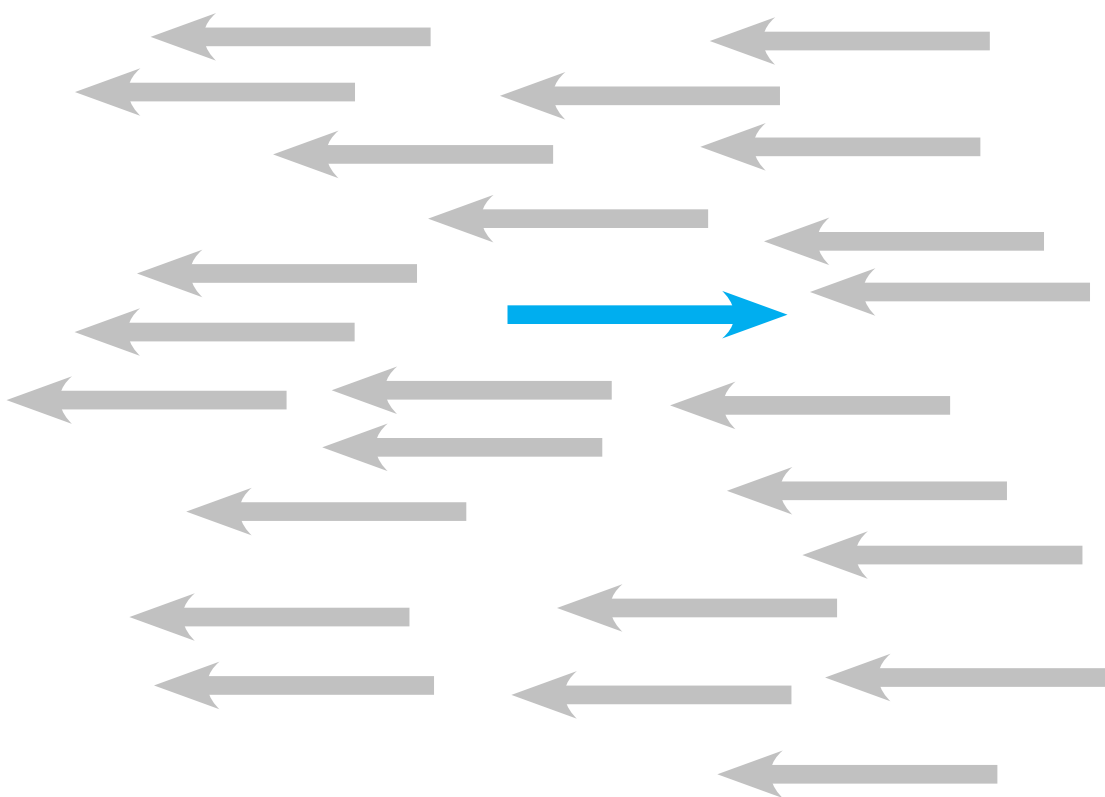


Redakcja naukowa
Leszek Bohdanowicz
Patryk Dziurski



INNOWACJE I MARKETING WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH WYBRANE ZAGADNIENIA



SGH Oficyna
Wydawnicza

**INNOWACJE
I MARKETING WE
WSPÓŁCZESNYCH
ORGANIZACJACH
WYBRANE ZAGADNIENIA**

Redakcja naukowa
Leszek Bohdanowicz
Patryk Dziurski

INNOWACJE I MARKETING WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH WYBRANE ZAGADNIENIA

Recenzja

Anna Adamik

Anna Wójcik-Karpacz

Redakcja językowa

Danuta Dąbrowska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2020

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-380-5

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

Ad Depositum

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 69/VI/20

SPIS TREŚCI

	Wstęp	9
1	Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach	13
	Agata Pierścieniak Izabela Krawczyk-Sokołowska	
1.1	Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście modeli biznesowych – analiza pogłębiona	15
	Monika Inków	
1.2	Zdolność innowacyjna w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej organizacji	29
	Renata Lisowska	
1.3	Wymiary orientacji przedsiębiorczej a wzrost małych innowacyjnych przedsiębiorstw	41
	Jarosław Ropega	
1.4	Mikro i mali seryjni przedsiębiorcy w Polsce: charakterystyka, zachowania i postawy wobec okazji, kierunki dalszych badań	57
	Alfreda Kamińska	
1.5	Regionalne przeszkody działalności innowacyjnej	71
	Agnieszka Sitko-Lutek Monika Jakubiak	
1.6	<i>Lifelong learning</i> wyzwaniem innowacyjnych przedsiębiorstw	87
	Urszula Widelska Katarzyna Krot	
1.7	Orientacja na klienta a samoocena postaw proinnowacyjnych menedżerów najwyższego szczebla	101

	Katarzyna Krot Dagmara Lewicka Krzysztof Dobrzański	
1.8	Zaufanie do współpracowników a akceptacja ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych	115
	Piotr Bębenek	
1.9	Czynniki jakościowe wpływające na budowę innowacyjnej organizacji	129

2 Współpraca w tworzeniu innowacji 143

	Andrzej Rostocki Dariusz M. Trzmielak	
2.1	Zarządzanie technologiami i produktami B+R – wyzwania, potrzeby i strategie w sektorze skórzanym i tekstylnym	145
	Dariusz M. Trzmielak Joanna Krzymianowska-Kozłowska	
2.2	Organizacja badawcza z perspektywy rozwoju sieci. Stymulanty i bariery rozwoju nowych technologii w Sieci Badawczej Łukasiewicza	163
	Agnieszka Sopińska Patrik Dziurski	
2.3	Przesłanki tworzenia innowacji w modelu otwartym a skala zjawiska otwartych innowacji – wyniki badań	179
	Monika Zajkowska	
2.4	Współpraca w tworzeniu innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju w przedsiębiorstwach produkcyjnych	195
	Patrik Dziurski	
2.5	Szerokość i głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej w otwartych innowacjach	207

3 Nabywcy w działaniach marketingowych organizacji 219

	Krzyszta Mazurek-Łopacińska Magdalena Sobocińska	
3.1	Zarządzanie wartością dla klienta w kontekście determinizmu technologicznego	221

	Paweł Bartkowiak Szymon Michalak	
3.2	Motywy angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej we współtworzenie wartości dla klienta	233
	Dariusz Sobotkiewicz	
3.3	Satysfakcja klientów jako wyzwanie dla współczesnych spółek zależnych na rynku B2B	251
	Iwona Chomiak-Orsa	
3.4	Personalizacja – kierunek rozwoju organizacji wspomagany technologicznie	265
	Elżbieta Wąsowicz-Zaborek	
3.5	Analiza treści generowanych przez użytkowników Internetu jako podstawa decyzji marketingowych w małym przedsiębiorstwie	281
	Katarzyna Sanak-Kosmowska	
3.6	Wpływ rekomendacji online na decyzje zakupowe młodych konsumentów	301
	Daria Motąła	
3.7	Zapewnianie płynności procesu dostarczania wyrobu na rynek przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne	313
	Leszek Bohdanowicz Grzegorz Urbanek	
3.8	Struktura własnościowa a kapitał marki – perspektywa teorii zasobowej i teorii agencji	327

4 Marketing i innowacje – perspektywa miast 341

	Kamila Pilch	
4.1	Wizerunek miasta jako kategoria badawcza	343
	Agnieszka Izabela Baruk	
4.2	Zewnętrzny wizerunek pracodawcy jako kluczowy atrybut marketingowy na przykładzie polskiej uczelni	357
	Dariusz Maśłowski Ewa Kulińska	
4.3	Porównywanie miast jako metoda kompleksowej oceny wdrażania nowatorskich rozwiązań	375

	Jerzy Rosiński	
4.4	Małe i średnie przedsiębiorstwa w przestrzeni <i>smart city</i> – model biznesowy dla organizacji przemysłu czasu wolnego	395
	Krzysztof Hauke	
4.5	Domy kultury we wspieraniu rozwoju kompetencji interesariuszy inteligentnego miasta	423
	Spis rysunków	442
	Spis tabel	444

