostu w wir produkcji – koprodukcji wtedy, kiedy można. Bez zastanawiania się, czy to zostanie odwołane czy nie, m.in. dlatego, żeby po prostu zabezpieczyć artystów, którzy rozpoczęli już pracę (...). Jak mogą pracować, niech pracują, to zostanie w obiegu, jeśli festiwal zostanie odwołany, to się to jakoś inaczej pokaże w innym terminie albo online – nieważne i to na pewno, jeśli chodzi o produkcję, więc jakaś determinacja się pojawiła dodatkowa. [F4]

Jak zauważyli badacze, instytucje starały się umożliwić dalszą pracę artystom, którzy podczas pandemii zmagali się nie tylko z gorszym samopoczuciem psychicznym [Stuckey, Richard, Decker, Aubertin, Kriellaars, 2021], lecz także z problemami finansowymi, stąd szczególnego znaczenia nabrały relacje między lokalnymi instytucjami [Bielaszka, Dąbrowska, Hydzik, Łabaj, Picheta, 2021]. W teatrach trudna sytuacja aktorów stanowiła asumpt do angażowania artystów z podmiotów partnerskich – często lokalnych – do występów gościnnych:

Sytuacja jest wyjątkowa, wszyscy walczą o przetrwanie, jako instytucje publiczne mamy budżety zagwarantowane (...), okrojone, ale jeszcze są (...). Natomiast Teatr [nazwa teatru] ma duży zespół aktorski, aktorzy dostają stosunkowo niewielkie pensje podstawowe i powyżej kilku grań mają za każde przedstawienie określoną stawkę. Jeżeli teatr nie gra, to aktorzy nie mają tych dochodów, tylko mają tę jakąś minimalną pensję i tyle (...), więc tutaj, dzięki temu, że teatr będzie u nas grał, może wypłacać też dodatkowe pieniądze aktorom, prawda (...). Jak człowiek człowiekowi może pomóc, jak ktoś jest w potrzebie, no to... [F1-3]

Pandemia sprawiła również, że we współpracy formalnej zmniejszyła się biurokracja, rozmówcy podkreślali jednocześnie ułatwienia w komunikacji z partnerskimi instytucjami:

Teraz można wszystko na COVID zwalić (...), uproszczone są pewne procedury biurokratyczne w relacjach z partnerem publicznym. [TN2]

Wszyscy mamy przerąbane, no w skrócie (...), to jest ten taki wspólny ból, który wszystkich łączy (...). No i to jest jakby idealny przyczynek do tego, żeby szukać takiej wzajemnej integracji i porozumienia i myślę, że to też bardzo ociepla pewne rozmowy, ociepla negocjacje, ociepla jakby współpracę (...). Zapanowała taka ogromna jakby życzliwość i wsparcie wzajemne (...), czyli jakby każdy jest o wiele bardziej życzliwy na tę formę współpracy, na jakieś tam negocjowanie warunków. [TN3]

Uwarunkowania pandemiczne nie tylko ułatwiały podejmowanie współpracy z nowymi instytucjami, lecz także zacieśniły kooperację pomiędzy dotychczasowymi partnerami:

Jeżeli chodzi o współpracę z naszymi partnerami, to ona przez te miesiące była jakby wzmożona po wielokroć dlatego, że przed nami stanęło wiele problemów takich, których wcześniej nie znaleźliśmy. [TP06]

W odniesieniu do współpracy formalnej można wyróżnić również lobbowanie, a następnie kooperację instytucji na rzecz Tarczy Antykryzysowej, która miała na celu złagodzenie negatywnych skutków pandemii COVID-19 w obszarze kultury:

Daleko nie patrząc, to lobby, zarówno teatrów prywatnych, jak i teatrów państwowych, wymusiło na Ministerstwie Kultury tzw. Tarczę 5.0, która za chwilę ma się ukazać (...), dzięki dużemu naciskowi tego naszego lobby zaistniała. [TN4]

Nagle się okazuje, że Ministerstwo tworzy zespół ekspertów, żeby zbudować Tarczę 5.0 i m.in. zaproszono mnie do tego zespołu. [TP13]

Współpraca teatrów w czasie pandemii miała także charakter kooperacji nieformalnej, np. w formie konsultacji, wymiany opinii, doświadczeń czy po prostu koleżeńskej pomocy, wsparcia i porad w problematycznych kwestiach:

Bardzo dużo też jest elementów tej naszej współpracy takiej nieformalnej. Gdzie np. też wspólnie też dyskutujemy nad różnego rodzaju zapisami w umowach chociażby, czy różnego rodzaju zaleceniami płynącymi z Ministerstwa Kultury (...). Jest duża wola na rzecz tego, no żeby współpracować, żeby razem robić różne rzeczy. [TP03]

Pytaliśmy się nawzajem, dzwoniliśmy do siebie, jak dyrektorzy rozwiązują pewne sprawy (...). Była to taka współpraca personalna, polegająca na wymianie doświadczeń. [TP19]

Tutaj, w Krakowie, wszyscy siedzieli w maskach. Jak dzwoniłem do Jandy (...), bo ja obdzwoniłem te wszystkie teatry, bo kumple no powiedzą, jak... Ja mówię: „Słuchajcie, jak to robicie?”. (...) No i dzwonię do koleżanki w Warszawie, ja mówię: „Jak to wygląda?”. „Tak to wygląda słuchaj, że wchodzi w tych maseczkach i jest spektakl i nikt nie jest w maseczce”, i mówi: „Co, ja mam spektakl przerwać i powiedzieć – panie, ubierz maseczkę?”. [TP11]

Bardziej się wspieraliśmy przynajmniej z tymi osobami, z którymi ja mam kontakt, to rzeczywiście – tak jak mówiłam – że dzwoniliśmy do siebie, pytaliśmy, też badaliśmy grunt, co myślą, kto wraca, kto nie. [TP22]

Przedstawiciele teatrów podkreślali też wzmożoną wymianę wiedzy podczas pandemii COVID-19 w ramach istniejących, ustrukturyzowanych wcześniej sieci relacji:

To się cały ogromny obszar pojawił jakby zagadnień, które wcześniej w ogóle nie istniały i teraz my po prostu nieustannie jesteśmy w kontakcie na naszych grupach po prostu tych właśnie Opera Europa, gdzie to działa na zasadzie po prostu, nie wiem, jakiegoś takiego międzynarodowego po prostu czatu (...). Ta wymiana jest bardzo wzmożona i to nam bardzo pomaga. [TP06]

Jesteśmy we właściwie codziennym kontakcie. Jeśli chodzi o tę Konferencję Teatrów Muzycznych, tutaj siedzi w tym bardzo mocno mój zastępca, który uczestniczy w tych konferencjach. I ja jakby jego trochę delegowałem tam do tego gremium. I oni po prostu na WhatsAppie mają swoją grupę i na bieżąco piszą. No bo to są teraz: „Bierzecie oświadczenia od ludzi, którzy wchodzi na widownie, czy nie?“, „Robicie testy?“, „A na jakiej zasadzie testowaliście?“. No to więc wymieniamy się tymi doświadczeniami na bieżąco, właściwie (...). [TP20]

Co warto podkreślić, w ramach współpracy nieformalnej teatry angażowały się również w różne inicjatywy społeczne, np. pomoc w szyciu maseczek i kombinezonów ochronnych dla personelu medycznego przez krawieckie pracownie teatralne:

My chociażby z Bagatelą bardzo współpracowaliśmy i z KTO, chociażby w tym, że pomagaliśmy szpitalom – w którym każdy z nas mógł się i może w każdej chwili znaleźć – w szyciu maseczek, kostiumów. Po prostu robiliśmy to, co mogliśmy zrobić jako instytucje publiczne, a nawet powinniśmy. No i koordynowaliśmy to razem i bardzo mi się podoba, że właśnie inicjatorami byli ludzie z Bagateli (...), już nasze krawcowe też zaproponowały, że też będą szyć i to się wszystko działo. No to współpracowaliśmy. Czyli z tego wynika, że jak jest trudna sytuacja, to się współpracuje. [TP28]

W kontekście pandemii COVID-19 rozmówcy zwrócili uwagę także na pewne pozytywne zachowania społeczne wśród partnerów, tj. na wzrost wzajemnego zrozumienia i integracji w obliczu bezprecedensowej i trudnej dla wszystkich sytuacji:

Prawdziwych przyjaciół poznaje się w biedzie, więc rzeczywiście ten czasookres zweryfikował tutaj dotychczasową współpracę i te instytucje czy jednostki, z którymi pracowaliśmy, ale to myślę, że akurat teatry wszystkie są pogrążone w bardzo trudnej sytuacji. Tutaj staramy się razem jakoś dźwigać i zobaczymy, jak to się ostatecznie skończy (...), ponieważ wszyscy jedziemy na tym samym wózku. [TP30]

Podsumowanie

Kooperacja w sztukach performatywnych pozwala na przetrwanie i dalszy artystyczny rozwój [Klaić, 2011; Mishan, Prangley, 2014], a teatry – skupione na twórczej działalności artystycznej i upowszechnianiu dorobku kulturowego – coraz częściej współpracują [Bagdadli, 2003; Wyeld, Prasolova-Førland, Chang, 2006; Wójcik, 2018], poszukując w kooperacji także źródeł przewagi konkurencyjnej [Kirchner, Ford, Markowski, 2016]. Współpraca pobudza wyobraźnię, wzmacnia potencjał twórczy, wyzwala kreatywność [Dyduch, Bratnicki, 2016] i wzajemne inspiracje [Działek, Murzyn-Kupisz, 2014]. Jednocześnie im większe nasycenie inspiracjami,

tym wyższa wartość oferowanych produktów i usług dla odbiorców [Throsby, 2010]. W związku z tym badacze wprost rekomendują współpracę międzyinstytucjonalną w sektorze kultury [Bielaszka i in., 2021], a wśród najważniejszych kierunków przyszłych działań instytucji kultury wskazali m.in. rozwijanie kompetencji w zakresie kooperacji oraz zacieśnianie istniejącej współpracy czy efektywnej wymiany zasobów (w tym wiedzy) pomiędzy instytucjami w poszukiwaniu synergii [Buchner, Urbańska, Wierzbicka, Janus, Cetera, 2021]. W warunkach pandemii szczególnie ważna okazała się wymiana nie tylko wiedzy, lecz także doświadczeń [Bielaszka i in., 2021], co potwierdzają wyniki przeprowadzonych wśród teatrów badań.

Należy zauważyć, że teatr stanowi tzw. sztukę tradycyjną. Wprawdzie mianem teatru współczesnego określa się formę ukształtowaną około 100 lat temu, obecnie jednak przyjmuje on nieco inną postać. Współczesne teatry starają się sprostać stale rosnącym z jednej strony aspiracjom w środowisku, z drugiej – oczekiwaniom publiczności. Oznacza to, że w nowoczesnej formie teatru przenikają się dwa światy: teatru tradycyjnego oraz teatru online, tj. teatru nowoczesnych technologii, teatru w sieci. Pandemia COVID-19 zmusiła instytucje kultury do pewnej zmiany paradygmatu, gdyż zarządzanie kulturą w dobie pandemii przyjęło tzw. paradygmat *digital-first* [Uzelac, 2010; Krajnović i in., 2021]. Jak podkreślają reprezentanci instytucji kultury, „pandemia po prostu przyspieszyła to, co i tak by nastąpiło. Tę naszą wycieczkę do sieci” [Bielaszka i in., 2021, s. 18]. Można zatem przypuszczać, że tak rozumiana sieć (Internet) prawdopodobnie nie będzie już postrzegana jedynie jako poboczna sfera działalności instytucji kultury, ale też jako miejsce prymarne aktywności tzw. instytucji hybrydowych. W efekcie pandemii menedżerowie kultury musieli stosunkowo szybko wcielać w życie różne zmiany, które być może pozostaną na dłużej [Bielaszka i in., 2021], pojawiła się bowiem konieczność reagowania na burzliwe, niestabilne i pełne wyzwań wymagania otoczenia, skutkująca m.in. hybrydyzacją oferty artystyczno-kulturalnej [Ćwikła, Konior, Kopeć, Plebańczyk, 2021]. Wydarzenia hybrydowe odbywały się w obecności publiczności, jednocześnie zaś były streamowane na żywo, a po zarejestrowaniu mogły być udostępniane w dowolnym, innym czasie [Buchner i in., 2021].

Choć całkowite przeniesienie wielu wydarzeń kulturalno-artystycznych do sfery online nie jest możliwe, to wydaje się, że praktyki stosowane podczas pandemii będą wykorzystywane w przyszłości, przynajmniej częściowo. Można np. oczekiwać, że wydarzenia dotychczas organizowane w formule na żywo (stacjonarnej) zostaną rozszerzone o format online, zwłaszcza że rozmówcy wskazali, iż „rozszerzenie działalności teatru o działalność w sieci jest w naszym przypadku wyczuwalne i bardzo docenione, zarówno przez widzów, jak i przez samych aktorów (...), to rzeczywiście działa” [TP01]. Jak podkreślają badacze, formy hybrydowe i streaming wydarzeń

zmieniają dotychczasowy sposób postrzegania widza i publiczności w ogóle oraz stawiają przed instytucjami kultury zupełnie nowe wyzwania [Bielaszka i in., 2021]. W takim kontekście organizacje hybrydowe będą musiały nabyć kompetencje łączenia tradycyjnych i nowoczesnych form działalności [Mazowiecki Instytut Kultury, 2020], a szczególnie rozwinąć kompetencje cyfrowe, gdyż systemowa zmiana sposobu pracy w instytucjach kultury umożliwi działalność w modelu hybrydowym także wówczas, gdy pandemia przestanie wymuszać taką konieczność [Buchner i in., 2021]. W tym ujęciu badacze zwracają uwagę, że takich przejawów turbulentności otoczenia stanowiących bodźce do zmian, jak pandemia COVID-19, może w przyszłości pojawić się więcej, np. z uwagi na kryzys klimatyczny [Ćwikła, 2021].

Jak pokazuje praktyka gospodarcza, współcześnie teatry przyjmują orientację na widza – chcą wyjść mu naprzeciw, dotrzeć do nowej publiczności i przestać być teatrem jako „świątynią sztuki”. Współczesny teatr podejmuje starania mające na celu dotarcie do grupy odbiorców, która – z różnych przyczyn – była dotychczas poza zasięgiem (tzw. koncepcja *outreach*). Jak wskazują reprezentanci instytucji kultury, „trzeba pamiętać (...), że to nie my jesteśmy najważniejsi, tylko ludzie, którzy przychodzą i to wszystko jest w zasadzie dla nich” [Bielaszka i in., 2021, s. 10]. W przypadku teatrów szczególnie wartościowa może być współpraca z innymi instytucjami kultury, uczelniami i ośrodkami badawczymi, ale też inne, mniej oczywiste partnerstwa. Współcześnie działalność kulturalna to także kooperacja przy użyciu nowych rozwiązań i środków przekazu. To właśnie dzięki nim możliwe jest docieranie do szerszego grona odbiorców, m.in. z uwagi na brak ograniczeń geograficznych czy czasowych – transmisje mogą być odtwarzane w dowolnym miejscu i czasie. Tym samym fizyczna obecność w miejscu wydarzenia przestaje być konieczna, a redefinicji ulega pojęcie partycypacji w wydarzeniu [Bielaszka i in., 2021]. Uwarunkowania pandemiczne skłoniły teatry do obecności online, wymusiły konieczność zmian w dotychczasowym, „tradycyjnym” funkcjonowaniu i były dla wielu z nich pewnym impulsem do rozwoju [Ćwikła, 2020].

Pandemia COVID-19 stała się asumptem do zmian dla wielu podmiotów, a także sprawiła, że „instytucje kultury muszą określić swoje miejsce w społeczeństwie jutra” [Ćwikła, 2020], zacząć funkcjonować w nowy, twórczy sposób [Krajnović i in., 2021]. Dla teatrów – zwłaszcza tych zwróconych ku budowaniu teatrów przyszłości – może to oznaczać duże czy wręcz fundamentalne zmiany o charakterze organizacyjno-zarządczym, które wiele z nich będzie musiało wdrożyć [Alert Kultura 4, 2020]. Daje się zauważyć, że eksploracja nowych form przekazu w oparciu o postępujący rozwój technologiczny otwiera przed sektorem kultury zupełnie nowe możliwości i nowe szanse, np. w zakresie monetyzacji oferty czy stosowania adaptacyjnych strategii zarządzania w instytucjach kultury [Bielaszka i in., 2021], w tym strategii cyfrowych

[Krajnović i in., 2021]. Pojawiają się równocześnie nowe pola do dalszych naukowych eksploracji, dając szansę na lepsze zrozumienie obserwowanych zjawisk oraz na doskonalenie ich wyjaśnień teoretycznych. Wydaje się, że aktualnie sektor kultury, a szczególnie artystyczne działalności twórcze, ma nie tylko wiele nowych, lecz także wiele niezwykle ciekawych rzeczy do zaproponowania badaczom tego sektora.