Wstęp

W drugiej dekadzie XXI wieku pojawiły się nowe, dotąd nieznane wielu menedżerom wyzwania globalne, społeczne i technologiczne. Wśród nich na pierwszy plan wysunęły się m.in.: stopniowy wzrost znaczenia współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, przesuwanie się centrum światowej gospodarki na wschód i południe, pojawianie się nowych stylów życia, starzenie się społeczeństw i przyspieszenie rozwoju technologii. Z tymi wszystkimi wyzwaniami muszą się mierzyć menedżerowie wielu organizacji na świecie. Z tego powodu fundamentalne znaczenie ma dla nich umiejętność wykorzystania nowych technologii oraz kapitału intelektualnego, a także sprostania wymaganiom stawianym przez różne grupy nabywców. Równocześnie dalej postępują procesy prowadzące do nasilania się konkurencji, w tym procesy globalizacyjne; skracają się cykle życia produktów i krótsze są cykle ich projektowania; rośnie znaczenie ekoinwestycji; pojawiają się na rynkach nowi, niespodziewani gracze. W tak skomplikowanej dla organizacji sytuacji zewnętrznej coraz ważniejsze stają się: silna orientacja na nabywców, dbanie o ich satysfakcję, innowacyjność oraz umiejętność budowania silnych marek.

Do nowych warunków i większej burzliwości otoczenia muszą się również dostosować polskie organizacje i odpowiednio zmodyfikować swoje strategie. Zwłaszcza że na co dzień muszą się mierzyć z postępującymi procesami globalizacyjnymi oraz zmniejszaniem się barier w przepływie kapitału, towarów i ludzi. Bez zrozumienia, w jaki sposób należy konkurować w nowych warunkach, niemożliwe jest sprostanie międzynarodowej konkurencji. To pokazuje, że kadra menedżerska polskich przedsiębiorstw staje przed trudnym zadaniem. Pomóc w poradzeniu sobie z nim mogą wzrost innowacyjności oraz kreatywne strategie marketingowe. Tym problemom poświęcona jest niniejsza monografia.

Monografia została podzielona na cztery części i składa się z dwudziestu siedmiu rozdziałów. W pierwszej części znalazło się dziewięć rozdziałów poświęconych zarządzaniu w innowacyjnych organizacjach. Dwa pierwsze odnoszą się do problemu identyfikowania czynników innowacyjności w modelach biznesowych oraz roli zdolności innowacyjnych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Trzy kolejne rozdziały dotyczą rozwoju małych, a zarazem innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce oraz

identyfikacji barier innowacyjności w otoczeniu regionalnym. Kolejne rozdziały w pierwszej części monografii koncentrują się na znaczeniu kapitału ludzkiego w działalności innowacyjnej organizacji. Przedstawiono w nich metody doskonalenia się pracowników stosowane w innowacyjnych przedsiębiorstwach, opisano zależności pomiędzy postawami proinnowacyjnymi menedżerów najwyższego szczebla a orientacją na klienta, jak i zaufaniem horyzontalnym, czyli pomiędzy działaniami współpracowników a podejmowaniem ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych, oraz opisano czynniki jakościowe w budowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa.

W drugiej części znalazło się pięć rozdziałów poświęconych współpracy w tworzeniu innowacji. Dwa pierwsze rozdziały w tej części dotyczą zarządzania technologiami i innowacjami z perspektywy Sieci Badawczej Łukasiewicz w Polsce. W kolejnych zajęto się współpracą w tworzeniu otwartych innowacji ze szczególnym uwzględnieniem przesłanek ich tworzenia oraz ich charakterystyki z perspektywy szerokości i głębokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej.

Tematem przewodnim trzeciej części składającej się z ośmiu rozdziałów jest rola nabywców w działaniach marketingowych organizacji. Autorzy dwóch pierwszych rozdziałów koncentrują swoją uwagę na zarządzaniu wartością oraz jej współtworzeniu dla klienta. Kolejny rozdział dotyczy ograniczeń oraz kryteriów oceny satysfakcji klientów w zakresie realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne działające na rynku instytucjonalnym. W następnych trzech rozdziałach Autorzy poruszyli problem nowych technologii w działaniach marketingowych organizacji, wskazując narzędzia internetowe wykorzystywane w obszarze personalizacji, źródła treści generowanych przez użytkowników Internetu istotnych z punktu widzenia podejmowania decyzji marketingowych oraz rolę i znaczenie rekomendacji w marketingu internetowym, a także ich wpływu na decyzje zakupowe podejmowane przez młodych konsumentów. Kolejny rozdział dotyczy poziomu wykorzystania przez małe i średnie firmy o charakterze produkcyjnym wybranych metod zarządzania związanych z procesem dostarczania produktu na rynek, a ostatni z rozdziałów w tej części odnosi się do relacji pomiędzy strukturami własnościowymi spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie a kapitałem marek mierzonym wskaźnikiem ich siły.

W ostatniej, czwartej części znalazło się pięć rozdziałów, w których Autorzy przeanalizowali wybrane problemy marketingu i innowacji z perspektywy miasta. Dwa pierwsze rozdziały w ostatniej części dotyczą wizerunku miast oraz wizerunku analizowanej uczelni wyższej spostrzeganego przez potencjalnych pracowników. Kolejny rozdział prezentuje metodę porównywania miast jako metodę kompleksowej oceny wdrażania nowatorskich rozwiązań. Autorzy dwóch ostatnich rozdziałów koncentrują swoją uwagę na przestrzeni *smart city*, analizując modele biznesowe dla organizacji przemysłu czasu wolnego oraz problem rozwoju kompetencji interesariuszy inteligentnego miasta.

Powstanie niniejszej monografii zawdzięczamy Autorom z różnych krajowych ośrodków. Nie wyczerpuje ona wszystkich problemów związanych z innowacjami i marketingiem we współczesnych organizacjach. Zawarte w niej zagadnienia sygnalizują jedynie wybrane, interesujące tematy związane z licznymi wyzwaniami w szybko zmieniającym się otoczeniu globalnym, społecznym i technologicznym. Autorzy liczą, że poruszane problemy staną się inspiracją do dalszych badań, a także dyskusji zarówno wśród teoretyków, jak i menedżerów z różnych organizacji.

Pragniemy złożyć podziękowania recenzentom niniejszej monografii, dr hab. Annie Adamik oraz dr hab. Annie Wójcik-Karpacz, a także wszystkim Autorom, którzy swoim zaangażowaniem przyczynili się do jej powstania.

*Leszek Bohdanowicz
Patrik Dziurski*

1

ZARZĄDZANIE W INNOWACYJNYCH ORGANIZACJACH

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Agata Pierścieniak*

Izabela Krawczyk-Sokołowska**

1.1

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście modeli biznesowych – analiza pogłębiona

Streszczenie

Innowacyjność przedsiębiorstw jest cechą, którą można identyfikować nie tylko z perspektywy klasycznych modeli organizacji i gospodarki, ale także modeli biznesowych. Celem rozdziału jest prezentacja czynników innowacyjności polskich przedsiębiorstw analizowanych z perspektywy modeli biznesowych. Stosując jakościową ocenę, przeanalizowano dwie perspektywy mikro (model Canvas) i makro (uogólniony model biznesu wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena). Ustalono, że do wypracowania wartości dla klienta, jaką jest innowacyjność produktu lub usługi, w znacznym stopniu przyczyniają się czynniki wewnątrzorganizacyjne. W modelu Canvas jest to obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast z perspektywy uogólnionego modelu biznesowego są to komponenty związane z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa i elementami strategicznymi.