Bibliografia

- Alert Kultura 4. (2020). *Prawo autorskie i kultura w sieci*, <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/05/Alert-Kultura-4.pdf> (dostęp: 27.01.2021).
- Auerbach, C.F., Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
- Bagdadli, S. (2003). Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology, *International Journal of Arts Management*, 6(1), s. 19–29. DOI: 10.2139/ssrn.384400.
- Bielaszka, K., Dąbrowska, M., Hydzik, R., Łabaj, D., Picheta, M. (2021). *Zmiana kultury a kultura zmiany. Nowe sposoby funkcjonowania instytucji w czasie pandemii*. Wrocław: Strefa Kultury.
- Boden, M.A. (2004). *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*. London: Routledge. DOI: 10.4324/9780203508527.
- Borkowska-Niszczota, M. (2012). Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym, *Ekonomia i Zarządzanie*, (2), s. 56–69.
- Buchner, A., Urbańska, A., Wierzbička, M., Janus, A., Cetera, N. (2021). *Kultura w pandemii. Doświadczenie polskich instytucji kultury*. Warszawa: Centrum Cyfrowe.
- Czakon, W. (2017). Klimat współpracy międzyorganizacyjnej, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(9), s. 7–20. DOI: 10.18559/SOEP.2017.9.1.
- Czakon, W., Klimas, P., Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of cooperation: A synthesis and measurement scale, *Long Range Planning*, 53(1), 101875. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.03.001.
- Ćwikła, M. (2020). *Wademekum. Budowanie publiczności teatralnej w sieci*, https://kultura.uj.edu.pl/documents/18091666/29368678/WADEME-KUM_budowanie_publicznosci_teatralnej_w_sieci_MCwikla.pdf/f6fd1753-9272-48ce-b7a0-11b085646573 (dostęp: 27.01.2021).
- Ćwikła, M. (2021). Budowanie relacji z publicznością w internecie. Netnografia działalności polskich teatrów w czasie pandemii, *Zarządzanie Mediami*, 9(2), s. 339–353.
- Ćwikła, M., Konior, A., Kopeć, K., Plebańczyk, K. (2021). Wprowadzenie: kultura i organizacje w czasie pandemii, *Zarządzanie w Kulturze*, 22(2), s. VII–X. DOI: 10.4467/20843976ZK.21.011.13765.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds.). (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London: Sage. DOI: 10.1177/1468794118778616.
- Dyduch, W., Bratnicki, M. (2016). Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, s. 67–79.
- Dyer, J.H., Singh, H., Hesterly, W.S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture, *Strategic Management Journal*, 39(12), s. 3140–3162. DOI: 10.1002/smj.2785.

- Działek, J., Murzyn-Kupisz, M. (2014). Rola instytucji kultury w budowaniu i wzmacnianiu kapitału społecznego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego. W: *Sektor kreatywny jako katalizator przemian strukturalnych w regionie* (s. 191–217), A. Klasik (red.). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Ejsmont, A. (2019). *Powiązania kooperacyjne oraz ich wpływ na rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*. Warszawa: PWE.
- Huxham, C., Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world, *The Academy of Management Journal*, 43(6), s. 1159–1175. DOI: 10.2307/1556343.
- Juszczyk, P., Wójcik, D. (2021). Coopetition in Synoptic and Incremental Approaches Context of the Cultural Sector, *Organizational Review*, 9(980), s. 12–18. DOI: 10.33141/po.2021.09.02.
- Kantor, A., Kubiczek, J. (2021). Polish culture in the face of the COVID-19 pandemic crisis, *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), s. 181–195. DOI: 10.3390/jrfm14040181.
- Kirchner, T.A., Ford, J.B., Markowski, E.P. (2016). Coopetition (contemporaneous cooperation and competition) among Nonprofit Arts Organizations. W: *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, C. Campbell, J. Ma (Eds.). Cham: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-24184-5_62.
- Klaić, D. (2011). *Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik*. Warszawa: Fundacja Nowej Kultury Bęc Zmiana.
- Krajnović, A., Vrdoljak Raguž, I., Perković, A. (2021). Strategic and digital marketing in cultural institutions and the impact of the Covid-19 pandemic – A comparative analysis of two case studies, *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 19(2), s. 257–280. DOI: 10.7906/indecs.19.2.6.
- Lewandowski, M. (2013). *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*. Katowice: Wydawnictwo Con Arte.
- Mazowiecki Instytut Kultury. (2020). *Re(animacja) kultury w okresie pandemii. Diagnoza strategii i uwarunkowań działań animatorów i edukatorów kultury w czasie zamknięcia instytucji edukacji i kultury w związku z epidemią COVID-19*. Warszawa.
- Mishan, M., Prangley, A. (2014). Barriers to inter-organisational collaboration amongst performing arts organisations in South Africa, *South African Theatre Journal*, 27(2), s. 125–146. DOI: 10.1080/10137548.2014.876821.
- Najda-Janoszka, M., Sawczuk, M. (2018). Museums as a Research Object in the Strategic Management Field. W: *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands* (s. 51–67), A. Nalepka, A. Ujawry-Gil (red.). Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Peng, T.J.A., Pike, S., Yang, J.C.H., Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice, *British Journal of Management*, 23(4), s. 532–560. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00781.x.
- Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: PWN.
- Stuckey, M., Richard, V., Decker, A., Aubertin, P., Kriellaars, D. (2021). Supporting Holistic Wellbeing for Performing Artists During the COVID-19 Pandemic and Recovery: Study Protocol, *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.577882.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not?, *Academy of Management Journal*, 49(4), s. 633–642. DOI: 10.5465/amj.2006.22083020.

- Sułkowski, Ł., Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Throsby, D. (2010). *Ekonomia i kultura*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2018). Uwarunkowania kreatywności w przedsiębiorstwach w perspektywie strategicznej, *Organizacja i Kierowanie*, 181(2), s. 135–146.
- Uzelac, A. (2010). Digital culture as a converging paradigm for technology and culture: Challenges for the culture sector, *Digithum*, 12, s. 25–31.
- Wójcik, D. (2018). Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze sztuk performatywnych – perspektywy badawcze, *Studia Ekonomiczne*, (351), s. 110–120.
- Wyeld, T.G., Prasolova-Førland, E., Chang, T.W. (2006). *Virtually Collaborating Across Cultures: A Case Study of an Online Theatrical Performance in a 3DCVE Spanning Three Continents*. Publication of Sixth IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies, IEEE. DOI: 10.1109/ICALT.2006.1652633.

Leszek Bohdanowicz

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

ORCID: 0000-0002-4456-070X

Rozwój sekcji e-sportowych w profesjonalnych klubach piłkarskich

Wprowadzenie

Piłka nożna stała się wielomilionowym biznesem, a kluby piłkarskie przeszły od początku lat 90. XX w. długą drogę komercjalizacji i profesjonalizacji. Ich budżety urosły do niespotykanych wcześniej rozmiarów. Unia Europejskich Związków Piłki Nożnej (UEFA) oszacowała, że średnioroczny wzrost przychodów klubów na Starym Kontynencie do 2019 r. przez 20 wcześniejszych lat wynosił 8,2%, co doprowadziło w tym okresie do ich niemal pięciokrotnego powiększenia. Najwyższe przychody w 2019 r. zanotowały kluby angielskiej Premier League (5864 mln EUR), a następnie kolejno hiszpańskiej Primera División (3437 mln EUR), niemieckiej Bundesligi (3344 mln EUR), włoskiej Serie A (2595 mln EUR) i francuskiej Ligue One (1892 mln EUR). Oczywiście na poziomie europejskim są ogromne różnice w przychodach. Wystarczy wspomnieć, że zajmujące w tym zestawieniu 14. miejsce kluby duńskiej Superligaen osiągnęły przychody na poziomie 198 mln EUR, a uplasowany na 15. miejscu szwedzki Allsvenskan – 156 mln EUR. Przychody klubów polskiej Ekstraklasy wyniosły 129 mln EUR i dawało to wspólnie z klubami czeskiej ligi 19. miejsce [UEFA, 2022].

Największe kluby piłkarskie stały się przedsiębiorstwami, które starają się już nie tylko prowadzić działalność sportową, polegającą na walce o trofea i na szkoleniu młodych zawodników w specjalnie do tego przeznaczonych akademiach, lecz także w różny sposób dywersyfikują działalność. Zajmują się zarządzaniem powierzchniami komercyjnymi na swoich stadionach, prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej czy biur podróży oraz inwestują w start-upy. Stale i kreatywnie poszukują też nowych

źródeł przychodów, które mogą zwiększyć ich budżety, a w efekcie dać możliwość zakontraktowania lepszych piłkarzy i poprawienia pozycji sportowej. Jednym z najnowszych kierunków tych działań jest rozwój cyfrowy i e-sport.

E-sport to szybko rozwijająca się branża. Obejmuje swoim zasięgiem cały świat. Ma własnych sponsorów, programy telewizyjne i rosnącą widownię. Jego popularność jest nie mniejsza niż wielu dyscyplin sportu, nawet zespołowych. Jest mocno popularny w krajach azjatyckich. Z tego powodu dla europejskich klubów piłkarskich jest również dobrym nośnikiem podnoszenia wartości kapitału marki na nowych rynkach. Nic dziwnego, że w takich warunkach stał się on również przedmiotem zainteresowania opracowań naukowych [Scholz, 2020]. Celem niniejszego rozdziału jest pokazanie roli, jaką odgrywa e-sport w dywersyfikacji działalności klubów piłkarskich oraz przedstawienie stanu jego rozwoju jako koopetycji, a także głównych elementów jego ekosystemu. W pierwszej części przeprowadzono przegląd wybranej literatury dotyczącej rozwoju e-sportu, a w drugiej zamieszczono analizy przypadków opracowane na podstawie danych wtórnych, w tym opublikowanych na stronach internetowych wybranych europejskich, w tym polskich, klubów piłkarskich. Więcej miejsca poświęcono dwóm wiodącym klubom w tej dyscyplinie w Europie i w Polsce, tj. Olympique Lyon i Legii Warszawa.

Znaczenie i specyfika e-sportu

E-sport jest stosunkowo nową branżą, której początki sięgają lat 90. XX w., gdy pojawił się szerokopasmowy Internet. Dopiero jednak w drugiej dekadzie XXI w. przekształcił się w dużą branżę i zaczął generować przychody z turniejów, reklamy, sponsoringu, transmisji, zakładów i *fantasy sport* oraz trafił do telewizji ESPN i TBS, a także napędził popularność Twitcha [Takahashi, 2015]. Zyskał nawet przydomek „najgigantyczniejszej branży, o której nikt nigdy nie słyszał” [White, 2018]. Szacunki wskazują, że generuje około miliarda dolarów przychodów, a ich wartość wciąż rośnie. Oceniana dynamika wzrostu e-sportu wynosi 26,7% rocznie, a liczebność widowni osiągnęła poziom 453,8 mln osób [Newzoo, 2021]. Coraz większe kwoty w e-sport inwestują też światowi giganci, jak Amazon czy Google. Ta nowa branża ciągle wzbudza kontrowersje oraz jest przedmiotem dyskusji, czy można ją zaliczyć do sportu w sensie „analogowym” i czy w ogóle powinno się e-sport określać jako sport [Hutchins, 2008].

W tych warunkach najlepsi gracze e-sportu przestali być rywalizującymi chłopcami, a stali się rozpoznawalnymi, profesjonalnymi zawodnikami, często mającymi intensywne harmonogramy treningowe i uczestniczącymi w obozach szkoleniowych,

podczas których ćwiczą szybko kurczliwe mięśnie w palcach i doskonałą umiejętności strategiczne gry. Jak w każdym sporcie, są także narażeni na urazy (w tym przypadku nadgarstka) oraz na zakrzepicę żył. Wielu czołowych graczy, z których niemal wszyscy to mężczyźni, kończy zawodowe kariery w wieku około 20 lat, kiedy ich odruchy szybko kurczliwe stają się wolniejsze [White, 2018].

Branża e-sportowa obejmuje cały wszechświat gier wspólnie określanych jako gry wideo, jak chociażby: *League of Legends*, *Counter-Strike: Global Offensive*, *Dota 2* i *Hearthstone*, a także tych, w których gracze walczą o zwycięstwa w piłce nożnej, baseballu, koszykówce, hokeju na lodzie lub futbolu amerykańskim. W piłce nożnej gracze rywalizują przede wszystkim w takie gry, jak *FIFA* i *Pro Evolution Soccer (PES-a)*. Zainteresowanie rozgrywkami we wszystkie te gry stale rośnie, a transmisję z rozgrywanego w środowisku LAN finałowego starcia *VALORANT Champions 2021*, czyli mistrzostw świata w strzelance *Riot Games*, oglądało ponad milion widzów. Ogólnie pojawiło się około 400 tytułów gier, w których można toczyć konkurencyjnie rozgrywki i stąd spełniają one podstawowy warunek e-sportu [Besombes, 2019].

Opisywaną tu branżę można uznać za zjawisko, które stało się fundamentalnym elementem współczesnej cyfrowej kultury młodzieżowej [Wagner, 2006], a nawet za zjawisko społeczno-kulturowe zakorzenione zarówno w sporcie i mediach, jak i w rozrywce i kulturze, choć wyłoniła się już w zdigitalizowanym środowisku i zacierają bariery pomiędzy tymi dziedzinami [Scholz, 2020]. E-sport wytworzył też unikalny ekosystem. Scholz i Stein [2017] stwierdzili, że zaangażowanie w e-sport opisują następujące podstawowe cechy:

- osoby zaangażowane w e-sport są bardzo skoncentrowane na wyznaczaniu celów,
- orientacja rynku jest tak naprawdę globalna,
- e-sport jest zorientowany na zmiany,
- zasoby są przydzielane oddolnie,
- uczestnicy są bardzo energiczni, entuzjastyczni i dynamiczni,
- cyfryzacja jest integralną częścią e-sportu.

Unikalność e-sportu wynika również ze znajdowania się w procesie nieustannych zmian i rozwoju. Ten rozwój sprawia, że e-sport jest wyjątkowo nowatorskim zjawiskiem, ponieważ jest to jedna z pierwszych branż, która zmierzyła się z wyzwaniem przejścia z wymiaru globalnego do lokalnego oraz z online do offline. Dziś wiele zawodów odbywa się już nie poprzez Internet, lecz w trybie stacjonarnym w wielkich halach. Tym samym e-sport wyszedł poza ograniczenia tradycyjnych sportów, mediów, rozrywki i kultury [Scholz, 2020].

Branża e-sportowa, z jej ekosystemem i różnymi interesariuszami, może być postrzegana jako spleciona sieć, w której interesariusze potrzebują siebie nawzajem do rywalizacji i odniesienia sukcesu. Jest napędzana innowacjami i technologiami,

ale także łączy kreatywnych ludzi. To wyjątkowe środowisko, zgodne z mentalnością start-upów i zrozumieniem wzajemnych powiązań. Jej świadomość bycia siecią pozwala na kreowanie przychodów na widowiskach i kibicach [Scholz, 2020].

Sieć modeli biznesowych w tej branży skupia się na integracji wartości z naciśkiem na współpracę, a nie na rywalizację nastawioną na wyniszczenie przeciwnika. Każdy ze wspomnianych modeli jest powiązany z innymi modelami, tworząc jedną połączoną i dynamiczną sieć modeli biznesowych [Teece, 2018]. Ujawniają się w niej wszystkie siły znane z modelu pięciu sił Portera, ale istnieje również potrzeba współpracy w celu wykorzystania synergii. Pod wpływem narracji biznesowej i konkurencyjnego charakteru sportowego występuje tu mieszanka współpracy i rywalizacji, która odpowiada kooperacji [Nalebuff, Brandenburger, 1997; Czakon, Srivastava, Le Roy, Gnyawali, 2020]. W takich warunkach każdy interesariusz ze wspomnianej sieci będzie musiał dzielić się niektórymi zasobami i potencjalnie pewnymi źródłami zysku z innymi interesariuszami, aby stworzyć zrównoważoną, dobrze prosperującą i rozwijającą się branżę.

Głównymi interesariuszami e-sportu są twórcy gier, profesjonalne zespoły, profesjonalni gracze i organizatorzy turniejów. Te cztery zainteresowane strony są niezbędne do zbudowania infrastruktury e-sportu oraz rozgrywek na poziomie profesjonalnym i amatorskim. Drugorzędni interesariusze, tacy jak media, dostawcy, inwestorzy, udziałowcy, sponsorzy i dostawcy, również są częścią ekosystemu i wpływają na jego ewolucję. Ponadto do branży e-sportowej dołącza coraz więcej innych organizacji. Szczególnie w ostatnich latach korporacje medialne, takie jak wspomniany ESPN, czy też organizacje sportowe, np. profesjonalne kluby piłkarskie. Tworzone są także ramy prawne, a rządy państw są zmuszone do ustanawiania nowych przepisów dla e-sportu [Scholz, 2020].

E-sport w klubach piłkarskich

Kluby europejskie a e-sport

Profesjonalne kluby piłkarskie coraz chętniej angażują się w e-sport. Mimo że przychody z niego nie stanowią znaczącego źródła i nie są dużymi pozycjami przychodowymi w budżetach, to jednak poprzez tę branżę chętnie promują swoje marki na różnych rynkach i odwołują się do młodszych pokoleń kibiców. Należy jednak podkreślić, że podchodzą one równocześnie w swych strategiach do e-sportu ostrożnie, gdyż ich tradycyjni kibice są tej branży niechętni, uważają bowiem, że należy koncentrować się przede wszystkim na działalności typowo sportowej.

Tym niemniej sekcje e-sportowe posiada dziś wiele nawet największych klubów piłkarskich, a ich liczba stale rośnie. Duże znaczenie mają tu niskie bariery wejścia. Takie sekcje mają np. Paris Saint-Germain, FC Barcelona, Manchester City czy FC Kopenhaga. Służą im jako narzędzie promocji i internacjonalizacji, szczególnie na rynkach azjatyckich, w tym przede wszystkim na rynku chińskim, który ma dużą widownię. Nawet gdy gry przenoszone ze świata piłki nożnej, jak FIFA, nie cieszą się na nim ogromną popularnością, to kluby piłkarskie wykorzystują do promocji swoich marek inne gry, jak *Dota 2*, *League of Legends* czy *Counter Strike* [Brief, 2020].

Różne są strategie klubów piłkarskich do tworzenia sekcji e-sportowych. Niektóre z nich tworzą dla nich osobne marki (np. FC Kopenhaga markę North), inne zaś występują pod marką własną. Również w zakresie udziału w rozgrywkach nie ma jednego podejścia. Manchester City jest skoncentrowany na swoim klubie w e-sporcie i grach piłkarskich, natomiast dla PSG istotne są gry mające dużą popularność na rynku chińskim, takie jak *Dota 2* czy *Brawl Stars*, z kolei FC Barcelona ma sekcje *Rocket League* oraz *Counter Strike*.

Niektóre kluby zauważają potencjał e-sportu i nie tylko organizują sekcje, lecz także już dziś mocno inwestują w jego rozwój, w tym w rozwój infrastrukturalny. Przykładem mogą tu być kluby francuskie, m.in. Olympique Lyon, który silnie rozwinął sekcję e-sportu, a dodatkowo ją umiędzynarodowił. W 2020 r. zawiązana została współpraca pomiędzy profesjonalną francuską organizacją e-sportową Team LDLC a marką klubu Team OL eSports. Ma ona na celu wzmocnienie klubu jako lidera na francuskiej i międzynarodowej scenie e-sportowej. W jej wyniku powstał profesjonalny zespół LDLC OL, zaangażowany w gry: *FIFA*, *League of Legends*, *Counter Strike*, *Fortnite*, *WRC* i inne. Umiejętności rozwijane są w centrum szkoleniowym zespołu, prowadzonym we współpracy z Tony Parker Adéquat Academy. Klub buduje arenę na 16 tys. miejsc w pobliżu stadionu Groupama, gdzie zamierza organizować duże międzynarodowe zawody e-sportowe.

Zespół LDLC OL nie tylko bierze udział w rozgrywkach, lecz także opracowuje oferty szkoleń e-sportowych dla różnych odbiorców (młodych ludzi, stowarzyszeń, firm, społeczności itp.) w celu przyciągnięcia krajowych i międzynarodowych talentów oraz pozyskania dodatkowych przychodów. Olympique Lyon stworzył też franczyzę e-sportową w Chinach dzięki partnerstwu z Edward Gaming (profesjonalną organizacją e-sportową mającą siedzibę w Szanghaju). W ten sposób promuje markę Olympique Lyon na chińskim rynku, poszerza szkoleniowe know-how, wzmocnia więzi z chińskimi fanami oraz promuje rozwój e-sportu i piłki nożnej na tym azjatyckim rynku.

Barwy Olympique Lyon w Chinach reprezentuje grający w grę *FIFA Online 4* zespół LYON EDG Esports Team. Otrzymał on m.in. Chińską Żółtą Piłkę dla najlep-

szej drużyny e-sportowej w 2017 r. podczas gali *China Golden Globe Awards 2017*. Drużyna zdobyła tytuł Mistrza Chin w 2017 r. i osiągnęła półfinał Mistrzostw Azji EACC w 2018 r. [Olympique Lyon].

Czasem jednak sekcje e-sportowe nie odnoszą pełnych sukcesów. Profesjonalizacja e-sportu sprawiła, że w niektórych klubach piłkarskich działalność tych sekcji stała się zbyt kosztowna i przyniosła straty mimo wielu sukcesów w różnych rozgrywkach. Tak było w szwajcarskim FC Basel 1893, który stworzył jedną z najlepszych sekcji, ale zanotował zarazem sześciocyfrową stratę na tej działalności. Z tego powodu zdecydował się na jej outsourcing [FC Basel].

E-sport w polskich klubach

Rynek e-sportu w Polsce, podobnie jak na świecie, stale się rozwija. Powstają nowe ligi, organizowane są duże turnieje. Zauważa go też środowisko polskich klubów piłkarskich, tworząc infrastrukturę. Na przykład byli członkowie zarządu Legii Warszawa założyli organizację AGO Gaming. Z czasem dołączył do nich właściciel Rakowa Częstochowa i spółki x.com, w wyniku czego powstała grupa x.com AGO, która rywalizuje na arenie międzynarodowej w trzech grach – *Counter Strike: Global Offensive*, *Fortnite* oraz *StarCraft II*. Partnerem grupy zostały największe w Polsce zakłady bukmacherskie STS.

W Polsce, obok osobnych drużyn e-sportowych, w tę branżę angażują się też polskie kluby. Wisła Kraków wraz z jej założeniem pozyskała dla sekcji sponsora All In! Games. Wartość umowy wyniosła 1,8 mln PLN. Inne kluby nie pozostają w tyle, prężnie działają bowiem sekcje m.in. Legii Warszawa, Pogoni Szczecin, Lechii Gdańsk, Wisły Płock, Śląska Wrocław czy Piasta Gliwice. Tworzone są dla nich także osobne rozgrywki e-sportowe, np. profesjonalne rozgrywki gry FIFA pod szyldem Ekstraklasa Games, gdzie najlepsi w tę grę gracze rywalizują pod szyldem klubów ekstraklasa o tytuł Mistrza Polski. Ekstraklasa Games jest również rozgrywana w formule amatorskiej [iGol, b.d.].

W ten sposób w naszym kraju tworzy się pełny ekosystem e-sportu, który buduje branżę poprzez kooperację. Poza producentami gier, klubami, profesjonalnymi zawodnikami i sponsorami należą do niego także organizatorzy rozgrywek. Zorganizowano np. pokazowy *FIFA Ekstraklasa Cup*, w którym każdy klub z najwyższego poziomu był reprezentowany przez dwóch graczy – zawodowego piłkarza z danego klubu i kibica, przy czym ten drugi był wybierany przez kluby, m.in. poprzez turnieje zorganizowane dla społeczności kibiców.

Szczególnie dobrze zorganizowaną sekcję e-sportową ma Legia Warszawa. Na różne sposoby stara się ona wykorzystać rosnące zainteresowanie gamingiem, prowa-

dzi m.in. treningi e-sportowe dla dzieci i młodzieży w wieku od 6 do 16 lat w ramach Legia Esports School (LES). Zajęcia prowadzone w LES mają przeprowadzić młodych graczy ścieżką od początkującego do profesjonalnego zawodnika e-sportu pod okiem profesjonalnych trenerów, ale także mają uczyć rozwiązywania problemów, logicznego myślenia i osiągania celów oraz przyczynić się do nabywania umiejętności miękkich, jak komunikacja, kreatywność czy współpraca drużynowa. Ma zatem łączyć wychowanie z rozwojem cech psychologicznych i miękkich umiejętności w nowym środowisku.

Treningi obejmują wiele gier: *Valorant*, *Fortnite*, *League of Legends*, *Minecraft*, *FIFA*, *StarCraft II*, *Rocket League* i inne. Dla nastolatków w wieku od 13 lat prowadzone są również zajęcia z *Counter Strike* [Legia Warszawa].

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale opisano rolę e-sportu w klubach piłkarskich oraz zwrócono uwagę na jego ekosystem i działanie w formie kooperacji. Ta dziedzina zaczyna odgrywać coraz istotniejszą rolę w kreowaniu przychodów, promowaniu klubów i budowaniu kapitału marki. European Club Association [2018], prestiżowa organizacja zrzeszająca europejskie kluby piłkarskie, wskazała na niego jako na potencjalne źródło zwiększania przychodów już w krótkim i średnim okresie, obok wymienianych przez tę organizację: międzynarodowej ekspansji, dalszego rozwoju i segmentacji bazy kibiców, dalszego rozwoju rynku praw medialnych, zwiększania możliwości wykorzystania infrastruktury, dalszego wzrostu możliwości w zakresie sprzedaży praw intelektualnych, dalszego rozwoju rynku transferowego zawodników, segmentacji oraz regionalizacji sponsoringu i partnerstwa komercyjnego, zwiększania portfolio i rozwoju małych biznesów klubów, stadionowych transmisji na żywo z meczów wyjazdowych, ponadnarodowych lig, regionalizacji projektów i konkurencji na większych rynkach, komercjalizacji wiedzy, a także rozwoju cyfrowego.

Obserwując rozwój e-sportu, również w Polsce, można stwierdzić, że cechuje się on rozwojem sieciowym i kooperacją. Jego sukces i wzrost przychodów zależy od współpracy wielu podmiotów, które na jednych polach konkurują, a na innych współpracują ze sobą, aby wspólnie rozwijać tę nową branżę. Należą do nich producenci gier, organizatorzy turniejów, gracze i kluby e-sportowe. W sieć wpisują się też coraz częściej kluby piłkarskie, tworząc sekcje e-sportowe. Podobnie postępują największe polskie kluby i osoby ze środowiska polskiej piłki nożnej. Wszyscy zauważają potencjał rozwoju tej nowej branży.

Bibliografia

- Besombes, N. (2019). *Esports & Competitive Games by Genre*, <https://medium.com/@nicolas.besombes/esports-competitive-games-by-genre-61fc9c6a8f> (dostęp: 19.01.2022).
- Brief. (2020). *Kluby piłkarskie, a esport. ESI Digital Summer 2020 highlights*, <https://brief.pl/kluby-pilkarskie-a-esport-esi-digital-summer-2020-highlights> (dostęp: 14.12.2021).
- Czakon, W., Srivastava, M., Le Roy, F., Gnyawali, D. (2020). Cooperation strategies: Critical issues and research directions, *Long Range Planning*, 53(1). DOI: 10.1016/j.lrp.2019.101948.
- European Club Association. (2018). *ECA Club Management Guide*, <https://www.ecaeurope.com/news-media-releases/updated-edition-of-the-eca-club-management-guide-now-available> (dostęp: 15.01.2022).
- FC Basel. <https://www.fcb.ch> (dostęp: 31.01.2022).
- Hutchins, B. (2008). Signs of meta-change in second modernity: The growth of e-sport and the World Cyber Games, *New Media and Society*, 10(6), s. 851–869. DOI: 10.1177/1461444808096248.
- iGol. (b.d.). *Ekstraklasowe drużyny coraz bardziej... esportowe*, <https://igol.pl/ekstraklasa-esport> (dostęp: 31.01.2022).
- Legia Warszawa. <https://www.legiaesportschools.pl> (dostęp: 31.01.2022).
- Nalebuff, B., Brandenburger, A. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy, *Strategy and Leadership*, 25(6), s. 28–33. DOI: 10.1108/eb054655.
- Newzoo. (2021). *Newzoo's Global Esports & Live Streaming Market Report 2021*, <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-global-esports-live-streaming-market-report-2021-free-version> (dostęp: 31.01.2022).
- Olympique Lyon. <https://www.ol.fr> (dostęp: 31.01.2022).
- Scholz, T. (2020). Deciphering the World of eSports, *Journal of Media Management*, 22(1), s. 1–12. DOI: 10.1080/14241277.2020.1757808.
- Scholz, T., Stein, V. (2017). Going Beyond Ambidexterity in the Media Industry: eSports as Pioneer of Ultradexterity, *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 9(2), s. 47–62. DOI: 10.4018/IJGCMS.2017040104.
- Takahashi, D. (2015). *The esports craze will generate \$1.8B a year by 2020*, <https://venturebeat.com/2015/10/05/the-esports-craze-will-generate-1-8b-a-year-by-2020> (dostęp: 31.01.2022).
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, 51(1), s. 40–49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
- UEFA. (2022). *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report. Living with the pandemic*, https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf (dostęp: 31.01.2022).
- Wagner, M. (2006). *On the scientific relevance of eSport*, https://www.researchgate.net/publication/220968200_On_the_Scientific_Relevance_of_eSports (dostęp: 20.04.2022).
- White, A. (2018). *The Biggest Industry You've Never Heard Of*, <https://digital.hbs.edu/innovation-disruption/biggest-industry-youve-never-heard> (dostęp: 31.01.2022).

Grzegorz Kawecki

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

ORCID 0000-0002-7716-2054

Hybrydowe formy sprzedaży w sektorze deweloperskim

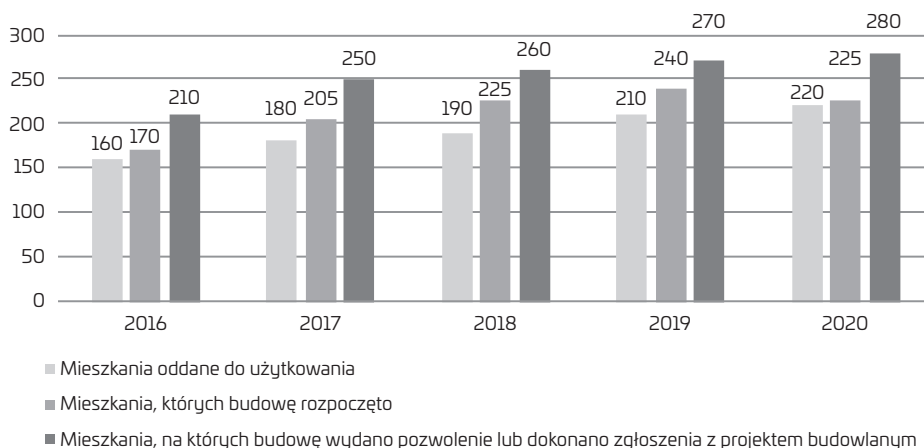
Wprowadzenie

Rynek nieruchomości w Polsce podlega sukcesywnym przeobrażeniom. Czynniki, które w latach 2016–2021 oddziaływały na rynek nieruchomości, były m.in. inflacja, ustabilizowany wzrost gospodarczy, niski poziom stóp procentowych oraz zmiany wdrożone w ramach np. tzw. ustawy deweloperskiej [Ustawa, 2021] i Rekomendacji S [Komisja Nadzoru Finansowego (KNF), 2013], która została zainicjowana i wdrożona przez KNF. Do przewidywalnych czynników doszedł jednak również nowy i do tej pory nieujawniony, a była nim pandemia koronawirusa SARS-CoV-2.

Szczególny przypadek stanowi rynek mieszkaniowy, który uwarunkowany jest zjawiskami specyficznymi dla samej nieruchomości [Bryx, 2006] i sprowadza się do zderzenia zmiennego popytu – uzależnionego m.in. od czynników demograficznych, wahań dochodów ludności, migracji i preferencji osiedleńczych – z bardzo stabilną czy wręcz „sztywną” podażą, która jest efektem przyczyn o podłożu ekonomicznym, prawnym i instytucjonalnym [Załączna, 2004]. Charakterystyczna cecha sektora nieruchomości to przede wszystkim duży kontrast między szybkością, z jaką przebiega reakcja ze strony popytu a tą, która jest symptomatyczna dla strony podaży. Mechanizm braku zrównoważenia rynku i przejścia od dominacji ze strony rynku popytu w kierunku podaży pojawił się w obrębie polskiego rynku nieruchomości w latach 2000–2020. W okresie 2000–2008 wystąpił duży popyt i deweloperzy „odpowiedzieli” zwiększeniem podaży. Z kolei lata 2008–2016 to czas spadku popytu i sukcesywnego zmniejszania produkcji mieszkaniowej. Lata 2017–2020 – pomimo kryzysu związanego z pandemią COVID-19 – to okres wzrostu liczby produkowanych

mieszkań. W 2020 r. wydano 276,1 tys. pozwoleń na budowę mieszkań, tj. o prawie 3% więcej niż w roku poprzednim, co stanowi wzrost o 30% w relacji do 2016 r. [Główny Urząd Statystyczny (GUS), 2020].

Rysunek 1. Budownictwo mieszkaniowe w Polsce w latach 2016–2020 (tys.)



Źródło: [GUS, 2020, s. 15].

Zmiany sytuacji gospodarczej wywołane przez pandemię, swoistego „czarnego łabędzia”¹, wymusiły na firmach deweloperskich analizę modelu podejścia do zarządzania swoimi organizacjami i formami sprzedaży. Inwestycja deweloperska to proces charakteryzujący się celowością (np. budowa budynku wielorodzinnego), unikalnością (nie ma dwóch identycznych budów), złożonością (zaangażowanie różnych profesji, działów firmy, różne miejsca wykonywania czynności), wyznaczonymi granicami (limit czasowy, zasób, budżet), autonomią (inwestycja jest osobną realizacją), wysokim poziomem ryzyka i trudności realizacji oraz niepowtarzalnością [Kawecki, 2019]. Zdaniem autora niniejszego opracowania wybuch pandemii i wprowadzone przez rząd obostrzenia zmusiły firmy deweloperskie do poszukiwania rozwiązań zapewniających ciągłość funkcjonowania kluczowych faz wyżej wskazanego procesu. Celem opisanego w tym rozdziale badania oraz pytań badawczych jest próba odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim zakresie pandemia wpłynęła na działania prosprzedażowe w firmach deweloperskich.