Słowa kluczowe: innowacje, czynniki innowacyjności, model biznesowy, model Canvas, Polska

* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ORCID: 0000-0002-1724-6766

** Politechnika Częstochowska, ORCID: 0000-0002-2784-1577

Innovation Factors of Polish Enterprises in the Context of Business Models – In-depth Analysis

Abstract

Enterprise innovation is a feature that can be identified not only from the perspective of classic organization and economy models, but also business models. The aim of the article is to present the innovation factors of Polish enterprises analyzed from the perspective of business models. Using the qualitative assessment, two micro perspectives (Canvas model) and macro (generalized business model according to M. Morris'a, M. Schindehutte and J. Allen). It was found that intra-organizational factors contribute significantly to the creation of customer value which is product or service innovation. In the Canvas model, this is the area of the enterprise's operation, while from the perspective of the generalized business model, these are components related to the company's key competences and strategic elements.

Keywords: innovations, innovation factors, business model, Canvas model, Poland

Wprowadzenie

Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw jest priorytetem dla UE. Kraje Unii od lat korzystają z usług wsparcia rozwoju innowacji. Cel wskazany w strategii Europa 2020, dotyczący wzrostu wydatków na badania i rozwój, został dostosowany do zdolności wdrażania poszczególnych państw członkowskich UE¹. Celem Polski jest przeznaczenie 1,7% PKB na badania i rozwój w 2020 r. Polskie wyzwania i cele rozwojowe w zakresie wzrostu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki zostały określone jako priorytetowe w krajowych dokumentach strategicznych i programach wdrożeniowych. Pomimo tego Polska wciąż jest na bardzo odległej pozycji w rankingach UE².

Badania innowacyjności polskich przedsiębiorstw i polskiej gospodarki prowadzone są w Polsce bardzo intensywnie i w różnych obszarach³. Wyniki badań prowadzą do kon-

¹ M. Stec, M. Grzebyk, *The Implementation of the Strategy Europe 2020 Objectives in European Union Countries: The Concept Analysis and Statistical Evaluation*, "Quality & Quantity" 2018, vol. 52, no. 1, s. 119–133.

² Kraje skandynawskie oraz Holandia – to liderzy innowacyjności w Unii Europejskiej. Polska w Europejskim Rankingu Innowacyjności z 2019 r. jest na piątym miejscu od końca, <https://ec.europa.eu/growth/>

³ B. Ziółkowska, I. Gorzeń-Mitka, M. Sipa, A. Skibiński, *Some Remarks about Challenges in Supply Chain Management—value Creation, Risk Management, Innovativeness and Demography*, "Advanced Logistic Systems" 2016, vol. 10, no. 2, s. 27–38.

kluzji, że polskie przedsiębiorstwa są innowacyjne, ale funkcjonują w nieinnowacyjnej gospodarce⁴. Polskie przedsiębiorstwa są bogato wyposażone w czynniki innowacyjne, a ich analiza wskazuje na fakt, że polska gospodarka jest innowacyjna poprzez adaptacje innowacji, a nie jej tworzenie⁵. Ciekawym nurtem badań podnoszonym w literaturze światowej jest rozpoznanie innowacyjności jako cechy, kontekstu gospodarek czy platformy dla wykorzystania współczesnych technologii z perspektywy przedsiębiorczych modeli biznesowych⁶. Wpisując się w ten nurt, prezentujemy rozważania, w których podejmujemy próbę odpowiedzi na pytanie: Jakie czynniki innowacyjności przedsiębiorstwa są istotne w kontekście tworzenia wartości, którą jest innowacyjność produktu lub usługi? Analizę przeprowadzono z dwóch perspektyw: przedsiębiorstwa (skala mikro) i oddziaływania na kluczowe elementy uogólnionego modelu biznesowego (skala makro). Wstępne rozważania związane z identyfikacją kluczowych czynników innowacyjności oraz ich oddziaływaniem na przedsiębiorstwo i gospodarkę zaprezentowano w artykule *The Innovation Potential of the Enterprise in the Context of the Economy and the Business Model*⁷. W tym opracowaniu skoncentrowano się na szczegółowej analizie czynników innowacyjności polskich przedsiębiorstw, przyjmując jako punkt odniesienia obszary modelu Canvas oraz komponenty uogólnionej koncepcji modelu biznesowego wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena⁸. Dyskusja ta wpisuje się w trend badania roli innowacji w modelu biznesowym jako analitycznej perspektywy identyfikacji źródła wyników firmy⁹.

Przegląd literatury: model biznesowy w skali mikro i makro

Model biznesowy to koncepcja rozumiana na bardzo różny sposób¹⁰, nie tylko jest powiązana z badaniami nad praktyką biznesową, ale także stanowi stosunkowo nowy obszar analizy w naukach o zarządzaniu¹¹. Sama idea modeli biznesowych jest

⁴ M. Romanowska, *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 8, s. 4–8.

⁵ I. Krawczyk-Sokolowska, A. Pierscieniak, W. Caputa, *The Innovation Potential of the Enterprise in the Context of the Economy and the Business Model*, „Review of Managerial Science” 2019, s. 1–22.

⁶ R.B. Bouncken, S. Kraus, N. Roig-Tierno, *Knowledge-and Innovation-based Business Models for Future Growth: Digitalized Business Models and Portfolio Considerations*, „Review of Managerial Science” 2019, s. 1–14.

⁷ I. Krawczyk-Sokolowska, A. Pierscieniak, W. Caputa, *op.cit.* s. 1–22.

⁸ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6, s. 726–735.

⁹ P. Spieth, D. Schneckenberg, K. Matzler, *Exploring the Linkage between Business Model (&) Innovation and the Strategy of the Firm*, „R&D Management” 2016, vol. 46, no. 3, s. 403–413.

¹⁰ P. Spieth, D. Schneckenberg, J.E. Ricart, *Business Model Innovation—state of the Art and Future Challenges for the Field*, „R&D Management” 2014, vol. 44, no. 3, s. 237–247.

¹¹ G. George, A.J. Bock, *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 1, s. 83–111; C. Zott, R. Amit, *The Business*

wykorzystywana do „wyjaśniania logiki firmy i sposobu, w jaki działa”¹² albo stanowi „projekt lub architekturę mechanizmów tworzenia, dostarczania i wychwytywania wartości”¹³. W literaturze nauk o zarządzaniu można wyodrębnić trzy podstawowe interpretacje ujęcia modeli biznesowych: (1) modele biznesowe jako atrybuty realnych firm, (2) modele biznesowe jako poznawcze/językowe schematy i (3) modele biznesowe jako formalne koncepcyjne reprezentacje funkcjonowania firmy¹⁴. Definicje modelu biznesowego są różne, ale większość autorów rozumie go jako prezentację sposobu, w jaki firma zdobywa i tworzy wartość¹⁵. W przedmiotowej analizie założono, że tworzoną wartością w analizowanych modelach biznesowych jest innowacyjność produktu lub usługi.

Model Canvas

Jednym z popularniejszych w Polsce koncepcji modeli biznesowych jest idea Canvas¹⁶. Koncepcja zaproponowana przez A. Osterwaldera i Y. Pigneur'a definiowana jest jako „uzasadnienie, w jaki sposób organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość”¹⁷. Ta mało złożona koncepcja opisu organizacji ma ograniczenia związane z wykluczeniem sił zewnętrznych w modelu biznesowym, takich jak konkurencja czy czynniki rynkowe, oraz koncentruje się na tworzeniu wartości za pomocą przychodu ze zwrotu¹⁸. Wyklucza to możliwość wykorzystania tego modelu do analizy takich organizacji jak non profit i organizacje rządowe, ale nadaje się do oceny organizacji biznesowych. Idea modelu biznesowego Canvas składa się z dziewięciu elementów: (1) wartość oferowana klientom, (2) segmenty klientów, (3) kanały sprzedaży i obsługi, (4) charakter relacji z klientami, (5) kluczowe procesy, (6) zasoby, (7) partnerstwa, (8) struktura przychodów

Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis, “Strategic Organization” 2013, vol. 11, no. 4, s. 403–411.

¹² B. Demil, X. Lecocq, J.E. Ricart, C. Zott, *Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship*, “Strategic Entrepreneurship Journal” 2015, vol. 9, no. 1, s. 1–11.

¹³ D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, “Long Range Planning” 2010, vol. 43, no. 2–3, s. 172–194.

¹⁴ L. Massa, C.L. Tucci, A. Afuah, *A Critical Assessment of Business Model Research*, “Academy of Management Annals” 2017, vol. 11, no. 1, s. 73–104.

¹⁵ C.M. Christensen, T. Bartman, D. Van Bever, *The Hard Truth about Business Model Innovation*, “MIT Sloan Management Review” 2016, vol. 58, no. 1, s. 31.

¹⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2010.

¹⁷ *Ibidem*, s. 14; A. Joyce, R.L. Paquin, *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, “Journal of Cleaner Production” 2016, vol. 135, s. 1477.

¹⁸ D.H. Coes, *Critically Assessing the Strengths and Limitations of the Business Model Canvas*, (Master’s thesis, University of Twente) 2014, s. 4, https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf (dostęp: 5.01.2020).

i (9) kosztów¹⁹. Wszystkie te elementy są identyfikowane w obszarze przedsiębiorstwa na podstawie oceny lub analizy. Cechą charakterystyczną tego modelu jest uwzględnienie współpracy jako silnej strony rozwoju biznesu.

Uogólniona koncepcja modelu biznesowego wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena

Nowym trendem rozwoju wiedzy jest poszukiwanie uniwersalnego modelu biznesowego. Jedną z ciekawszych koncepcji rozpoznawalnych w literaturze światowej jest sześciokładnikowa struktura charakteryzująca model biznesowy niezależnie od rodzaju przedsięwzięcia²⁰. Autorzy tej koncepcji prezentują wiodące aspekty uniwersalnego modelu w formie fundamentalnych pytań odnoszących się do kluczowych komponentów: (I) Jak firma kreuje wartość? – czyli to, co jest związane z charakterem produktu/usługi oraz Jak/czy oferta jest dostępna dla klientów?; (II) Dla kogo firma tworzy wartość? – czyli diagnoza rynku i klienta z różnych perspektyw; (III) Jakie jest wewnętrzne źródło korzyści firmy? – czyli identyfikacja silnych stron postulowanych jako kluczowe kompetencje firmy²¹; (IV) Jak firma będzie się pozycjonować na rynku? – czyli identyfikacja przewagi konkurencyjnej, elementy strategiczne; (V) Jak firma będzie zarabiać? – czyli określenie modelu ekonomicznego rozumianego jako spójna logika osiągania zysków; (VI) Jakie są ambicje przedsiębiorcy? – czyli jaki model inwestycyjny realizuje przedsiębiorca?²². W każdym z tych obszarów istotne są trzy coraz bardziej szczegółowe poziomy podejmowania decyzji, określane jako: fundamentalny – pozwalający uchwycić istotę modelu charakterystyczną dla wielu firm, zastrzeżony – związany z umiejętnościami przedsiębiorcy stosującego unikalne podejście do jednego lub więcej elementów fundamentu oraz poziom reguł – ustalenie zasad przewodnich, podstawowych reguł działania.

¹⁹ Ł. Nęcki, *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego canvas*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, z. 26, s. 31.

²⁰ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur's Business Model: Toward An Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6, s. 726–735.

²¹ G. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School, Press, Boston (MA) 2001.

²² Model inwestycyjny rozumiany jest tutaj jako zbiór decyzji, których skutki mają znaczenie dla implikacji strategii konkurencyjnej, architektury my, zarządzania zasobami, tworzenie wewnętrznych kompetencji i wyników ekonomicznych.

Metodyka badań

W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione we wstępie pytania zaproponowano dwuetapową metodykę badań. Etap 1 polegał na systematycznym przeglądzie literatury, który wzbogacono dostępnymi raportami o statusie szarej literatury²³. Wiodącą instytucją zajmującą się wspieraniem innowacyjności i jej raportowaniem jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). W analizie uwzględniono też aktywność grantową polskich naukowców. Z przeglądu bazy danych w latach 2011–2016 zidentyfikowano 22 projekty związane z badaniem innowacji w przedsiębiorstwach, z których 10 dotyczyło bezpośrednio czynników innowacyjności przedsiębiorstw. Głównym celem etapu 1 była realizacja procedury doboru materiału źródłowego i wyłonienia kluczowych czynników innowacyjności wg następujących czterech kroków:

- krok 1 – rozpoznanie słów kluczowych z uwzględnieniem kryterium inkluzji i wyodrębnienie baz danych; kamień milowy: przyjęto słowa (w j. polskim i angielskim): przedsiębiorstwo, innowacje, Polska, czynniki innowacyjne, determinanty, szanse, potencjał; wskazano bazy: Web of Science, Scopus i BazEkon,
- krok 2 – wyodrębnianie publikacji w recenzowanych czasopismach naukowych, pełne teksty w j. polskim i angielskim, eliminacja powtórzeń; kamień milowy: baza danych artykułów Web of Science (35), Scopus (42), BazEkon (75), granty (10), szara literatura (15),
- krok 3 – pogłębiona analiza tekstów z perspektywy liczebności próby min $N = 100$, znaczenie czynnika dla min 50%; kamień milowy: $N = 41$, w tym 34 artykuły i 7 raportów,
- krok 4 – ustalenie czynników innowacyjności polskich przedsiębiorstw; kamień milowy: $N = 34$.

Etap 2 to grupowanie czynników innowacyjności wg wyodrębnionych obszarów modelu biznesowego przedsiębiorstwa w skali mikro (elementy modelu Canvas) oraz głównych obszarów uogólnionego modelu biznesowego w skali makro (znaczenie dla gospodarki). Kamień milowy na tym etapie to modelowe ujęcie czynników innowacyjnych polskich przedsiębiorstw z perspektywy modeli biznesowych w ujęciu mikro i makro. Otrzymane wyniki zostały poddane analizie jakościowej z perspektywą uogólnień.

²³ E. Van Cauwenberghe, L. Maes, H. Spittaels, F.J. van Lenthe, J. Brug, J.M. Oppert, I. De Bourdeaudhuij, *Effectiveness of School-based Interventions in Europe to Promote Healthy Nutrition in Children and Adolescents: Systematic Review of Published and 'Grey' Literature*, "British Journal of Nutrition" 2010, vol. 103, no. 6, s. 781–797.

Rezultaty badania

Systematyczny przegląd literatury pozwolił wyłonić 34 czynniki wskazane przez badaczy. Analizy wyodrębnionych czynników z perspektywy elementów modelu Canvas dokonano, stosując pomocnicze uporządkowanie i sprowadzono je do trzech kluczowych obszarów, które w pełni opisują działanie przedsiębiorstwa. Pierwszy obszar związany jest z aspektami wewnętrznymi, takimi jak zasoby i procesy z uwzględnieniem współpracy. Drugi obszar grupowania dotyczył rynku i przyporządkowano do niego takie elementy, jak: segmentacje klientów, kanały oraz relacje z klientami. Trzeci obszar to aspekty finansowe, do których należą przychody i koszty (tabela 1.1.1).

Tabela 1.1.1.