¹ Autorem metafory, która oznacza nieprzewidywalne i nieregularne zdarzenia posiadające dużą skalę i równie wielkie konsekwencje, jest libańsko-amerykański naukowiec N.N. Taleb [2020].

Charakterystyka przeprowadzonego badania

Autor na przełomie listopada i grudnia 2021 r. przeprowadził badanie ankietowe wśród zarządzających firmami deweloperskimi. Dobór próby był celowy pod kątem reprezentatywności, w efekcie czego wybrano próbę ekspercką – przedstawiciele zarządów 100 firm będących członkami Polskiego Związku Firm Deweloperskich², z których 18 notowanych jest na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie, zaklasyfikowanych do subindeksu WIG-deweloperzy³. Nawiązano kontakt z menedżerami i rozesłano pocztą elektroniczną link do narzędzia badawczego. W procesie zwrotnym otrzymano 67 odpowiedzi. Do zebrania wyników wybrano metodę CAWI (*Computer Assisted Web Interview*)⁴ jako zapewniającą dostęp do respondentów o ściśle określonych predyspozycjach i właściwościach [Stanisławski, 2017]. Przyjęto zasadę, że czas wypełnienia ankiety nie przekroczy 30 minut [Eduktor]. Celem pilotażowego badania było znalezienie odpowiedzi na cztery pytania:

1. Czy pandemia COVID-19 ma wpływ na branżę deweloperską?
2. Jakie skutki wywołała pandemia COVID-19?
3. Czy wprowadzono rozwiązania prosprzedażowe mające zniwelować potencjalne negatywne skutki wybuchu pandemii COVID-19?
4. Czy wprowadzone rozwiązania zostały wdrożone na stałe do organizacji?

Wyniki badań

W pierwszej kolejności zapytano o to, czy przedsiębiorstwa dotknęły negatywne skutki pandemii. Twierdzącej odpowiedzi udzieliło 100% respondentów. Kolejne pytanie dotyczyło rodzaju tych skutków i przyniosło szerszy wachlarz odpowiedzi. Deweloperzy (70%) uznali, że w wyniku pandemii COVID-19 i potencjalnego kryzysu ekonomicznego wstrzymano decyzje o rozpoczęciu nowych inwestycji lub zatrzymano te już realizowane (60%). Jednym z ważniejszych negatywnych czynników, które wpłynęły na spadek sprzedaży w 2020 r., była niemożność spotykania się sprzedawców w sposób bezpośredni z klientami (50%). Zaostrzona polityka banków (47%) wpłynęła na zahamowanie podejmowania przez klientów decyzji o zaciąganiu kredytów, de facto wpływając na wstrzymanie decyzji zakupowych (63%) pogłębił

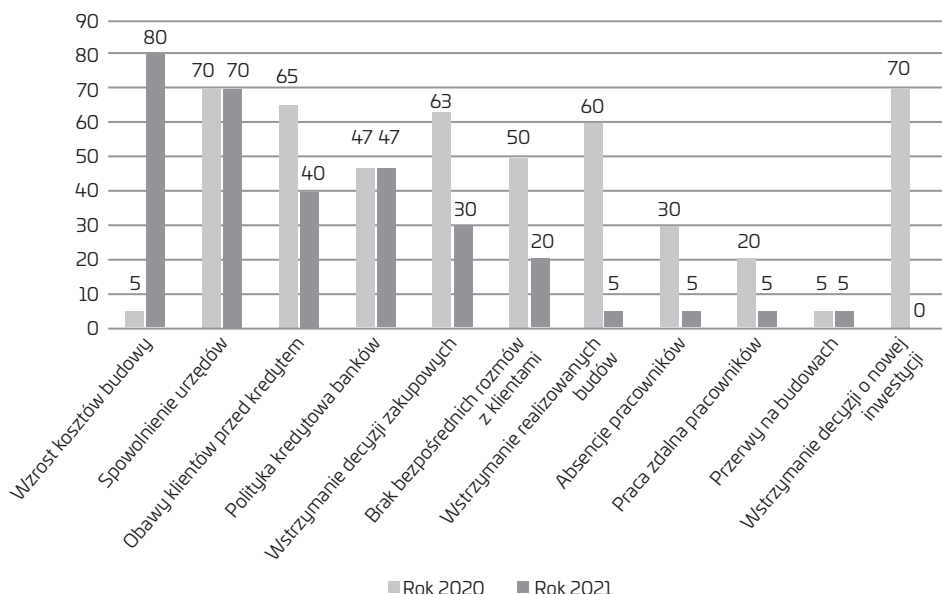
² Organizacja branżowa zrzeszająca ponad 250 firm z branży deweloperskiej, będąca obecnie najsilniejszym przedstawicielem sektora.

³ Indeks spółek giełdowych z sektora deweloperskiego notowanych na GPW w Warszawie. Indeks wyszczególniony od 15 czerwca 2007 r.

⁴ Ilościowa metoda badań techniką ankietyzacji internetowej. Kwestionariusze elektroniczne dostępne są za pośrednictwem stron internetowych. System dokonuje zebrania danych i generuje wyniki.

przez obawy klientów o pewność zatrudnienia. Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy takie same skutki pojawiły się również w 2021 r. Z pozyskanych odpowiedzi wynika, że zdaniem 50% deweloperów jednym z czynników mających wpływ, a spowodowanych pandemią, była niemożność odbywania bezpośrednich rozmów z klientami przez sprzedawców.

Rysunek 2. Rodzaje skutków negatywnych, jakie dotknęły reprezentatywne firmy deweloperskie w latach 2020–2021 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W sprzedaży nieruchomości kluczowym zadaniem sprzedających jest bezpośredni kontakt z klientem i produktem, gdyż w sytuacji heterogeniczności nieruchomości podstawowe znaczenie po wyborze lokalizacji przez klienta mają negocjacje. Ze względu na brak możliwości odbywania bezpośrednich spotkań na początku pandemii, a w dalszych okresach związanych z tym utrudnień, zastosowano rozwiązania hybrydowe w zakresie sprzedaży łączące dotychczasowe techniki z nowymi, wymuszonymi przez sytuację. W analizowanym zagadnieniu poruszony zostanie zakres łączenia tradycyjnych kanałów sprzedaży z nowymi, o charakterze hybrydowych form sprzedaży.

Social selling jako wsparcie bezpośrednich działań sprzedażowych

W okresie pandemii COVID-19 Internet stał się dla wielu klientów jedyną przestrzenią zakupową zapewniającą kontakty z rynkiem [Le Viet-Błaszczyk, 2020]. Lockdown zmusił branżę nieruchomości do zmiany sposobów sprzedaży i przeniesienia dużej części działalności marketingowo-sprzedażowej do Internetu. Działanie to nie było spowodowane nagłym rozwojem technologicznym, lecz potrzebą i drastyczną zmianą sytuacji na rynku [Samuk, Sidorowicz, 2021]. W niniejszym rozdziale celowo nie opisano form reklamy, gdyż ta już od dłuższego czasu istnieje przede wszystkim w sieci, skupiając się na funkcjonowaniu stron internetowych, ale i poprzez ewolucję *social selling*⁵. Oczywiście jest posiadanie przez deweloperów stron internetowych, na których można zapoznać się przede wszystkim z ofertą. Ponadto pełnią one funkcję informatora o ofercie dewelopera, cechach nieruchomości oraz usługach dodatkowych i wartości dodanej [Stachura, 2007]. Komunikowanie rynkowi oferty sprzedaży jest pogłębiane poprzez działania podejmowane w mediach społecznościowych, takich jak Facebook, LinkedIn, Instagram czy YouTube. Co więcej, tzw. *digital marketing* przekształcił proces sprzedaży, przede wszystkim na linii sprzedający–kupujący [Marshall, Moncrief, Rudd, Lee, 2012], gdzie reakcja stron jest szybsza, a zarządzający odchodzą od postrzegania funkcji sprzedażowej jako typowo operacyjnej na rzecz funkcji strategicznej [Gul, 2021].

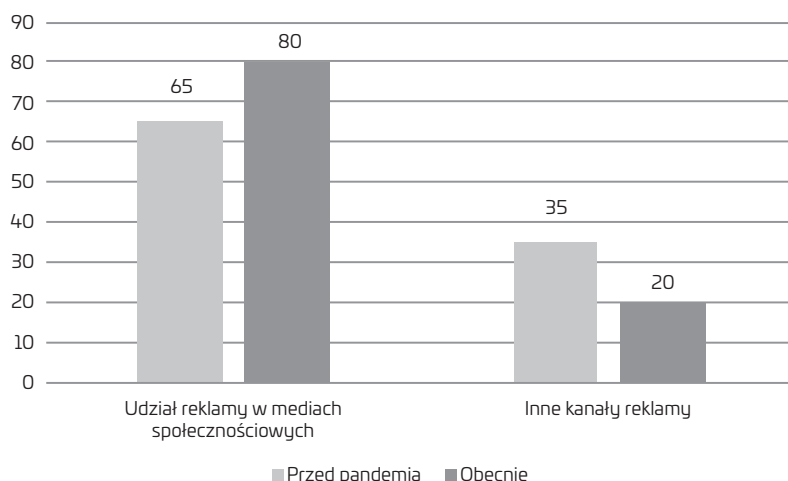
Głównymi komunikatami przekazywanymi przez deweloperów są informacje o atrakcyjności lokalizacji, wyjątkowej architekturze, wygodzie zamieszkania. Pojedynczy deweloperzy starają się budować relację poprzez budowanie marki profesjonalisty. Budimex Nieruchomości (obecnie Spravia) prowadzi kanał „Dobrze Urządzeni”, gdzie pokazywane są aranżacje, nowoczesne rozwiązania i wystrój wnętrz. Murapol przeprowadził webinar z „Pulsem Biznesu” pn. *Dlaczego warto teraz kupić mieszkanie*, a także Black Week (tzw. czarny piątek, obfitujący w promocje cenowe). Z kolei Atal zaproponował zakup mieszkania i wzięcie udziału w konkursie, gdzie wygraną był zwrot kosztów do 300 tys. PLN, rabat 50% na wykończenie lub rabaty do 150 PLN na m². W ofercie Victoria Dom znalazł się rabat 20 tys. PLN w ramach promocji walentynkowej, rabat 5% na zakup miejsca garażowego, reklama z hasłem „Zabezpiecz swoje oszczędności i kup mieszkanie” oraz webinar z „Pulsem Biznesu” pn. *Czy nieruchomości mogą być dobrą lokatą inwestycyjną*. Robyg zachęcał do odwiedzin w biurach sprzedaży poprzez lokalizowanie przy nich mobilnych punktów testów na COVID-19 oraz dezynfekcję biur przy pomocy Aura Air. Echo Investment

⁵ Sprzedaż społecznościowa, działania budujące relacje w ramach procesu sprzedaży.

rozmieszczało plakaty informujące o akcji „Ludzie DALE] chcą być razem” oraz przeprowadziło webinary pn. *Gdzie najlepiej zainwestować, Sprawdź, ile możesz teraz zarobić, inwestując w nieruchomości premium* [Budimex Nieruchomości, Murapol, Robyng, Victoria Dom, Echo Investment, 2020]. To tylko kilka wybranych przykładów próby podtrzymania koniunktury i osłabienia oddziaływania pandemii.

Opisane działania to typowe techniki prosprzedażowe mające zachęcić klientów do podjęcia kontaktu z danym deweloperem pomimo obostrzeń i ryzyk związanych z pandemią.

Rysunek 3. Podział budżetu reklamowego firm deweloperskich na kanały komunikacji z rynkiem (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Hybrydowe formy sprzedaży

Drugim krokiem w działaniach sprzedażowych jest próba podtrzymania kontaktu z klientem. Ankietowani stwierdzili, że najbardziej efektywnym zabiegiem, najczęściej i najszybciej stosowanym (100%), było zamieszczenie na stronach internetowych (natychmiast pojawiające się okienko po wejściu) informacji, że biura sprzedaży działają w reżimie covidowym i można się spotykać po uprzednim umówieniu spotkania. Celem było zapewnienie klientów o ciągłości funkcjonowania firmy oraz rozpoczęcie lub kontynuowanie rozmów sprzedażowych, a także zapewnienie, że w przypadku chęci bezpośredniej rozmowy można się spotkać, gdyż biura dostosowane są do rygorów higienicznych. Klienci – według danych zagregowanych przez Jones Lang LaSalle

(JLL) – wstrzymali procesy decyzyjne i w pierwszych miesiącach 2020 r. nastąpił spadek sprzedaży. Sprzedaż to emocje, interakcja pomiędzy klientem a sprzedawcą. Sukces negocjacji zależy od poziomu wiedzy i od motywacji negocjatorów, czyli od trudno mierzalnych czynników behawioralnych [Majewska, 2014]. Deweloperzy, chcąc zniwelować uczucie dysatisfakcji (braku uczucia przyjemności i zadowolenia z czegoś), czyli stanu niewygodnego [Tracy, 2019], postanowili poszukać rozwiązań umożliwiających rozmowy i spotkania jeżeli nie bezpośrednio, to przy wykorzystaniu technologii video. Aż 70% deweloperów umieściło na stronach internetowych link umożliwiający połączenie video ze sprzedawcą i rozmowę o możliwościach zakupowych. Ta metoda przestała być w 2021 r. wykorzystywana w tak dużym stopniu i została podtrzymana tylko u 20% deweloperów. Kolejnym rozwiązaniem mającym przekonać klientów do podjęcia decyzji zakupowych było wykonywanie przez pracowników dewelopera zdjęć budów i samych lokali mieszkalnych (80%). Według badań Instytutu Badań Rynkowych 97% internautów w Polsce korzysta z poczty elektronicznej [Interaktywnie, 2014], co czyni ten kanał jednym z najskuteczniejszych pod warunkiem, że wysyłka nie będzie przypadkowa, lecz spozycjonowana na konkretnego klienta. Sprzedawcy zamieszczali zdjęcia lub filmy na kanale YouTube, na stronach inwestycji i/lub wysyłali je do klientów (45%) zainteresowanych zakupem danego mieszkania. Działanie takie dawało możliwość zobrazowania szukającemu mieszkania rodzaju zabudowy, pokazywało jakość i lokalizację oraz rozkład mieszkania wraz z umiejscowieniem w samym budynku. Pomysł z dokumentowaniem budów poprzez wykonywanie zdjęć został pogłębiony. W 43% przypadków handlowcy udawali się na miejsce inwestycji i prowadzili rozmowy z klientami na czacie. Korzystając z video-rozmowy telefonicznej i używając streamingu obrazu, „oprowadzali” po lokalu i osiedlu. Forma ta straciła na znaczeniu i częstotliwości wykorzystania w 2021 r. (10%).

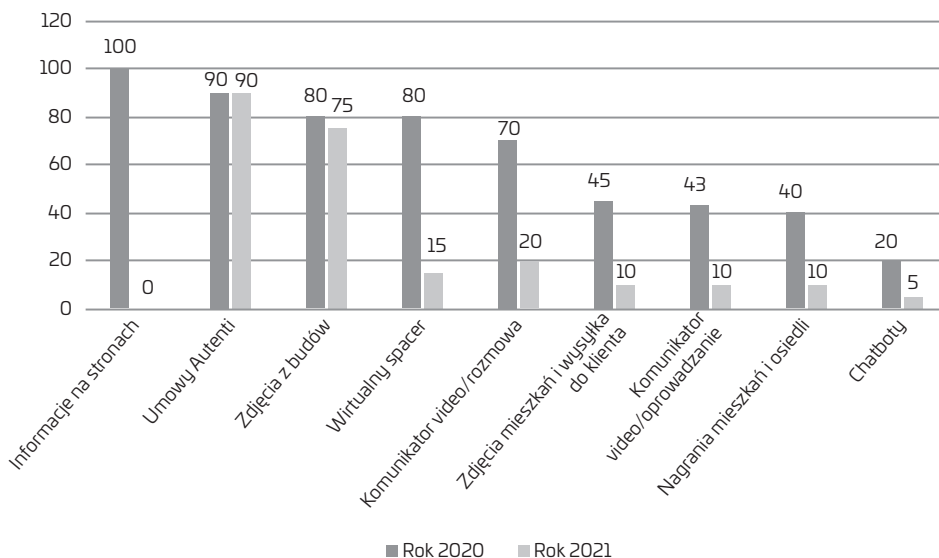
Ciekawym rozwiązaniem zaimplementowanym z branży telekomunikacyjnej było wdrożenie przez kilku (20%) deweloperów chatbotów do obsługi klienta. Rozwój tej formy komunikacji jest w coraz większym stopniu napędzany przez technologię cyfryzacji, robotyki i sztucznej inteligencji [Gupta, Keen, Shah, Verdier, 2017]. Pierwszą firmą, która to uczyniła, było Echo Investment i jej „Wirtualny Doradca Aurelia”. Klient dzwoniący na numer obsługi sprzedażowej łączył się z botem, który przeprowadzał klienta przez proces zakupu. Ta forma kontaktu nie przetrwała jednak i nie cieszy się dużym zainteresowaniem (5%).