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw z perspektyw elementów modelu Canvas

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw wg pogrupowanych obszarów modelu Canvas*		
Obszar 1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa: (5) kluczowe procesy, (6) zasoby, (7) partnerstwa	Obszar 2. Elementy rynku: (2) segmenty klientów, (3) kanały sprzedaży i obsługi, (4) charakter relacji z klientami	Obszar 3. Aspekty finansowe: (8) struktura przychodów, (9) struktura kosztów
<p>Akceptacja ryzyka. Długoterminowa strategia rozwoju. Dostęp do wiedzy. Dostępność informacji o projektach. Doświadczenie organizacji. Doświadczenie praktyczne. Dynamiczne zdolności. Elastyczność organizacji. Elastyczność organizacji pracy. Implementacja nowych rozwiązań ICT. Kompleksowość działań innowacyjnych. Organizacja wewnętrzna firmy. Orientacja na doskonalenie. Otwarta komunikacja. Otwartość na pomysły, eksperymenty (nowości). Płaska struktura. Potrzeba strategii innowacyjności. Strategie uwzględniające nowe trendy. Współtworzenie celów, partycypacja pracowników. Wykorzystanie twórczego myślenia. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Występowanie komórki B+R. Zadaniowość. Innowacja pracownicza. Jakość kadry. Zaufanie. Zaangażowanie. Motywowanie finansowe. Budowanie wspólnej przestrzeni. Otwartość zewnętrzna organizacji</p>	<p>Otwartość na innowacje Otwartość zewnętrzna organizacji Presja na innowacyjne produkty Technologia informatyczna</p>	<p>Wielkość nakładów finansowych na B+R Wzrost możliwości finansowych</p>

* W analizie nie uwzględniono obszaru (1) wartości dla klienta, przyjmując, że jest to efekt występowania analizowanych czynników.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując pogrupowane czynniki, można zauważyć, że większość z nich związana jest z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa – obszar 1. Wyodrębniono kluczowe czynniki, takie jak elementy strategiczne odnoszące się do doskonalenia i powiązane z akceptacją ryzyka²⁴, otwartości organizacji²⁵, w szczególności w obszarze komunikacji²⁶ czy elastyczności²⁷. Nie bez znaczenia są wskazywane w badaniach aspekty kreatywności²⁸, możliwość kreowania pomysłów oraz otwartość na pomysły (eksperymenty)²⁹ czy dostęp do wiedzy³⁰. Znaczącym czynnikiem innowacyjności w skali przedsiębiorstwa są też jego pracownicy postrzegani przez pryzmat jakości kadry³¹, wspieranej motywowaniem finansowym³², która ma zaufanie do pracodawcy³³ i warunki do tworzenia innowacji przez pracowników³⁴.

Analizując te same wyodrębnione przez studia literaturowe czynniki innowacyjności z perspektywy uogólnionego modelu, można zauważyć, że część z nich jest uniwersalna i obejmuje dwa komponenty (tabela 1.1.2).

Analizując uniwersalną koncepcję modelu biznesowego zaproponowaną przez M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena³⁵, w komponencie I i II umieszczono czynnik „presja na innowacyjne produkty”³⁶ podkreślając, że jest on związany bezpośrednio z kreowaniem wartości przez firmę oraz potrzebą rynku.

²⁴ K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 124–133.

²⁵ A. Kamińska, *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 26(1), s. 77–90.

²⁶ D. Lewicka, K. Krot, *Zaufanie organizacyjne jako czynnik kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianae Folia Oeconomica” 2014, nr 4(305), s. 53.

²⁷ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Wyd. PARP, Warszawa 2010, s. 8; D. Lewicka, K. Krot, *op.cit.*, s. 53.

²⁸ M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2; A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 41–47.

²⁹ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *op.cit.*, s. 8.

³⁰ M. Stelmaszczyk, *Mediacyjny efekt zaufania zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 173(3), s. 25–40.

³¹ *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020*, Raport KPMG w Polsce, Warszawa 2013.

³² K. Bachnik, *Źródła kreatywności organizacyjnej – wyniki badań empirycznych*, w: *Kierunki badań innowacyjności*, seria: Biznes i Zarządzanie, A. Lipińska, P. Klimas (red.), Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.

³³ Na zaufanie zwracają uwagę: D. Lewicka, K. Krot, *op.cit.*; R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *op.cit.*

³⁴ S. Borkowska, *HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności*, „Master of Business Administration” 2010, nr 2(103).

³⁵ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *op.cit.*, s. 726–735.

³⁶ B. Wyżnikiewicz, *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Instytut Badań nad Gospodarką, Warszawa 2013; *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*, Raport NBP, NBP, Warszawa 2016.

Tabela 1.1.2.

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do uogólnionej koncepcji modelu biznesowego wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena

Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw wg komponentów uogólnionej koncepcji modelu biznesowego M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena		
Komponent I (charakter produktu, usługi) Komponent II (rynek i klienci)	Komponent III (kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa)	Komponent IV (elementy strategiczne) Komponent V (model ekonomiczny)
Presja na innowacyjne produkty	Doświadczenie organizacji. Doświadczenie praktyczne. Dynamiczne zdolności. Elastyczność organizacji. Elastyczność organizacji pracy. Kompleksowość działań innowacyjnych. Organizacja wewnętrzna firmy. Orientacja na doskonalenie. Otwarta komunikacja. Płaska struktura. Występowanie komórki B+R. Zadaniowość. Otwartość na innowacje. Budowanie wspólnej przestrzeni. Otwartość zewnętrzna organizacji. Akceptacja ryzyka. Motywowanie finansowe. Współtworzenie celów, partycypacja pracowników. Wykorzystanie twórczego myślenia. Innowacja pracownicza. Jakość kadry. Zaufanie. Zaangażowanie	Dostęp do wiedzy. Dostępność informacji o projektach. Technologia informatyczna. Długoterminowa strategia rozwoju. Implementacja nowych rozwiązań ICT. Otwartość na pomysły, eksperymenty (nowości). Potrzeba strategii innowacyjności. Strategie uwzględniające nowe trendy. Wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Otwartość zewnętrzna organizacji. Wielkość nakładów finansowych na B+R. Wzrost możliwości finansowych

* Tabela nie zawiera elementów komponentu VI (model inwestycji), ponieważ takich nie ustalono.

Źródło: opracowanie własne.

Mała liczba zidentyfikowanych czynników w tym obszarze może wynikać z ogólnego trendu polskiej gospodarki, która jawi się jako innowacyjna poprzez adaptacje innowacji, a nie ich tworzenie (kontekst technologiczny)³⁷. W komponencie III określono kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, do których należą m.in. zdolności dynamiczne³⁸, elastyczność³⁹ oraz zorganizowanie⁴⁰. Trzon zasobowy stanowią ludzie⁴¹, którzy podobnie jak w analizie modelu Canvas zostali przypisani do obszaru zasobów, ale mogą też

³⁷ I. Krawczyk-Sokolowska, A. Pierscieniak, W. Caputa, *op.cit.*, s. 1–22.

³⁸ N. Stanisławski, *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 118.

³⁹ D. Lewicka, K. Krot, *op.cit.* s. 55; K. Bachnik, *op.cit.*

⁴⁰ *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce, Raport KPMG w Polsce*, KPMG, Warszawa 2014.

⁴¹ M. Zastempowski, *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 159, s. 153.

tworzyć element komponentu IV związany z konkurencyjnością⁴². W przedmiotowej analizie warto zwrócić uwagę na czynniki innowacyjności związane z aspektami organizacyjnymi, takie jak posiadanie komórki B+R⁴⁵ oraz spłaszczona struktura⁴⁴.

Do elementów komponentu IV należą czynniki związane ze strategią innowacyjności⁴⁵. Wspieranie innowacyjności od strony technicznej związane jest z nowościami informatycznymi⁴⁶, procesem kształtowania kompetencji pracowniczych w zakresie posługiwania się nowymi technologiami⁴⁷, ale także dbałością o dostęp do bieżących informacji, np. o projektach czy inicjatywach⁴⁸. Innym czynnikiem, który można uznać za element modelu inwestycyjnego, jest finansowanie działań innowacyjnych określone jako możliwości finansowania innowacji⁴⁹ i wielkość nakładów inwestycyjnych na ten cel.

Podsumowanie

W przeprowadzonej analizie poszukiwania czynników innowacyjności polskich przedsiębiorstw, ocenionych z perspektywy modeli biznesowych, można zauważyć, że do tworzenia wartości dla klienta, którą jest innowacyjność produktu lub usługi, przyczyniają się głównie czynniki wewnątrzorganizacyjne. Na podstawie przeprowadzonej analizy trudno ocenić siłę ich oddziaływania, ale liczba czynników zidentyfikowanych w poszczególnych obszarach analizowanych modeli daje podstawy do stwierdzenia, że to właśnie elementy wewnątrzorganizacyjne przyczyniają się w znacznym stopniu do wartości, jaką jest innowacyjność.