Ważny w procesie sprzedaży mieszkań jest etap podpisania umowy rezerwacyjnej⁶. Ze względu na obawy klientów co do spotkań bezpośrednich 90% deweloperów

⁶ Umowa w postaci zwykłej, tj. bez udziału notariusza, określająca metraż, cenę, warunki zapłaty ceny za nabywane mieszkanie, zawierana przeważnie na określony czas, do uzyskania wpłaty rezerwacyjnej na konto dewelopera. Kolejnym krokiem prawnym jest umowa deweloperska, a na końcu – umowa sprzedaży.

wprowadziło udogodnienie polegające na składaniu podpisów na odległość przy wykorzystaniu platformy cyfrowej (np. Autenti). Podpis tego typu różni się od podpisu kwalifikowanego⁷, który wymaga urzędowych procedur. Klient, który chce podpisać umowę rezerwacyjną, otrzymuje w wiadomości mailowej link do umowy. Po kliknięciu w link zostaje przeniesiony na platformę i w tym miejscu, używając kodu otrzymanego SMS-em, dokonuje akceptacji dokumentu. Na zakończenie procedury klient i deweloper otrzymują elektroniczną wersję podpisanego dokumentu. W ten sposób próbowano podtrzymać „zapuszczenie korzeni” [Cialdini, 2016], czyli podpisanie umowy niezobowiązującej i łatwo rozwiązywalnej, ale wiążącej się z wpłatą niezbyt dużego procentu wartości mieszkania. Fakt ten często, w sferze mentalnej, utrudnia wycofanie się klienta z decyzji. Procedura ta mocno ułatwiła deweloperom zawieranie umów i jako jedno z nielicznych rozwiązań rozpropagowanych w okresie lockdownu jest stosowana również dzisiaj (90%).

Rysunek 4. Techniki sprzedaży mieszkań firm deweloperskich w latach 2020 i 2021 (%)



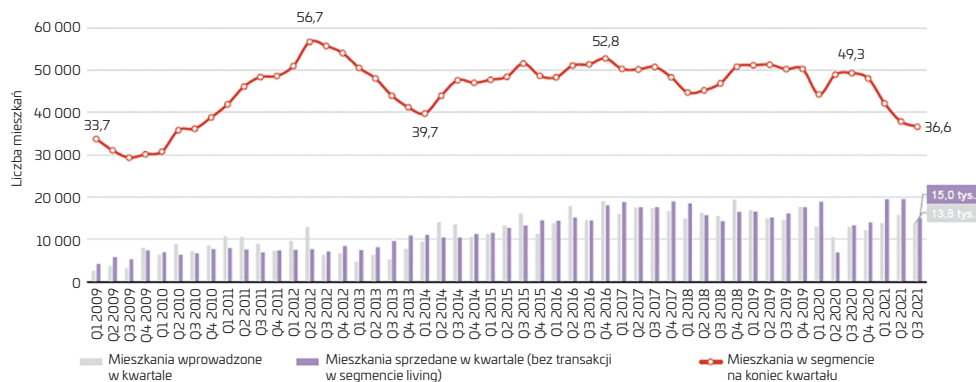
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

⁷ Podpis elektroniczny posiadający moc prawną podpisu własnoręcznego, poświadczony certyfikatem.

Podsumowanie

Lata 2020 i 2021 w branży deweloperskiej przebiegły pod hasłem wpływu pandemii COVID-19. Początkowe obawy o duży wpływ na branżę potwierdziły się krótkookresowo. W drugim kwartale 2020 r. spadek sprzedaży spowodowany był restrykcjami związanymi z pandemią, wpływającymi na niepewność gospodarki, ale czwarty kwartał 2020 r. zaczął przynosić optymistyczne wyniki sprzedaży mieszkań. Szczególnie ważnym czynnikiem wpływającym na zwiększenie popytu była polityka banków w zakresie stóp procentowych i w jej wyniku spadek stóp depozytowych do 0% [Narodowy Bank Polski, 2022] w kwietniu 2020 r., co przy inflacji 3,4% [GUS, 2020] dawało ujemne wyniki na depozytach. Pandemia utrudniła działom handlowym firm deweloperskich bezpośredni kontakt z klientem. Od 24 marca 2020 r. do 11 kwietnia 2020 r. obowiązywało ograniczenie w przemieszczaniu się, poza celami bytowymi, zdrowotnymi i zawodowymi, co w sposób istotny wpłynęło na zamrożenie sprzedaży mieszkań. Po zniesieniu obostrzeń na zachowania społeczeństwa szczególny wpływ miała liczba [GUS, 2020] zachorowań (4,2 mln) i zgonów (99,3 tys.) z powodu COVID-19. Te dane oraz kolejne mutacje koronawirusa wpłynęły na decyzje zakupowe i spowodowały brak chęci klientów do spotkań bezpośrednich. Przeprowadzone badanie o skutkach i metodach zaradczych wykazało, że badana grupa w 100% wprowadziła co najmniej 2–3 rozwiązania. W pierwszych miesiącach pandemii głównym zadaniem było podtrzymanie kontaktu z klientami i przekonanie ich, że nowa sytuacja nie powoduje spadku atrakcyjności mieszkań oraz istnieją możliwości bezpiecznego oglądania, wizytacji, negocjacji i podpisywania umów rezerwacyjnych.

Rysunek 5. Liczba sprzedanych mieszkań w latach 2009–2021 – agregacja dla sześciu rynków: Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań, Łódź (tys.)



Źródło: [JLL, 2021].

Dane za lata 2020 i 2021 pokazały, że działania deweloperów osiągnęły założony cel. Agregacja danych dla sześciu największych rynków w Polsce przeprowadzona przez agencję JLL jednoznacznie pokazuje trend wzrostowy i odbicie sprzedaży w kolejnych miesiącach po wybuchu pandemii.

Produkcja mieszkań w wyniku dużego popytu została wznowiona, a nawet zwiększona rok do roku, sprzedaż zaś osiąga rekordowe wyniki. Warto zauważyć, że duża część wprowadzonych i wymuszonych przez sytuację rozwiązań została na stałe w organizacjach, przyczyniając się do hybrydyzacji pracy i większej antykruchości.

Bibliografia

- Bryx, M. (2006). *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltex.
- Cialdini, R. (2016). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP. Edukator. <http://www.edukator.koweziu.edu.pl> (dostęp: 20.04.2022).
- Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2020). *Efekty działalności budowlanej w 2020 roku. Analizy statystyczne*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5478/3/16/1/efekty_dzialalnosci_budowlanej_w_2020_roku.pdf (dostęp: 20.04.2022).
- Gul, M. (2021). Nowe wyzwania w zarządzaniu sprzedażą w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii i pandemii COVID-19, *e-Mentor*, 4(91), s. 61–72. DOI: 10.15219/em91.1536.
- Gupta, S., Keen, M., Shah, A., Verdier, G. (Eds.). (2017). *Digital Revolutions in Public Finance*, <http://pinguet.free.fr/digitalrevo.pdf> (dostęp: 1.04.2022).
- Interaktywnie. (2014). *Poczta elektroniczna najpopularniejszą formą komunikacji w sieci*, <https://interaktywnie.com/biznes/newsy/portale/poczta-elektroniczna-najpopularniejsza-forma-komunikacji-w-sieci-248999> (dostęp: 20.04.2022).
- Jones Land LaSalle (JLL). (2021). *Raport: Rynek mieszkaniowy*, Warszawa.
- Kawecki, G. (2019). Inwestycja deweloperska jako przykład zarządzania kapitałem ludzkim w systemie projektowym, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(52), s. 149–160. DOI: 10.5604/01.3001.0013.2337.
- Komisja Nadzoru Finansowego (KNF). (2013). *Rekomendacja S dotycząca dobrych praktyk w zakresie zarządzania ekspozycjami kredytowymi zabezpieczonymi hipotecznie*. Warszawa.
- Le Viet-Błaszczuk, M. (2020). Social media marketing w przedsiębiorstwach w czasie epidemii. W: *Koronawirus wyzwaniem współczesnego społeczeństwa. Media i komunikacja społeczna* (s. 225–238), K. Marcinkiewicz, P. Nowak, D. Popielec, M. Wilk (red.). Kraków–Wrocław: Polskie Towarzystwo Komunikacji Społecznej.
- Majewska, B. (2014). Behawioralne uwarunkowania podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku nieruchomości mieszkaniowych, *Zarządzanie i Finanse*, 4, s. 263–274.
- Marshall, G.W., Moncrief, W.C., Rudd, J.M., Lee, N. (2012). Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), s. 349–363. DOI: 10.2753/PSS0885–3134320305.
- Narodowy Bank Polski. (2022). *Podstawowe stopy procentowe NBP w latach 1998–2021*, https://www.nbp.pl/print.aspx?f=%2Fdziennik%2Fstopy_archiwum.htm (dostęp: 3.01.2022).

- Samuk, G., Sidorowicz, I. (2021). Wpływ pandemii COVID-19 na zachowania konsumentów, *Akademia Zarządzania*, 5(3), s. 75–93.
- Stachura, E. (2007). *Marketing na rynku nieruchomości*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stanisławski, R. (2017). Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i Zarządzanie*, (4), s. 103–119.
- Taleb, N.N. (2020). *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Tracy, B. (2019). *Marketing*. Warszawa: MT Biznes.
- Ustawa z dnia 20 maja 2021 r. o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego oraz Deweloperskim Funduszu Gwarancyjnym (Dz.U. 2021, poz. 1177).
- Załączna, M. (2004). Funkcjonowanie rynków nieruchomości w wybranych krajach. W: *Zachodnie rynki nieruchomości*, E. Kucharska-Stasiak (red.). Warszawa: Wydawnictwo Twigger.

Strony internetowe

- Budimex Nieruchomości. <https://spravia.pl>
- Echo Investment. <https://www.echo.com.pl>
- Murapol. <https://murapol.pl>
- Robyg. <https://robyg.pl>
- Victoria Dom. <https://www.victoriadom.pl>

Andrzej Szymonik

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-7846-3959

Artur Błaszczyk

Politechnika Łódzka
Wydział Organizacji i Zarządzania
ORCID: 0000-0001-6371-0294

Rola praktyk ekologicznych dla gospodarki magazynowej

Wprowadzenie

Zagadnienie zrównoważonego rozwoju i ekologii wpływa na wszystkie sfery gospodarki i staje się istotnym międzynarodowym czynnikiem rozwoju wielu gałęzi przemysłu. Ustalanie wymogów w formie przepisów prawnych i opracowywanie środków mających na celu ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko poprzez różne mechanizmy sprawia, że temat ten jest kluczowy i ważny. Globalne trendy mają na celu ograniczenie emisji we wszystkich dziedzinach gospodarki ze względu na ich wpływ na zmiany klimatu. Tendencja ta ma charakter ogólnoświatowy ze względu na fakt, że wiele krajów podpisuje międzynarodowe porozumienia, takie jak Protokół paryski z grudnia 2015 r., Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ i inne. Na szczeblu krajowym wiele państw podejmuje również indywidualne działania w celu ograniczenia swojego śladu węglowego. Mimo że nie są one specjalnie ukierunkowane na magazyny lub oddzielną działalność logistyczną, ustalenie takich celów ma wpływ na wszystkie obszary gospodarki oraz ma bezpośredni wpływ na łańcuch dostaw. Temat ten jest coraz szerzej wykorzystywany w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw w ramach różnych koncepcji, takich jak zrównoważone lub ekologiczne zarządzanie łańcuchem dostaw, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, gospodarka obiegowa i inne. Podążając za tym globalnym trendem, wiele

przedsiębiorstw nie tylko pogłębia swoją orientację na cele operacyjne i ekonomiczne, lecz także zaczyna rozważać kwestie środowiskowe i społeczne dotyczące magazynów. W wyniku przeglądu literatury Bartolini stwierdził, że „istnieje coraz większe zainteresowanie tematyką zrównoważonego rozwoju dotyczącą magazynów, gdzie oszczędność energii jest najczęściej badanym celem, a następnie wpływ budynków magazynowych na środowisko i ogólnie na zarządzanie zielonymi magazynami” [Bartolini, Bottani, Grosse, 2019, s. 242].

Według Ries „między innymi działania logistyczne w globalnych łańcuchach dostaw stały się główną przyczyną emisji przemysłowych i postępującego zanieczyszczenia środowiska” [Ries, Grosse, Fichtinger, 2017, s. 6485]. Chociaż znaczna część emisji dwutlenku węgla związana z logistyką jest powodowana przez procesy składowania i przeładunku materiałów w magazynach, wcześniejsze badania skupiały się głównie na elementach transportu. Tezę tę potwierdzają również inni autorzy, np. Plambeck [2012, s. 564], który zauważył, że „emisja dwutlenku węgla związana z magazynowaniem jest często pomijana w wielu badaniach kosztem transportu”. Coraz więcej uwagi poświęca się także procesom zrównoważonego składowania, co prowadzi do wielu nowych wyników badań nad koncepcjami zarządzania, technologiami i urządzeniami do ograniczania śladu węglowego magazynów.

Terminy „zielony” i „zrównoważony” są często używane i zazwyczaj stosuje się je wymiennie. Tymczasem „zielony” podkreśla środowiskowe aspekty zrównoważonego rozwoju, natomiast „zrównoważony” obejmuje wszystkie jego aspekty (środowiskowe, ekonomiczne i społeczne). Z tego powodu używa się terminów „zrównoważone przechowywanie” i „zrównoważone magazynowanie”. Pojęcie zrównoważonego magazynowania zaczyna być wyróżniane jako odrębny element w literaturze dotyczącej zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw. McKinnon, Browne i Whiteing w książce *Green Logistics* [2012] poświęcili tej tematyce rozdział *Reducing the environmental impact of warehousing*. Z kolei Grant, Trautrim i Wong w książce *Sustainable Warehousing* [2013] opisują powyższe zagadnienia w rozdziale *Sustainable Logistics and Supply Chain Management*. Ci autorzy są znani w dziedzinie zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw, ale nie podają dokładnej definicji zrównoważonego magazynowania. Skupiają się na badaniu czynników oddziaływania magazynów na środowisko i ograniczaniu ich szkodliwego wpływu. W literaturze fachowej Bartolini podaje definicję terminu „zielone magazynowanie”, określając je jako „koncepcję zarządzania integrującą i wdrażającą przyjazne środowisku działania mające na celu minimalizację zużycia energii, kosztów energii i emisji gazów cieplarnianych przez magazyn” [Bartolini i in., 2019, s. 244]. W definicji tej brakuje jednak społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju, angażującego z jednej strony pracowników magazynu, a z drugiej wpływ magazynów na społeczeństwo. Ten aspekt społeczny

może być istotny dla lokalizacji magazynów na obszarach o różnym poziomie rozwoju, otwierania nowych miejsc pracy, warunków bezpieczeństwa dla pracowników i nie tylko. Podobnie jak w przypadku określeń „zielony” i „zrównoważony”, szerszą definicję podaje Malinowska, która definiuje „zrównoważone magazyny jako zespół rozwiązań organizacyjnych i technologicznych mających na celu sprawną realizację procesu magazynowego, przy zachowaniu najwyższych standardów społecznych, minimalizując wpływ na środowisko w zakresie efektywności finansowej” [Malinowska, Rzeczycki, Sowa, 2018, s. 104]. Dlatego też rozważając zrównoważony charakter magazynów, należy brać pod uwagę jednocześnie oddziaływanie ekonomiczne, środowiskowe i społeczne.

Zrównoważony rozwój i ekologia cieszą się coraz większym zainteresowaniem również w firmach prowadzących działalność magazynową w Polsce. Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono badania wśród dyrektorów lub kierowników firm. Badanie było przeprowadzone w formie wywiadu w sposób bezpośredni w oddziałach przedsiębiorstw mieszających się w województwie łódzkim. Wizyty w firmach odbyły się w styczniu 2022 r. Celem badania było sprawdzenie zainteresowania przedsiębiorstw tematem praktyk ekologicznych w ich magazynach. W kwestionariuszu uwzględniono takie aspekty jak: motywacja do podjęcia działań z tego zakresu, rodzaje stosowanych rozwiązań oraz wpływ pandemii na przeznaczenie środków na inicjatywy zrównoważonego rozwoju.

Ekologia w magazynie

Koszty środowiskowe powstają w fazach budowy i działalności operacyjnej. W fazie budowy emisje są powodowane przez materiały i procesy budowlane, a także przez inne kwestie środowiskowe związane z użytkowaniem terenu i wodą. W fazie operacyjnej uwzględnia się zużycie energii na oświetlenie, ogrzewanie, chłodzenie, wentylację i sprzęt. Znaczna część zużycia energii jest określana na etapie projektowania magazynu, ale zużycie energii w budynku i jego wpływ na środowisko mogą być w pewnym stopniu zmniejszone później poprzez instalację technologii oszczędzania energii i wody, np. przy modernizacji systemów kontroli temperatury lub oświetlenia. Zrównoważone elementy w projektowaniu magazynów obejmują m.in.:

- wykorzystanie światła dziennego,
- kontrolę i planowanie wykorzystywanego światła sztucznego,
- energię odnawialną,
- efektywne wykorzystanie wody,

- optymalizację procesów magazynowych,
- kontrolę temperatury pomieszczeń,
- dystrybucję i wysyłkę zapasów,
- zanieczyszczenie hałasem,
- wykorzystanie pomieszczeń przejściowych w celu uniknięcia kosztów związanych z temperaturą przy otwieraniu i zamykaniu drzwi,
- szkolenie personelu.