Przedstawione rozważania mogą być inspiracją do dalszych analiz i badań naukowych. Zaprezentowana metodyka badań może być wykorzystana do analizy i uogólniania trendów w innych systemach gospodarczych lub stanowić podstawę do badań

⁴² W. Caputa, *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, w: *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szwejca (red.), CeDeWu, Warszawa 2010, s. 79.

⁴³ *Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020, Raport KPMG w Polsce*, KPMG, Warszawa 2013; M. Grzebyk, K. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw: ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 107–117.

⁴⁴ K. Gadomska, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.

⁴⁵ *Dojrzałość...*, *op.cit.*

⁴⁶ B. Kaczmarska, *Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw na podstawie zasobów internetowych*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosali (red.), Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

⁴⁷ L. Kozioł, A. Wojtowicz, R. Pyrek, *Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, t. 24.

⁴⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ocena innowacyjności MSP sektora ICT*, w: *Wyzwania rozwojowe MSP. Innowacje, technologie, kryzys*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wyd. Warszawa 2011.

⁴⁹ B. Wyżnikiewicz, *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Instytut Badań nad Gospodarką, Warszawa 2013.

empirycznych zmian zachodzących z perspektywy czasu. Może też tworzyć inspirację do poszukiwania czynników innowacyjności w innych strukturach, modelach czy sieciach i ich analiz z perspektywy mikro (jednostki) i makro (uogólnionego modelu).

Bibliografia

- Bachnik K., *Źródła kreatywności organizacyjnej – wyniki badań empirycznych*, w: *Kierunki badań innowacyjności*, seria: Biznes i Zarządzanie, A. Lipińska, P. Klimas (red.), Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018.
- Borkowska S., *HRM a postawy pracowników wobec innowacyjności*, „Master of Business Administration” 2010, nr 2(103).
- Bouncken R.B., Kraus S., Roig-Tierno N., *Knowledge-and Innovation-based Business Models for Future Growth: Digitalized Business Models and Portfolio Considerations*, „Review of Managerial Science” 2019, s. 1–14.
- Caputa W., *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w okresie globalizacji*, w: *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, W. Caputa, D. Szwajca (red.), CeDeWu, Warszawa 2010, s. 79.
- Christensen C.M., Bartman T., Van Bever D., *The Hard Truth about Business Model Innovation*, „MIT Sloan Management Review” 2016, vol. 58, no. 1, s. 31.
- Coes D.H., *Critically Assessing the Strengths and Limitations of the Business Model Canvas*, (Master's thesis, University of Twente) 2014, s. 4, https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf (dostęp: 5.01.2020).
- Demil B., Lecocq X., Ricart J.E., Zott C., *Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2015, vol. 9, no. 1, s. 1–11.
- Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, Raport KPMG w Polsce, Warszawa 2014.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Wyd. PARP, Warszawa 2010.
- Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw w Polsce. Perspektywa 2020. Raport KPMG w Polsce*, KPMG, Warszawa 2013.
- Gadomska-Lila K., *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 124–135.
- George G., Bock A.J., *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 1, s. 83–111.
- Grzebyk M., Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw: ujęcie teoretyczne*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 107–117.
- Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School, Press, Boston (MA) 2001.
- Joyce A., Paquin R.L., *The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models*, „Journal of Cleaner Production” 2016, vol. 135, s. 1477.
- Kaczmarska B., *Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw na podstawie zasobów internetowych*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosali (red.), Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

- Kamińska A., *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 26(1), s. 77–90.
- Kozioł L., Wojtowicz A., Pyrek R., *Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, t. 24.
- Kraje skandynawskie oraz Holandia – to liderzy innowacyjności w Unii Europejskiej. Polska w Europejskim Rankingu Innowacyjności z 2019 roku jest na piątym miejscu od końca*, <https://ec.europa.eu/growth/>
- Krawczyk-Sokołowska I., Pierścieniak A., Caputa W., *The Innovation Potential of the Enterprise in the Context of the Economy and the Business Model*, “Review of Managerial Science” 2019, s. 1–22.
- Lewicka D., Krot K., *Zaufanie organizacyjne jako czynniki kreujący proinnowacyjny klimat w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2014, nr 4(305), s. 47–58.
- Massa L., Tucci C.L., Afuah A., *A Critical Assessment of Business Model Research*, “Academy of Management Annals” 2017, vol. 11, no. 1, s. 73–104.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Perspective*, “Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6, s. 726–735.
- Nęcki Ł., *Budowa nowoczesnego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem modelu biznesowego canvas*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, z. 26, s. 31.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2010.
- Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy, Raport NBP*, NBP, Warszawa 2016.
- Romanowska M., *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 8, s. 4–8.
- Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2.
- Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 41–47.
- Spieth P., Schneckenberg D., Matzler K., *Exploring the Linkage between Business Model (&) Innovation and the Strategy of the Firm*, “R&D Management” 2016, vol. 46, no. 3, s. 403–413.
- Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E., *Business Model Innovation – State of the Art and Future Challenges for the Field*, “R&D Management” 2014, vol. 44, no. 3, s. 237–247.
- Stanisławski N., *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 118.
- Stec M., Grzebyk M., *The Implementation of the Strategy Europe 2020 Objectives in European Union Countries: The Concept Analysis and Statistical Evaluation*, “Quality & Quantity” 2018, vol. 52, no. 1, s. 119–133.
- Stelmaszczyk M., *Mediacyjny efekt zaufania zależności między organizacyjnym uczeniem a innowacjami*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 173(3), s. 25–40.
- Teece D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, “Long Range Planning” 2010, vol. 43, no. 2–3, s. 172–194.
- Van Cauwenberghe E., Maes L., Spittaels H., van Lenthe F.J., Brug J., Oppert J.M., De Bourdeaudhuij I., *Effectiveness of School-based Interventions in Europe to Promote Healthy Nutrition in Children and Adolescents: Systematic Review of Published and ‘Grey’ Literature*, “British Journal of Nutrition” 2010, vol. 103, no. 6, s. 781–797.

- Wyżnikiewicz B., *Polskie MSP na drodze ku nowoczesności*, Instytut Badań nad Gospodarką, Warszawa 2013.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ocena innowacyjności MSP sektora ICT*, w: *Wyzwania rozwojowe MSP. Innowacje, technologie, kryzys*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wyd. Warszawa 2011.
- Zastempowski M., *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 159, s. 153.
- Zott C., Amit R., *The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis*, “Strategic Organization” 2013, vol. 11, no. 4, s. 403–411.
- Ziółkowska B., Gorzeń-Mitka I., Sipa M., Skibiński A., *Some Remarks about Challenges in Supply Chain Management – Value Creation, Risk Management, Innovativeness and Demography*, “Advanced Logistic Systems” 2016, vol. 10, no. 2, s. 27–38.

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Monika Inków*

1.2

Zdolność innowacyjna w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej organizacji

Streszczenie

Literatura dotycząca zdolności innowacyjnych jest pełna sprzeczności, ponieważ w różny sposób autorzy przedstawiają zdolności innowacyjne. Część badaczy uważa, że zdolności innowacyjne są kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, natomiast inni twierdzą, że nie wyrażają one w pełni różnorodności zarówno organizacji, jak i otoczenia i tym samym nie mogą być traktowane jako źródła trwałej przewagi konkurencyjnej, dlatego też Autorka postanowiła zająć się tym tematem. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie roli zdolności innowacyjnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej na podstawie przeglądu literatury.

Słowa kluczowe: zdolność innowacyjna, innowacje, przewaga konkurencyjna

* Uniwersytet Zielonogórski, ORCID: 0000-0002-3179-9404

Innovative Capability on Achieve Competitive Advantage of the Organization

Abstract

The literature on innovation capability is full of contradictions because the authors present innovation capability in different ways. Some researchers believe that innovation capability is key to achieving competitive advantage, while others say that they do not fully express the diversity of both the organization and the environment, and thus cannot be treated as a source of sustaining competitive advantage, which is why the author decided to address about this topic. The purpose of this article is to present the role of innovative capability in building competitive advantage based on a literature review.

Keywords: innovation capability, innovation, competitive advantage

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach konkurencja między firmami staje się coraz bardziej utrudniona, przede wszystkim przez zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji, nie tylko w zakresie zmieniających się wymagań użytkowników, ale również technologii. Organizacje, chcąc utrzymać się na rynku, a także zwiększać w nim swój udział, powinny w sposób ciągły pracować nad innowacjami¹. Warto zauważyć, że w literaturze odnaleźć można wiele definicji innowacji. W latach 30. XX wieku definicję innowacji przedstawił jako jeden z pierwszych J. Schumpeter, określając innowacje jako działalność przedsiębiorców, która jest oparta na tworzeniu nowych kombinacji zastanych czynników produkcji w takich warunkach, w których wyniku tego procesu nie da się w łatwy sposób przewidzieć². Inną definicję proponuje A. Kucińska-Landwójtowicz, cytując za O'Sullivanem, że innowacja jest procesem tworzenia zmian zarówno małych, jak i dużych, radykalnych oraz przyrostowych w procesach, usługach i wyrobach³. Z kolei według podręcznika Oslo innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego pro-

¹ Por. R. Aryanto, A. Fontana, A.Z. *Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry*, "Procedia – Soc. Behav. Sci" 2015, no. 211, s. 874–879.

² Por. J. A Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge 1934.

³ A. Kucińska-Landwójtowicz, *Podejście procesowe w zarządzaniu innowacjami*, www.ptzp.ferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p016.pdf (dostęp: 7.12.2019), s. 182.

duktu (wyrobu lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej czy organizacyjnej w praktyce gospodarczej organizacji, miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem⁴.

Jak zauważa E. Stawasz, najlepszym sposobem przekształcania innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną jest budowa zdolności innowacyjnej, która może być rozpatrywana jako swego rodzaju wskaźnik sukcesu innowacji⁵.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie na podstawie przeglądu literatury najnowszych osiągnięć w zakresie zdolności innowacyjnych i ich związku z kształtowaniem przewagi konkurencyjnej przez organizację.

Przewaga konkurencyjna

Pojęcie przewagi konkurencyjnej obecnie pojawia się bardzo często w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego, jednak pomimo tego nadal brak jest zgodności wśród badaczy co do jej definicji. M. Tracey i współpracownicy definiują przewagę konkurencyjną jako stopień, w jakim firma jest w stanie osiągnąć i utrzymać pozycję względem konkurentów⁶. H. Ma definiuje przewagę konkurencyjną jako pewną asymetrię lub różnicę w dowolnym atrybucie, który pozwala firmie lepiej obsługiwać klientów, a tym samym tworzyć lepszą wartość dla klienta i osiągać lepsze wyniki⁷. M. Porter natomiast przedstawia przewagę konkurencyjną jako zdolność firmy lub branży do wytwarzania produktów, które zapewniają większą wartość dla klienta niż produkty konkurencyjne, na przykład poprzez oferowanie niższych cen lub świadczenie wysokiej jakości usług czy innych korzyści uzasadniających wyższe ceny⁸. A. Mar z kolei zauważa, że często przewagę konkurencyjną myli się z cenami, kosztami, zwrotem z inwestycji, marżami, innowacjami, zrównoważonym rozwojem, marką i reputacją⁹.

⁴ Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Paris 2005, s. 48.

⁵ E. Stawasz, *Dynamiczna zdolność innowacyjna – wybrane zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2014, t. 4, nr 305, s. 97.

⁶ M. Tracey, M. Vonderembse, J. Lim, *Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Key to Enhancing Competitiveness and Improving Performance*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 17, no. 4, s. 411–428.

⁷ H. Ma, *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision” 1999, vol. 37, no. 3, s. 259–266.

⁸ M.E. Porter, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 8, s. 95–117.

⁹ A. Mar, *6-Sources of Competitive Advantage*, „Business Guide”, 29th April 2013.

Świadomie kształtowana przewaga konkurencyjna wynika przede wszystkim z rozwoju nurtu zasobowego oraz pozycyjnego w zarządzaniu strategicznym, natomiast ujęcie planistyczne oraz ewolucyjne nie wskazują wprost źródeł przewagi konkurencyjnej¹⁰.

Punktem wyjścia budowania przewagi konkurencyjnej w ujęciu planistycznym jest dokładna analiza strategiczna, zaś budowaniu przewagi służy strategia dopasowania mająca charakter długookresowego planu. Podejście ewolucyjne skupia się na adaptacyjnym charakterze strategii oraz przewagi konkurencyjnej, zaś źródeł przewagi konkurencyjnej upatruje się w zdolnościach dynamicznych organizacji¹¹. W ramach podejścia pozycyjnego przewaga konkurencyjna danej organizacji jest wynikiem pozycji tej organizacji zajmowanej względem konkurentów¹². Nurt zasobowy natomiast upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w kluczowych kompetencjach. Zauważyć jednak trzeba, że nie można utożsamiać przewagi konkurencyjnej z samym faktem posiadania wyróżniającej kompetencji, bowiem przewagę dają dopiero te wyróżniające kompetencje, które zostały zastosowane. Pamiętać trzeba również, że wspomniane kompetencje nie zawsze będą źródłem przewagi konkurencyjnej, przewaga może mieć charakter sytuacyjny i wynikać np. z dostępu do strategicznego zasobu¹³.

Nurt zasobowy zarządzania strategicznego w ciągu ostatnich lat stał się niewątpliwie dominującym poglądem, jednak coraz częściej podlegał on również krytyce. Jako wady tego nurtu wskazywano zbytne skupienie się na zasobach oraz brak dynamiki¹⁴. Odpowiedzią na niedoskonałości podejścia zasobowego stała się koncepcja zdolności dynamicznych organizacji¹⁵, która od ponad 20 lat zyskuje coraz większą popularność w dziedzinie badań zarządzania strategicznego¹⁶. Badacze coraz częściej odnoszą się do koncepcji zdolności dynamicznych, bowiem koncentruje się ona nie tylko na przewadze konkurencyjnej osiągananej dzięki odpowiedniej kombinacji zasobów, ale także na zmianie zasobów organizacji w miarę upływu czasu w celu dostosowania się do zmian

¹⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mikuła (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 84.

¹¹ *Ibidem*.

¹² M.E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, "Harvard Business Review" 1979, vol. 57, no. 2, s. 137–145.

¹³ Por. E. Stańczyk-Hugiet, *op.cit.*; M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.

¹⁴ Por. N.J. Foss, *Resources and Strategy: A Reader*, Oxford University Press, Oxford 1997.

¹⁵ Por. D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

¹⁶ Np. B. Lawson, D. Samson, *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, "International Journal of Innovation Management" 2001, no 5, s. 377–400; S.A. Zahra, G. George, *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "Academy of Management Review" 2002, vol. 27, no. 2, s. 185–203; V. Ambrosini, C. Bowman, *What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?*, "International Journal of Management Reviews" 2009, vol. 11, no. 1, s. 29–49; M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, "Organization Science" 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.

zachodzących w otoczeniu. Jak zauważa E. Stawasz, koncepcja zdolności dynamicznych pozwala analizować innowacje i wzrost przedsiębiorstw dlatego, że w centrum wspomnianej koncepcji znajdują się kreatywna akumulacja wiedzy, specyficzne powiązania z otoczeniem oraz zdolność innowacyjna¹⁷.