Główne zużycie energii w magazynie rozkłada się różnie w zależności od jego funkcji w zakresie ogrzewania, chłodzenia, wentylacji, oświetlenia i sprzętu. W budynku o kontrolowanej temperaturze przeważająca konsumpcja mediów będzie przeznaczona na chłodzenie i ogrzewanie, podczas gdy w innych rodzajach magazynowania może dominować zużycie energii na oświetlenie i sprzęt. Organizacja Carbon Trust przedstawiła w swoim raporcie *Warehousing and logistics – Energy efficiency opportunities for warehousing and logistics companies* [2019] ważne dane na temat możliwości zmniejszenia zużycia energii, co z jednej strony zmniejsza wpływ na środowisko, a z drugiej obniża koszty w dłuższej perspektywie. Według tych badań w firmach zajmujących się magazynowaniem i logistyką głównymi systemami wykorzystującymi energię są: oświetlenie, ogrzewanie i wentylacja, wózki widłowe, masaże i automatyka oraz zarządzanie energią. Magazyny, które nie są chłodniami, wykorzystując dotychczasowe rozwiązania oświetleniowe, mogą zazwyczaj obniżyć koszty energii elektrycznej o 70% dzięki zastosowaniu oświetlenia LED. Duże znaczenie ma powierzchnia i wysokość magazynu, a także jego wewnętrzny układ. Jednym z trendów w magazynowaniu jest to, że magazyny stają się coraz bardziej zautomatyzowane, co – oprócz zwiększonej wydajności obiektów – prowadzi do większego zużycia energii.

Istnieje wiele metod i technologii w magazynie, które prowadzą do zrównoważonych wyników w aspekcie ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. Można je również zdefiniować jako działania, które mogą być podejmowane w budynku w fazie operacyjnej [McKinnon i in., 2012; Grant i in., 2013]. Redukcja zużycia energii w magazynie jest możliwa m.in. poprzez:

- wyłączenie oświetlenia w miejscach nieużywanych i wyłączenie oświetlenia w obecności wystarczającej ilości naturalnego światła dziennego,
- czyszczenie źródeł światła z kurzu w celu poprawy jego natężenia,
- instalację czujników do sterowania światłem,
- wymianę nieefektywnych źródeł światła, takich jak żarówki metalohalogenkowe i świetlówki na energooszczędne produkty LED (źródła te dają mniej ciepła i mają dłuższą żywotność),
- precyzyjny podział magazynu na strefy z odpowiednimi barierami lub izolacją w zależności od różnicy temperatur,

- instalację energooszczędnych systemów grzewczych i połączenie z systemami wentylacji i chłodzenia dla lepszej kontroli temperatury w różnych strefach,
- dostarczenie izolacji budynku odpowiedniej grubości, która redukuje straty temperatury, a tym samym zmniejsza ilość energii potrzebnej do stałej regulacji temperatury,
- instalację czujników otwarcia/zamknięcia drzwi bez ingerencji człowieka,
- wykorzystywanie ciepła z procesu chłodzenia do ogrzewania przez system wentylacyjny,
- wdrażanie nowoczesnych akumulatorów o lepszej wydajności energetycznej i szybszych trybach ładowania,
- wydłużenie czasu pracy magazynu w celu uniknięcia godzin szczytu i gromadzenia się pojazdów do załadunku,
- zbieranie wody deszczowej i wykorzystanie jej na potrzeby magazynu,
- optymalizowanie, redukovanie i skracanie tras urządzeń przeładunkowych w magazynie dzięki systemom zarządzania magazynem (WMS),
- instalację turbin wiatrowych, paneli fotowoltaicznych, odzyskiwanie energii szczałkowej, energię kinetyczną.

Z jednej strony praktyki te, mające na celu zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko, prowadzą do pozytywnych wyników w zakresie ochrony środowiska, a z drugiej strony do ich osiągnięcia potrzebne są inwestycje finansowe. W krótkiej perspektywie czasowej inwestycje mogą być znaczące, zwłaszcza te w ogólną renowację istniejącego magazynu, ale w dłuższej perspektywie te praktyki środowiskowe prowadzą również do korzyści ekonomicznych dla przedsiębiorstw poprzez zmniejszenie kosztów zużycia energii.

Innym ważnym elementem technologii ograniczających zużycie energii i szkodliwe emisje stosowane w magazynie jest tzw. zielona energia. Według McKinnona zielona energia może być zdefiniowana jako wytwarzanie energii z wielu niskoemisyjnych źródeł odnawialnych w pobliżu lub w miejscu użytkowania [McKinnon i in., 2012]. Jako główne źródła takiej energii identyfikuje on biomasę (trociny lub inne odpady), wiatr oraz słońce, odzyskaną energię z odpadów technologicznych, takich jak ciepło z instalacji chłodniczych lub sprężarek powietrza, a także odzyskaną energię kinetyczną. Wykorzystanie zielonej energii może znacząco poprawić ślad węglowy działalności magazynu, a pełne wykorzystanie zielonych źródeł energii może skutkować zerową emisją dwutlenku węgla. Takie magazyny i zielone budynki już istnieją i przyciągają coraz większą uwagę, jak np. europejski kampus logistyczny Nike w Holandii.

Oprócz zużycia energii w magazynie należy zauważyć, że w działalności magazynowej gromadzone są też znaczne ilości opakowań i innych odpadów, które muszą

być odpowiednio przetworzone. Chociaż w magazynie nie prowadzi się żadnej działalności produkcyjnej, działania związane z fragmentacją, konsolidacją ładunku i przepakowywaniem generują odpady, które mają również skutki dla gospodarki, a celem jest osiągnięcie pozytywnych korzyści środowiskowych i ekonomicznych. Dwa ważne czynniki to zmniejszenie ilości wykorzystywanych opakowań i odpadów tak, aby spełniały one swoją funkcję ochronną, ale niewykorzystywanie zbędnych zasobów, które obciążają transport i przestrzeń, a także właściwe przetwarzanie odpadów z opakowań – może to obejmować praktyki ponownego wykorzystania opakowań, recykling opakowań w zależności od ich materiału lub stosowanie materiałów opakowaniowych nadających się do recyklingu.

Oprócz odpadów opakowaniowych w magazynach wytwarzane są inne rodzaje odpadów, które muszą być odpowiednio przetworzone, aby można było uznać składowanie za zrównoważone. Mogą to być odpady komunalne, odpady toksyczne, odrzuty czy też ścieki. Magazyn można określić jako zrównoważony, gdy zarządzanie odpadami staje się ważnym zagadnieniem w jego działalności.

Obecnie temat rozwiązań proekologicznych pojawia się w przypadku każdego dużego projektu i jest zwykle szczegółowo omawiany i opracowywany jeszcze na wczesnym etapie. Co więcej, zastosowanie zielonych certyfikatów, stanowiące formalną procedurę weryfikacji ekologicznej, staje się powoli standardem w budynkach logistycznych i przemysłowych.

Zrównoważone magazyny w Polsce

Ostatnie lata to okres niezwykle dynamicznego rozwoju sektora magazynowego w Polsce. Tylko w ciągu minionych 6 lat jego zasoby podwoiły się, a już za chwilę przekroczą 20 mln m², co będzie stanowić ponad 50% całkowitej podaży w pięciu krajach Europy Środkowo-Wschodniej (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia) [Cushman & Wakefield, 2020].

Nowe magazyny i fabryki coraz wyraźniej wpisują się w trend rozwoju zrównoważonego budownictwa, ze szczególnym uwzględnieniem ochrony środowiska naturalnego. Jest to niezwykle istotne w obliczu niekorzystnych zmian klimatu na świecie. Certyfikacja ekologiczna budynków magazynowych i przemysłowych systematycznie staje się w Polsce rynkowym standardem. Użytkownicy obiektów magazynowych i przemysłowych coraz częściej dostrzegają pozytywne aspekty związane z procedurą weryfikacji ekologicznej, co najlepiej świadczy o zmieniających się realiach rynkowych.

Certyfikacja ekologiczna to także możliwość dodatkowej promocji i zaznaczenia na rynku swojej przewagi konkurencyjnej. Dla potencjalnych klientów czy pracowników kwestie związane z ochroną środowiska mogą mieć kolosalne znaczenie. Zagadnienia ekologiczne na rynku magazynowym były przez wiele lat traktowane jako ciekawostka, która w kontekście standardowych projektów magazynowych i produkcyjnych w ogóle się nie pojawiała w dyskusjach. Dla tego rodzaju projektów głównym wyznacznikiem atrakcyjności budynku była przede wszystkim lokalizacja, skorygowana o parametry komercyjne oferty dewelopera. Z kolei te ostatnie wrosły w momencie wprowadzenia rozwiązań ekologicznych. Wynikające z rozwiązań proekologicznych niższe koszty użytkowania obiektu nie były wystarczającym argumentem przemawiającym za ich realizacją. Zestawienie kosztów i potencjalnych korzyści wypadało na niekorzyść rozwiązań przyjaznych środowisku.

Obecnie temat rozwiązań proekologicznych pojawia się coraz częściej w przypadku każdego dużego projektu magazynowego. Co więcej, zastosowanie zielonych certyfikatów, stanowiące formalną procedurę weryfikacji ekologicznej, staje się powoli standardem w budynkach logistycznych i przemysłowych [Cushman & Wakefield, 2020].

Wraz z pojawieniem się zrównoważonych praktyk i efektywności energetycznej w budownictwie niezależne organizacje opracowują normy certyfikacji zielonych budynków. Do tej pory znanych jest kilka szeroko stosowanych systemów oceny oddziaływania na środowisko dla budynków. Systemy te mogą być wykorzystywane do oceny różnych typów budynków, w tym magazynów. Każdy z tych systemów został opracowany w innym kraju, a korzystanie z jednego lub drugiego systemu certyfikacji jest powszechne w różnych częściach świata.

Jedną z najczęściej stosowanych metod pomiaru wpływu budynków na środowisko i certyfikacji zrównoważonego rozwoju jest BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) opracowany przez brytyjską organizację Building Research Establishment – BRE Group w 1990 r. BREEAM może być stosowany w odniesieniu do nowych budynków na etapie budowy, ale istnieje również obowiązkowa norma dotycząca budynków będących w użytkowaniu i remontowanych, co oznacza, że stary magazyn może zostać przebudowany i spełniać kryteria środowiskowe. W zależności od kategorii, do której należy dany budynek, jest on oceniany według różnych kryteriów i w wyniku ogólnej oceny otrzymuje certyfikat na pewnym poziomie: od *Pass* do *Outstanding* [Szymonik, Stanisławski, Błaszczuk, 2021].

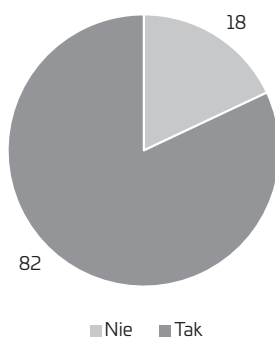
Inną, często stosowaną metodą certyfikacji zielonych budynków jest LEED (*Leadership in Energy and Environment Design*). Jest to drugi uznany międzynarodowo system certyfikacji stworzony przez US Green Building Council. Podobnie jak poprzednia norma, obejmuje zestaw systemów oceny w zakresie projektowania,

budowy, eksploatacji i utrzymania zielonych budynków, w tym magazynów o poziomach certyfikacji od *Certified* do *Platinum*.

Inne popularne systemy to m.in. niemiecki DGNB (*German Sustainable Building Council*), francuski HQE (*High Quality Environmental Standard*), japoński CASEBEE (*Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency*).

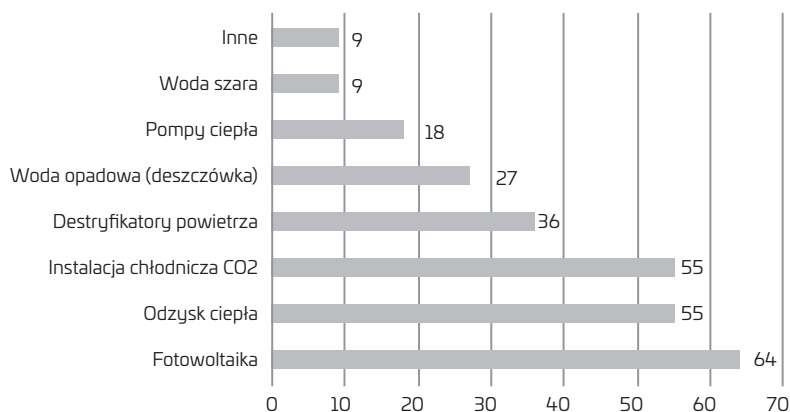
Na koniec 2020 r. całkowita liczba obiektów certyfikowanych systemem BREEM i LEED w Polsce wynosiła 139, co stanowi 16% wszystkich budynków magazynowych w kraju. Powierzchnia tych inwestycji wynosi 3,8 mln m², czyli 19% całkowitych zasobów magazynowych w Polsce (19,7 mln m²) [Cushman & Wakefield, 2020].

Rysunek 1. Zainteresowanie firm rozwiązaniami proekologicznymi w budynkach magazynowych (%)



Źródło: [Cushman & Wakefield, 2020].

Rysunek 2. Rozwiązania proekologiczne w budynkach magazynowych cieszące się zainteresowaniem firm (%)



Źródło: [Cushman & Wakefield, 2020].

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę Cushman & Wakefield [2020], 82% firm jest zainteresowanych rozwiązaniami proekologicznymi w budynkach magazynowych (rysunek 1).

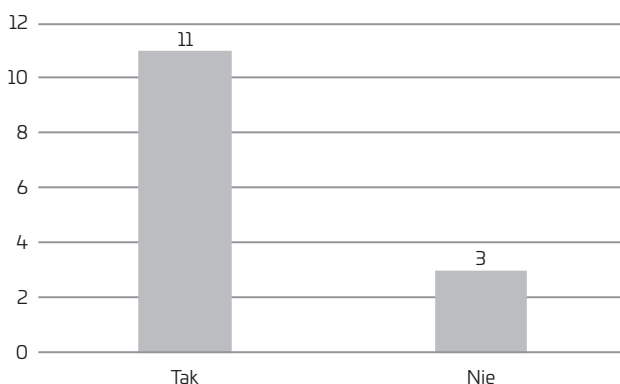
Badane firmy były w różnym stopniu zainteresowane poszczególnymi rozwiązaniami z zakresu ekologii. Na rysunku 2 został przedstawiony udział odpowiedzi respondentów dla każdego z instalowanych elementów w budynkach magazynowych.

Praktyki ekologiczne w firmach logistycznych na przykładzie województwa łódzkiego

W badaniu wzięło udział łącznie 14 respondentów, którzy reprezentowali sektor logistyczny. Uczestnikami wywiadu byli dyrektorzy bądź kierownicy firm. Badanie było przeprowadzone w sposób bezpośredni w oddziałach przedsiębiorstw mieszczących się w województwie łódzkim.

Respondentów zapytano, czy w przeciągu najbliższego roku firma przewiduje inwestycje w rozwiązania z zakresu zrównoważonego rozwoju. Aż 11 spośród 14 ankietowanych stwierdziło, że ich organizacja zainwestuje w projekt środowiskowy w ciągu najbliższych 12 miesięcy (rysunek 3).

Rysunek 3. Planowane inwestycje przez firmy w rozwiązania z zakresu zrównoważonego rozwoju

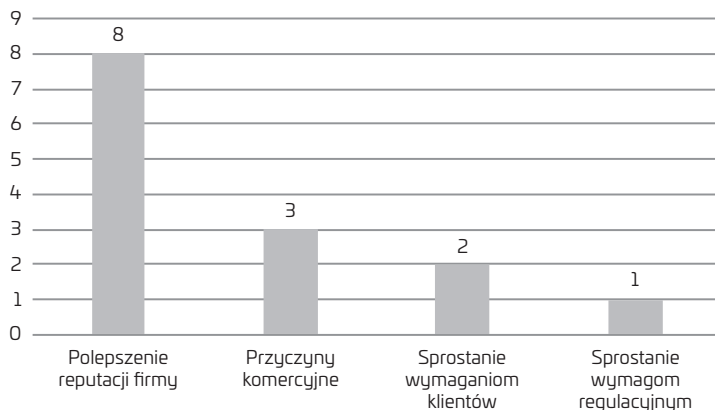


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Następnie zapytano respondentów, co uważają za główny powód, dla którego ich firma inwestuje w takie projekty. Największa liczba ankietowanych (8 osób) zasugerowała, że ich przedsiębiorstwo inwestuje w ekologiczne rozwiązania, aby poprawić swój wizerunek. Firmy wskazały również, że oczekiwane jest od nich podjęcie takich

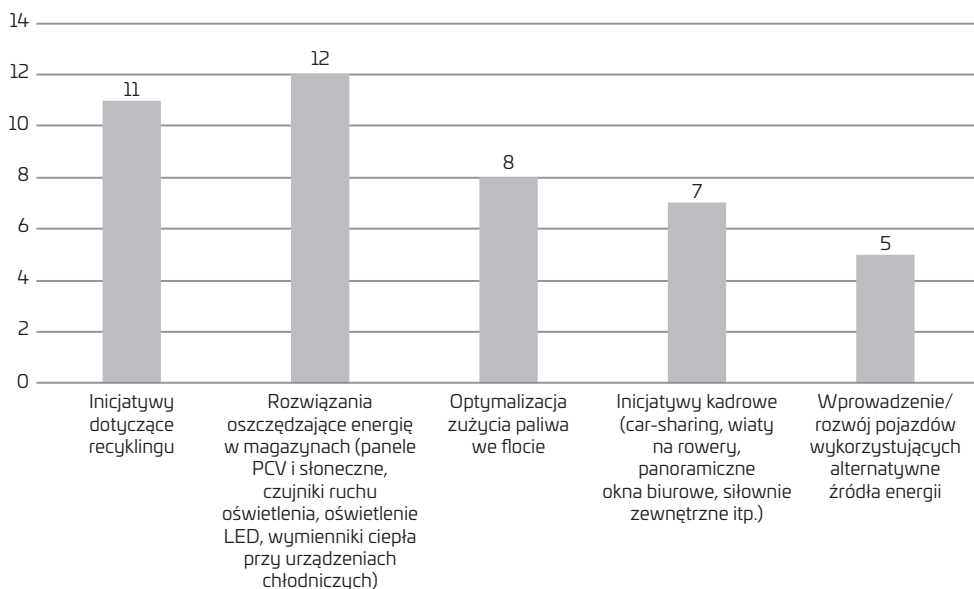
projektów z powodów komercyjnych oraz w celu osiągnięcia celów środowiskowych narzucanych przez klientów (rysunek 4).

Rysunek 4. Motywacje do podjęcia działań z zakresu zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 5. Rozwiązania z zakresu zrównoważonego rozwoju, w które firma zamierza inwestować

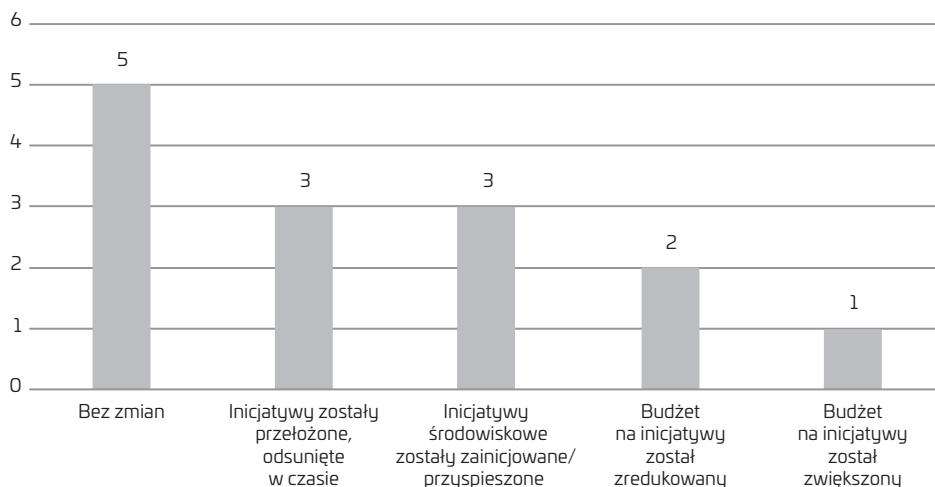


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Respondenci podali również szczegóły dotyczące zakresu realizowanych przez nich projektów (możliwe było wskazanie wielu odpowiedzi). Do najczęściej wymienianych należą: rozwiązania oszczędzające energię w magazynach, inicjatywy recyklingu oraz optymalizacja zużycia paliwa przez flotę (rysunek 5).

Ponadto zapytano respondentów, czy ze względu na pandemię COVID-19 wymagana była zmiana budżetu i ukierunkowanie na inicjatywy środowiskowe. Pięciu z nich odpowiedziało, że pandemia nie miała wpływu na tę kwestię, według 3 respondentów pandemia spowodowała przesunięcie w czasie inicjatyw zrównoważonego rozwoju, a w przypadku 3 badanych przyspieszyła lub uruchomiła programy zrównoważonego rozwoju (rysunek 6).

Rysunek 6. Wpływ pandemii COVID-19 na przeznaczenie środków na inicjatywy zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowanie

Temat ekologii i zrównoważonego rozwoju wpływa na wszystkie sfery gospodarki i staje się istotnym międzynarodowym czynnikiem rozwoju wielu gałęzi przemysłu. Globalne trendy mają na celu ograniczenie emisji w wielu branżach ze względu na ich wpływ na zmiany klimatu.

Na polskim rynku powierzchni przemysłowych rozwiązania ekologicznie stanowią dość istotny trend. Istnieje wiele metod i technologii w magazynie, które prowadzą do zrównoważonych wyników w aspekcie ekonomicznym, środowiskowym

i społecznym. Z jednej strony praktyki te, mające na celu zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko, prowadzą do pozytywnych wyników w zakresie jego ochrony, a z drugiej strony do ich osiągnięcia potrzebne są inwestycje finansowe.

Ostatnie lata to okres niezwykle dynamicznego rozwoju sektora magazynowego w Polsce. Nowe magazyny i fabryki coraz wyraźniej wpisują się w trend rozwoju zrównoważonego budownictwa, ze szczególnym uwzględnieniem ochrony środowiska naturalnego. Jest to bardzo ważne w obliczu niekorzystnych zmian klimatu na świecie. Certyfikacja ekologiczna budynków magazynowych i przemysłowych systematycznie staje się w Polsce standardem. Bardzo duży odsetek firm jest zainteresowany rozwiązaniami proekologicznymi w budynkach magazynowych oraz planują one inwestycje w rozwiązania z zakresu zrównoważonego rozwoju. Spowodowane jest to m.in. chęcią poprawy swojego wizerunku, przyczynami komercyjnymi, a także dążeniem do osiągnięcia celów środowiskowych narzucanych przez klientów. Przedsiębiorstwa realizują wiele projektów, takich jak wdrażanie rozwiązań oszczędzających energię w magazynach, zwiększanie udziału recyklingu czy optymalizacja zużycia paliwa przez flotę.

Innowacyjność ekologiczna w zarządzaniu magazynem zapewnia wiele korzyści. Energooszczędność, optymalizacja prac magazynowych oraz obniżenie magazynowych kosztów operacyjnych to podstawowe zalety wprowadzania takich rozwiązań. Ich zastosowanie przyniesie realne korzyści środowiskowe nie tylko współcześnie, ale przede wszystkim kolejnym pokoleniom.

Bibliografia

- Bartolini, M., Bottani, E., Grosse, E.H. (2019). Green warehousing: Systematic literature review and bibliometric analysis, *Journal of Cleaner Production*, 226, s. 242–258. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.04.055.
- Carbon Trust. (2019). *Warehousing and logistics – Energy efficiency opportunities for warehousing and logistics companies*, <https://www.carbontrust.com/resources/warehousing-and-logistics-guide> (dostęp: 22.02.2022).
- Cushman & Wakefield. (2020). *Industrial Goes Green. Zielone rozwiązania najczęściej stosowane w Polsce*, <https://industrial.pl/aktualnosci/reports/421-industrial-goes-green-zielone-rozwiazania-w-polskich-magazynach-raport> (dostęp: 22.02.2022).
- Grant, D.B., Trautrim, A., Wong, C.Y. (2013). *Sustainable Logistics and Supply Chain Management: Principles and Practices for Sustainable Operations and Management*. New York: Kogan Page Publishers.
- Malinowska, M., Rzczycki, A., Sowa, M. (2018). Roadmap to sustainable warehouse, *SHS Web of Conferences*, 57, s. 10–28. DOI: 10.1051/shsconf/20185701028.
- McKinnon, A., Browne, M., Whiteing, A. (2012). *Green Logistics: Improving the Environmental Sustainability of Logistics*. New York: Kogan Page Publishers.

- Plambeck, E.L. (2012). Reducing greenhouse gas emissions through operations and supply chain management, *Energy Economics*, 34 (Suppl.1) s. 64–74. DOI: 10.1016/j.eneco.2012.08.031.
- Ries, J.M., Grosse, E.H., Fichtinger, J. (2017). Environmental impact of warehousing: A scenario analysis for the United States, *International Journal of Production Research*, 55(21), s. 6485–6499. DOI: 10.1080/00207543.2016.1211342.
- Szymonik, A., Stanisławski, R., Błaszczuk, A. (2021). *Nowoczesna koncepcja ekologii*. Warszawa: Difin.

Iwona Dreszer

ORCID: 0000-0003-2248-8417

Grzegorz Głód

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Ekonomii

ORCID: 0000-0001-9699-2427

Doskonalenie procesów księgowych w kontekście dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Podejście procesowe w projektowaniu i wdrażaniu systemów zarządzania organizacjami stało się obecnie podstawowym kierunkiem podnoszenia efektywności funkcjonowania organizacji. Proces ten dotyczy praktycznie wszystkich sfer działalności organizacji. O ile wcześniej dobre praktyki w tym zakresie dotyczyły działań w obszarze bezpośrednio produkcyjnym (zwłaszcza w nurcie *lean manufacturing*) [zob. Kraśnicka, Głód, Pawlak, 2014], o tyle obecnie coraz częściej poszukuje się rozwiązań w obszarze działań administracyjnych, do których można zaliczyć procesy księgowo (*lean accounting*) [zob. Alves i in., 2021].

Istota dojrzałości procesowej

Analiza zasobów przedsiębiorstwa jako osobnych elementów nie jest w pełni efektywna i wystarczająca. Obecnie bardzo akcentuje się podejście procesowe, które silnie podkreśla znaczenie działań i ich systemów dla tworzenia wartości dla nabywcy oraz dla budowy przewagi konkurencyjnej. W tym podejściu charakterystyczne

jest skupienie uwagi na ciągu działań, a nie na wybranych aspektach funkcjonowania organizacji. W wyniku analizy procesów powinna nastąpić identyfikacja słabości i silnych stron poszczególnych procesów i organizacji jako całości, a następnie podjęcie działań doskonalących [Gołębiowski, 2001, s. 222–225].

Koncepcja łańcucha wartości jest powszechnie postrzegana jako narzędzie analizy strategicznej zmierzające do określenia tych źródeł przewagi konkurencyjnej, które wynikają z jego cech wewnętrznych. Rozwinięta koncepcja łańcucha wartości jest rozszerzona o analizę dostawców i klientów przedsiębiorstwa [Czakon, 2003, s. 509–512]. Pojęcie łańcucha wartości oznacza ciąg powiązanych ze sobą faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy. Stanowi to sekwencję funkcji danego systemu, np. przedsiębiorstwa lub szerszego układu kooperacyjnego. Wartość, która stanowi jedną z cech charakterystycznych koncepcji, odnosi się do poszczególnych ogniw łańcucha (funkcji, jednostek organizacyjnych, stanowisk) i może wyrażać wynik końcowy lub efekty pośrednie. Wyróżnia się dwie podstawowe odmiany łańcucha wartości: zewnętrzny i wewnętrzny. Zewnętrzny łańcuch wartości jest układem kooperacyjnym wiążącym przedsiębiorstwo z dostawcami, dystrybutorami i nabywcami. Łańcuch wewnętrzny obejmuje funkcje zarządzania oraz funkcje procesów podstawowych i pomocniczych [Stabryła, 2000, s. 165–166]. Efektywność całego łańcucha wartości przedsiębiorstwa można poprawić poprzez: optymalizację poszczególnych podstawowych i pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa; lepszą koordynację między funkcjami zarówno podstawowymi, jak i pomocniczymi [Romanowska, 2009, s. 56–57]. Do walorów zastosowania koncepcji łańcucha wartości jako metody wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa należy zaliczyć: możliwość analizy zasobów, umiejętności i kompetencji przedsiębiorstwa w przekroju poszczególnych jego funkcji; uwzględnianie związków między poszczególnymi funkcjami w ramach organizacji, a także związków firmy z otoczeniem w kontekście tworzenia wartości; orientację na osiąganie strategicznych celów firmy [Gołębiowski, 2001, s. 222].

Prawidłowa identyfikacja procesów gospodarczych wymaga dobrego zrozumienia ich funkcjonowania. Przedstawienie przedsiębiorstwa jako systemu może być dobrym sposobem na zrozumienie jego działania, co w przypadku stosowania koncepcji łańcucha wartości jest kwestią kluczową. Podejście takie pozwala dostrzec, w jaki sposób wykonywana jest praca i jak jej wyniki przepływają przez organizację [Piechota, 2005, s. 54]. Orientacja na procesy nie jest możliwa do uzyskania w krótkim okresie w zakresie większości obszarów funkcjonalnych. Jej wdrażanie wymaga czasu i przemyślanych decyzji. Dojrzałość procesowa to świadomość, że organizację tworzą procesy horyzontalnie w niej zachodzące, którymi trzeba w odpowiedni sposób zarządzać. Wskazuje również, jak postrzeganie procesów wpisuje się w stra-

tegię organizacji. Z jednej strony poziom dojrzałości procesowej informuje o tym, jaka jest świadomość pracowników w zakresie udziału w procesach biznesowych, a z drugiej strony pozwala stwierdzić, jak zarządzający wykorzystują wiedzę o procesach w decyzjach rozwojowych organizacji [Brajer-Marczak, 2012, s. 517]. Większość modeli dojrzałości procesowej opiera się przede wszystkim na istniejących w danej organizacji procesach, a osiągnięty poziom dojrzałości procesowej określa zaawansowanie danej organizacji w realizacji (wdrożeniu) koncepcji zarządzania procesami. Dojrzałość procesowa dotyczy głównie stopnia i zakresu realizacji koncepcji zarządzania procesami w organizacji poprzez realne stosowanie charakterystycznych dla niej metod i technik [Raczyńska, 2017, s. 62].

Jednym z najbardziej popularnych modeli dojrzałości procesowej jest model CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). W tym modelu wyróżnia się następujące poziomy dojrzałości: poziom 1 – procesy przypadkowe, czyli brak świadomości, że czynności realizowane w organizacji stanowią procesy (procesy nie są zidentyfikowane); poziom 2 – procesy powtarzalne (istnieje świadomość procesów zachodzących w organizacji, lecz brak dokumentacji procesowej); poziom 3 – procesy zidentyfikowane i opisane, lecz niemierzone; poziom 4 – procesy zidentyfikowane, opisane, mierzone, lecz niezarządzane; poziom 5 – procesy są zidentyfikowane, opisane, mierzone i zarządzane [CMMI, 2002]. Dojrzałość procesowa jest zdolnością organizacji, w tym jej procesów, do systematycznej poprawy dostarczanych rezultatów w ramach prowadzonej działalności [Kalinowski, 2011, s. 173], a w szczególności jest ona postrzegana jako zakres, w jakim procesy są formalnie zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [Grajewski, 2007, s. 119]. Tym samym zapewnia powtarzalne osiągnięcie tych samych wyników dla poszczególnych procesów, które wcześniej zdefiniowano i opomiarowano [Pruszkowski, 2015, s. 44]. W kontekście tematyki niniejszego rozdziału istotne wydają się być poszukiwania powiązań, jakie występują między poziomem implementacji podejścia procesowego w systemach informacyjnych rachunkowości a ich wpływem na efektywność zarządzania w przedsiębiorstwach [Łęgowik-Małołępsza, Turek, 2018, s. 30].

Charakterystyka przebiegu procesu księgowego

Rozważania dotyczące dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa zostaną przedstawione na podstawie procesu księgowego, a dokładniej rzecz ujmując, na podstawie procesu zamknięcia okresu sprawozdawczego.

Z uwagi na wymagania prawne oraz dla większej kontroli nad swoimi finansami przedsiębiorstwa dzielą rok obrotowy na mniejsze okresy sprawozdawcze. Pojawia

się konieczność zamknięcia poprzedniego okresu i sporządzenia takich elementów sprawozdania finansowego jak m.in. bilans czy rachunek zysków i strat¹. Nadrzędnym celem zamknięcia miesiąca jest wyliczenie wszelkiego rodzaju zobowiązań podatkowych oraz publikacja rzetelnych danych finansowych w oczekiwanym terminie, tak aby uzyskane wyniki mogły być traktowane jako wiarygodne źródło wiedzy przy podejmowaniu decyzji zarządczych i operacyjnych. Zamknięcie miesiąca dużym przedsiębiorstwom zajmuje około 5–6 dni roboczych. Problem nie dotyczy mniejszych firm, potrzeba optymalizacji nie jest w nich bowiem aż tak widoczna. W wielu organizacjach w Polsce i na świecie proces ten pochłania znacznie więcej zasobów, niż jest to uzasadnione. Dobrze zorganizowany proces zamknięcia trwa krótko, natomiast źle zarządzany trwa dłużej i skutkuje powstaniem licznych ryzyk. Warto przyjrzeć się powszechnie napotykanym problemom i wdrożyć rozwiązania, które okazały się skuteczne w innych przedsiębiorstwach.

Proces zamknięcia miesiąca to praca zespołowa. Głównym wyzwaniem jest koordynacja pracy wielu osób – największy zakres prac przypisany jest do działu księgowości, ale jego zadania nie mogą zostać zrealizowane bez wkładu działu controllingu, kadr, działu sprzedaży, zakupów oraz wielu innych obszarów przedsiębiorstwa. Aby uniknąć opóźnień w splotywie informacji i dokumentów z zamykanego okresu, konieczna jest dobra komunikacja i poczucie odpowiedzialności za poszczególne czynności. Każdy z podmiotów wykonuje jedynie fragment procesu, więc niewykonanie zadania na czas przez jeden dział blokuje pracę kolejnego, powodując niepotrzebne nadgodziny.

Skomplikowane przepisy prawne wymuszające na zespołach księgowych dokonywanie wielu żmudnych analiz są dodatkową trudnością. Bez kompetentnego i doświadczonego zespołu ciężko o prawidłową realizację tych zadań. Kierownicy działów muszą więc brać pod uwagę rotację i nieobecności pracowników, a także stale zabezpieczać proces poprzez dokumentację i system zastępstw. Co zaskakujące, nadal w wielu przedsiębiorstwach takiej aktualnej i łatwo dostępnej dokumentacji nie ma lub jest to jedynie krótka lista zadań przygotowywana na potrzeby pojedynczych uczestników procesu, nieobrazująca procesu jako całości. Niezwykle istotne dla procesu zamknięcia miesiąca jest również sprawnie działające otoczenie informatyczne: wydajne systemy pozwalające na generowanie wymaganych raportów, sposoby udostępniania plików oraz praca na nich bez zakłóceń.

W trakcie zamknięcia okresu sprawozdawczego z powodu presji czasu zdarza się, że księgowi idą na zbyt duże kompromisy, czego konsekwencją mogą być m.in. nie-

¹ Spółki obsługiwane w ramach Centrum Usług Wspólnych są prowadzone jednocześnie według przepisów krajów, z których pochodzą, a także według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF).

wycenione zapasy czy niewspółmierność kosztów i przychodów. Występowanie nieprawidłowości wynika najczęściej z intensywnej pracy do ostatniej chwili i z braku czasu na ponowną weryfikację jej końcowego rezultatu. Warto zauważyć, że osoby zaangażowane w zamknięcie są tak mocno skoncentrowane na czynnościach związanych z zamykaniem okresu, że nie zajmują się w tym okresie innymi problemami, istotnymi z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa.

Poszukując sposobów usprawnienia procesów księgowych, należy rozważyć różne ścieżki postępowania, które mogą skupić się na organizacji lub na wsparciu technologicznym:

- stworzenie dokumentacji procesów pozwalającej na uporządkowanie procesu i spisanie wiedzy, która do tej pory była często jedynie wiedzą ukrytą,
- wprowadzenie zmian w polityce rachunkowości firmy sprzyjających szybkiemu zamknięciu okresów sprawozdawczych poprzez rejestrowanie rozliczeń bazujących na oszacowaniach i rezerwach oraz na rozliczeniach międzyokresowych,
- wdrożenie systemów analitycznych typu *business intelligence* (BI) zbierających i przetwarzających dane w sposób zautomatyzowany,
- wykorzystanie robotów programowych typu *robotic process automation* (RPA) umożliwiających całkowitą automatyzację takich czynności jak np. manualne księgowanie.

W niniejszym rozdziale omówiono studium przypadku tworzenia dokumentacji dla procesu zamknięcia okresu sprawozdawczego.

Studium przypadku w zakresie doskonalenia procesów księgowych

Międzynarodowe przedsiębiorstwo podjęło decyzję o przeniesieniu swoich procesów księgowych z kilkunastu krajów europejskich do Polski. Przejęcie odpowiedzialności przez polską siedzibę poprzedziły roczne przygotowania obejmujące liczne warsztaty.

Powstało duże Centrum Usług Wspólnych, przed którym postawiono cel szybkiej standaryzacji i udoskonalenia procesów. Procesy księgowe zostały podzielone na trzy standardowe działy: Zobowiązania (*Accounts Payable*), Należności (*Accounts Receivable*) oraz Księgę Główną (*General Ledger*). Jako pierwsze przeniesione zostały procesy związane ze zobowiązaniami i należnościami, natomiast pół roku później dołączyły do nich procesy Księgi Główniej.

Zdecydowano, że w obszarze Księgi Główniej prace rozpoczną się od uporządkowania procesu zamknięcia okresów sprawozdawczych poprzez utworzenie pełnej

dokumentacji, rozumianej jako sprawnie działający harmonogram, a także opisy procesów.

Pierwszym krokiem po przejęciu przez polską siedzibę odpowiedzialności za procesy księgowo- by było wykonanie dogłębnej analizy *top-down* wszystkich czynności składających się na proces zamknięcia okresów sprawozdawczych. Wyodrębniono bloki tematyczne, które następnie zostały rozbite na mniejsze składowe (zob. tabele 1 i 2).

Tabela 1. Bloki tematyczne dla procesu zamknięcia okresu sprawozdawczego

| Blok tematyczny | Zakres bloku tematycznego |
|--|---|
| Księgowania manualne | wszelkiego rodzaju księgowania manualne wynikające z przeprowadzonych analiz kont analitycznych i syntetycznych |
| Środki trwałe | operacje na kontach środków trwałych oraz powiązane z nimi raporty i kontrole |
| Zapasy | analizy stanu zapasów, przygotowanie raportów oraz kalkulacja rezerw |
| Banki | uzgodnienie sald banków |
| Rozliczenia wewnątrz Grupy Kapitałowej | uzgodnienie sald spółek wewnątrz Grupy Kapitałowej |
| Raportowanie | przygotowanie sprawozdania finansowego i innych raportów na potrzeby Grupy Kapitałowej oraz urzędów skarbowych |
| Podatki | czynności związane z kalkulacją zobowiązań podatkowych |
| Audyty i kontrole wewnętrzne | ogół kontroli wymaganych przez audyt wewnętrzny oraz współpraca z audytem zewnętrznym |

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji przedsiębiorstwa.

W drugim kroku wskazano sekwencje powiązanych ze sobą czynności, zależności, osoby odpowiedzialne, terminy, jak również oczekiwane produkty dokumentujące jego zrealizowanie. Zrezygnowano z tworzenia map procesów z uwagi na dużą transparentność przebiegu czynności w harmonogramie.

Kolejnym etapem była weryfikacja terminów przypisanych do poszczególnych czynności. Poszukiwano zadań, które mogłyby być wykonane bez większego wpływu przed lub po zamknięciu. Istotnym elementem przyczyniającym się do szybszego zamknięcia jest identyfikacja tzw. wąskich gardeł, czyli niedoszacowanych elementów, stale opóźniających proces i powodujących kaskadowe wykonywanie kolejnych zadań na czas.

Dzięki rozpisaniu procesu udało się natychmiast wprowadzić kilkanaście zmian, w tym zidentyfikować raporty, z których od wielu miesięcy nie korzystano. Przykładowo w obszarze środków trwałych zauważono, że członkowie zespołu księgowego otrzymywali ogromną ilość wniosków dotyczącą utworzenia środka trwałego bezpośrednio przed końcowym terminem. Późne nadsyłanie wniosków w większości przypadków było jedynie wynikiem odkładania obowiązków na później, podczas gdy duża część pracy mogła zostać wykonana w trakcie miesiąca. Wprowadzono

następujące korekty w procesie: 1) końcowy termin nadsyłania wniosków dotyczących utworzenia, likwidacji i transferu środka trwałego został przyspieszony o jeden dzień – nowy termin to ostatni dzień roboczy miesiąca; 2) w konsekwencji tych zmian zadania dotyczące amortyzacji i kontroli ruchów na środkach trwałych mogą zostać wykonane od pierwszego dnia roboczego nowego miesiąca, a nie od drugiego dnia roboczego, jak do tej pory; 3) wprowadzenie nowego raportu *Kontrola środków trwałych w budowie*, wysłanego do kierowników działów operacyjnych na tydzień przed zamknięciem miesiąca. Raport spełnia funkcję informacyjną oraz funkcję przypominającą o konieczności regularnego przesyłania wniosków.

Tabela 2. Podział czynności dla bloku tematycznego „Środki trwałe”

| | | | |
|------------------|---|---|---|
| 1. Środki trwałe | 1.1. Operacje na środkach trwałych | 1.1.1. Utworzenie środka trwałego | 1.1.1.1. Przygotowanie wniosku o utworzenie środka trwałego |
| | | | 1.1.1.2. Utworzenie środka trwałego w systemie |
| | | 1.1.2. Likwidacja środka trwałego | 1.1.2.1. Przygotowanie wniosku o likwidację środka trwałego |
| | | | 1.1.2.2. Likwidacja środka trwałego w systemie |
| | 1.1.3. Transfer środka trwałego | 1.1.3.1. Przygotowanie wniosku o transfer środka trwałego | |
| | | 1.1.3.2. Transfer środka trwałego w systemie | |
| | 1.1.4. Amortyzacja środków trwałych | 1.1.4.1. Zaksięgowanie amortyzacji środków trwałych w systemie | |
| | | 1.2.1. Zmiana <i>Master Data</i> środka trwałego | 1.2.1.1. Przygotowanie wniosku o zmianę <i>Master Data</i> środka trwałego |
| | 1.2.1.2. Zmiana <i>Master Data</i> środka trwałego w systemie | | |
| | 1.2.2. Utworzenie <i>Internal Order</i> dla środka trwałego | 1.2.2.1. Przygotowanie wniosku o utworzenie <i>Internal Order</i> | |
| | | 1.2.2.2. Utworzenie <i>Internal Order</i> w systemie | |
| | 1.3. Kontrole | 1.3.1. Kontrola środków trwałych w budowie | 1.3.1.1. Przygotowanie raportu <i>Kontrola środków trwałych w budowie</i> |
| | | | 1.3.2. Kontrola ruchów na środkach trwałych |
| | | 1.3.3. Inwentaryzacja | 1.3.3.1. Przygotowanie raportu dotyczącego wyników inwentaryzacji |
| | | | 1.3.3.2. Zaksięgowanie zmian na środkach trwałych w wyniku przeprowadzonej inwentaryzacji |

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji przedsiębiorstwa.

Po uporządkowaniu czynności zamknięciowych w harmonogramie umieszczonym w arkuszu kalkulacyjnym koordynacja procesu zamknięcia była nadal trudna do przeprowadzenia z uwagi na nagłe wprowadzenie pracy zdalnej, liczbę obsługiwanych spółek oraz rozproszenie geograficzne zaangażowanych pracowników. Brak możliwości bezpośredniej komunikacji spowodował wzrost liczby maili z zapytaniami, czy prace są już zrealizowane. Poszukiwano rozwiązań tej nieefektywności.

Zdecydowano, że przygotowany harmonogram procesu zostanie wgrany na platformę Sharepoint Task List. Spółka wykorzystuje platformę z powodzeniem także do innych celów, dlatego uznano, że i w tym obszarze zostanie ona zastosowana. Dodatkowo istotnym czynnikiem decyzyjnym była możliwość pracy w chmurze. Sharepoint Task List umożliwił na bieżąco weryfikację statusu poszczególnych zadań w lepszym stopniu niż arkusz kalkulacyjny. Wymagane przez system potwierdzenia zakończenia czynności pozwalają w łatwy sposób śledzić przebieg procesu oraz wyłapywać opóźnienia. Wprowadzone rozwiązanie poprawiło także komfort pracy zespołów. Osoby odpowiedzialne za realizację zadań mają świadomość, czego się od nich oczekuje oraz że żadna czynność nie została przez nich zapomniana, co jest ważne, gdyż czynności różnią się pomiędzy poszczególnymi okresami (miesiąc, kwartał, rok).

Po finalizacji harmonogramu zespół księgowy rozpoczął pracę nad drugą częścią dokumentacji – opisami procesów. Każdy opis procesu składa się z następujących elementów:

- nazwa czynności oraz jej numer referencyjny,
- wyjaśnienie celu realizacji zadania,
- definicje zagadnień potrzebnych do zrozumienia procesu,
- lista stanowisk w przedsiębiorstwie zaangażowanych w realizację,
- lista wykorzystywanych systemów oraz potrzebnych dostępów,
- instrukcja krok po kroku z zamieszczonymi zdjęciami interfejsu systemu,
- lokalizacja, gdzie umieszczona jest dotychczasowa dokumentacja realizacji procesu.

Z uwagi na znaczne różnice w przebiegu procesów pomiędzy spółkami obsługiwanymi w Centrum Usług Wspólnych na aktualnym etapie nie było możliwe stworzenie jednego uniwersalnego opisu procesu. Obecnie każdy zespół krajowy posiada własną dokumentację procesów.

W prezentowanych rozwiązaniach dotyczących dokumentacji procesów występują obszary wymagające w przyszłości udoskonalień. Kolejne działania przedsiębiorstwa powinny skupić się na:

- dążeniu do ujednoczenia przebiegu procesów pomiędzy spółkami, co pozwoli na wprowadzenie jednego uniwersalnego opisu procesu z dodatkowymi komentarzami wynikającymi z nietypowych wymagań prawnych w poszczególnych krajach,
- przypisaniu odpowiedzialności za aktualizację dokumentacji. Docelowo pracownicy poza dotychczasowymi obowiązkami zostaną przypisani do tzw. grup procesowych odpowiedzialnych za wybrany blok tematyczny. Grupa procesowa będzie dbała o utrzymanie dokumentacji i dalsze usprawnianie procesu. Konieczne wydaje się być także ujęcie aktualizacji dokumentacji jako priorytetu w celach rocznych pracowników działu księgowości,

- wprowadzenie automatycznego systemu alarmów i przypomnień w harmonogramie zamknięcia w celu eliminacji sytuacji, kiedy zadania są zamykane z opóźnieniem w Sharepoint Task List.

Podsumowanie

Analiza studium przypadku pozwala stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo cechuje najwyższy poziom dojrzałości procesowej według modelu CMMI. Proces zamknięcia okresu sprawozdawczego został zidentyfikowany i opisany w dokumentacji, na którą składa się harmonogram zamknięcia oraz instrukcje dla poszczególnych procesów. Pozwala to na otrzymywanie powtarzalnych rezultatów, które mogą być ze sobą porównywane na przestrzeni czasu. Zespół księgowy dba o to, aby dokumentacja była rozwijana i aktualizowana. Proces zamknięcia okresu sprawozdawczego jest również mierzony i zarządzany dzięki rozbudowanemu systemowi KPI (*Key Performance Indicators*). System pomiarowy dostarcza kierownictwu rzetelnych danych, które stanowią bazę do podejmowania dalszych decyzji.

Przedstawiona analiza przypadku dowodzi, że poprzez odpowiednie know-how w zakresie przygotowania dokumentacji procesów możliwe jest przeprowadzenie znaczących udoskonaleń oraz zapoczątkowanie ewolucyjnych zmian, które z czasem umożliwią likwidację nieefektywności tkwiących w procesach. W przyszłości prezentowany obszar może stanowić obszar eksploracji poszukiwań naukowych związanych z podejściem procesowym oraz z oceną stopnia dojrzałości procesowej, ze szczególnym uwzględnieniem realizacji procesów księgowych.

Bibliografia

- Alves, R.F., Neto, J.V., Mattos Nascimento, D.L. de, Andrade, F.E. de, Tortorella, G.L., Garza-Reyes, J.A. (2021). Lean accounting: A structured literature review, *The TQM Journal*. DOI: 10.1108/TQM-06-2021-0185.
- Brajer-Marczak, R. (2012). Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej, *Zarządzanie i Finanse*, 10(1), s. 513–523.
- Capability Maturity Model Integration (CMMI). (2002). *Capability Maturity Model® Integration (CMMI), Version 1.1 – Continuous Representation*, https://kilthub.cmu.edu/articles/report/Capability_Maturity_Model_Integration_CMMI_Version_1_1--Continuous_Representation/6572141/1 (dostęp: 20.04.2022).
- Czakon, W. (2003). Łańcuch wartości jako koncepcja zarządzania strategicznego. W: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i zagraniczne*, J. Jeżak (red.). Łódź: Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania.

- Gołębiowski, T. (2001). *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*. Warszawa: Difin.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. Warszawa: PWE.
- Kalinowski, T.B. (2011). Modele oceny dojrzałości procesów, *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 258, s. 173–187.
- Kraśnicka, T., Głód, G., Pawlak, G. (2014). Ewolucja koncepcji Lean Management i jej zastosowanie w przedsiębiorstwach w Polsce, *Marketing i Rynek*, (5), s. 442–449.
- Łęgowik-Małołępsza, M., Turek, T. (2018). Podejście procesowe w systemach informacyjnych rachunkowości, *Studia Ekonomiczne*, 366, s. 19–32.
- Piechota, R. (2005). *Projektowanie rachunku kosztów działań. Activity Based Costing*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, Difin.
- Pruszkowski, L. (2015). Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw w zakresie utrzymania ruchu przemysłowego. W: *Przedsiębiorczość. Technologia i ludzie* (s. 39–53), A. Brzozowska, P. Kłobukowski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Raczyńska, M.J. (2017). Modele dojrzałości procesowej organizacji, *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 44(2), s. 61–73. DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2017.019.
- Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.