Zdolność innowacyjna

Analizując literaturę dotyczącą pojęcia zdolności innowacyjnej, można zauważyć, że nie istnieje konsensus wśród badaczy co do jej definicji. Zdolność innowacyjna organizacji może być definiowana jako zdolność organizacji do przekształcania wiedzy i pomysłów w nowe rozwiązania na korzyść organizacji¹⁸. Według wielu autorów posiadanie wysokiej zdolności innowacyjnej jest ważnym źródłem wydajności firmy¹⁹ oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej²⁰. Wielu autorów zauważa również, że przetrwanie przedsiębiorstwa w obecnych czasach nie zależy już od pojedynczych innowacji, a od zdolności do wprowadzania innowacji w sposób ciągły²¹. W związku z tym, aby przedsiębiorstwa mogły skutecznie konkurować, powinny mieć skuteczną zdolność do innowacji²².

¹⁷ E. Stawasz, *op.cit.*, s. 98.

¹⁸ Por. B. Lawson, D. Samson, *op.cit.*

¹⁹ N.A. Aziz, N.A. Omar, *Exploring the Effect of Internet Marketing Orientation, Learning Orientation and Market Orientation on Innovativeness and Performance: SME (Exporters) Perspectives*, "Journal of Business Economics and Management" 2013, vol. 14 (Supplement 1), s. 257–278; M.T. Tsai, C.L. Tsai, *Innovation Capability and Performance in Taiwanese Science Parks: Exploring the Moderating Effects of Industrial Clusters Fabric*, "The International Journal of Organizational Innovation" 2010, vol. 2, no. 4, s. 80–105.

²⁰ J. Guan, N. Ma, *Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms*, "Technovation" 2003, vol. 23, no. 9, s. 737–747; I. Basterretxea, R. Martinez, *Impact of Management and Innovation Capabilities on Performance: Are Cooperatives Different?*, "Annals of Public and Cooperative Economics" 2012, vol. 83, no. 3, s. 357–381; A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

²¹ Por. M. Saunila, *Performance Measurement Approach for Innovation Capability in SMEs*, "International Journal of Productivity and Performance Management", 2016, vol. 65, no. 2, s. 162–176; T. Blommerde, P. Lynch, *A Maturity Matrix for Assessing Service Innovation Capability*, <http://repository.wit.ie/3186/1/A%20Maturity%20Matrix%20for%20Assessing%20Service%20Innovation%20Capability.pdf> (dostęp: 20.05.2017), s. 4.

²² Por. C. Stryja, M. Kohler, H. Fromm, *Assessing Service Innovation Capabilities – An Empirically Grounded Approach*, Paper presented at the 6th Annual Conference of the Academy of Innovation and Entrepreneurship, UK, Oxford, August 2015; T. Blommerde, P. Lynch, *op.cit.*

Zdolność innowacyjna a przewaga konkurencyjna

Analizując literaturę z zakresu przewagi konkurencyjnej, zauważyć można, że szczególne miejsce wśród jej determinant zajmują innowacje. Konkurencyjność organizacji, która oparta jest na innowacyjności, daje jej szansę na uzyskanie największej i najdłuższej trwającej przewagi na rynku²³.

Warto podkreślić fakt, że na znaczenie innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej wskazuje wielu autorów, zarówno prac teoretycznych, jak i badawczych, np. R. Veselica, K. Poznańska, C. Chang, M.A. Macfarlane, L. Ren i in., G. Walker, R. Reed i in., C.K. Prahalad, M. Porter, O'Regan i in. czy J.Kay. Wielu badaczy jednak wskazuje również, że aby organizacje mogły w sposób skuteczny opracowywać i wdrażać nowe rozwiązania, potrzebują do tego odpowiednio wysokich zdolności innowacyjnych.

Jak wskazują w swoich badaniach odnoszących się do firm z branży IT w Słowenii L. Breznik i M. Lahovnik, zdolność innowacyjna organizacji może być postrzegana jako strategiczna siła i swego rodzaju radar dla firm z branży IT. Zdolność ta jest powiązana i współzależna z innymi zdolnościami organizacyjnymi, ale jest zdaniem wspomnianych autorów najistotniejsza w przypadku budowania trwałej przewagi konkurencyjnej²⁴.

J.S. Lee i C.J. Hsieh, odnosząc się w swoich badaniach również do firm z branży IT, zauważyli, że organizacje, aby promować nową wartość dla klientów i dzięki temu użytkiwać przewagę konkurencyjną, bezwzględnie muszą pracować nad nowymi pomysłami, które bez względu na to, czy prowadzą do technologicznej, czy nietechnologicznej innowacji, będą promować trwałą przewagę konkurencyjną firmy, w związku z tym organizacje powinny skupiać się na budowaniu i rozwoju zdolności innowacyjnych, które są do tego niezbędne²⁵.

R. Stanisławski w swoich badaniach dotyczących polskich firm z kolei zauważył, że firmy, które nie traktują innowacji jako swojego głównego źródła przewagi konkurencyjnej, nie przywiązują dużej wagi do kwestii związanych z kształtowaniem zdolności innowacyjnych. Pomimo tego autor wykazał pozytywy związek pomiędzy zdolnościami

²³ M. Żelichowska., *Innowacyjność jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 46–55.

²⁴ L. Breznik, M. Lahovnik, *Renewin the Resource Base in Line with the Dynamic Capabilities View: A Key to Sustained Competitive Advantage in the IT industry*, „JEEMS” 2014, vol. 19, no. 4, s. 453–485; L. Breznik, M. Lahovnik, *Innovation Capability as a Source of Competitive Advantage in Slovenian Information Technology Firms*, „Technics Technologies Education Management” 2012, vol. 7, no. 3, s. 1132–1144; L. Breznik, *Razvijanje inovacijske zmožnosti in njenih virov kot ključ do uspeha v slovenskih podjetjih s področja informativ*, „Naše gospodarstvo/Our Economy” 2014, vol. 60, no. 1–2, s. 12–25.

²⁵ J.S. Lee, C.J. Hsieh, *A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Business & Economics Research” 2010, vol. 8, no. 9, s. 109–119.

innowacyjnymi a możliwością osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przez organizacje²⁶. Do podobnych wniosków w swoich badaniach doszli N.N. Abb Aziz i S. Samad, którzy badali MSP z branży spożywczej w Malezji. Autorzy ci wykazali również pozytywny wpływ zdolności innowacyjnych na możliwość kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej, ale zauważyli także, że badane przez nich organizacje nie są zbyt konkurencyjne, bowiem nie skupiają się na tworzeniu innowacji, zatem nie widzą potrzeby rozwijania zdolności innowacyjnych²⁷.

Z kolei G. Leskovar-Spacapan i M. Bastic w badaniach obejmujących tysiąc firm produkcyjnych ze Słowenii wykazali, że organizacje, które są strategicznie zorientowane na innowacje, nieustannie szukają nowych możliwości, z tego też powodu są bardziej skłonne do angażowania się w innowacje, a tym samym bardziej prawdopodobne jest osiągnięcie przez nie wyższego poziomu zdolności innowacyjnych i trwałej przewagi konkurencyjnej w porównaniu z organizacjami zorientowanymi strategicznie na jakość i koszty²⁸.

J.H. Sulistyto i H.S. Siyamtinah w swoich badaniach wykazali pozytywny związek zdolności innowacyjnych z przewagą konkurencyjną, jednak zauważyli, że aby organizacja mogła rozwinąć odpowiedni poziom zdolności innowacyjnych, wymaga odpowiedniej kultury przedsiębiorczości²⁹.

Y.Y. Lee i M. Falahat odnotowali, że firmy mające wysoką zdolność innowacyjną mogą nie być konkurencyjne pod względem cen. Mogą jednak nadal konkurować na rynkach międzynarodowych dzięki lepszym produktom lub usługom³⁰. Natomiast J. Ferreira ze współpracownikami, badając portugalskie MSP, doszli do wniosku, że zdolności innowacyjne mogą pomóc organizacjom osiągnąć przewagę konkurencyjną nie tylko poprzez możliwość przedstawiania nowych produktów i usług, ale również poprzez tworzenie mechanizmów izolacji, bowiem udane innowacje mogą utrudniać zewnętrzną imitację, a co za tym idzie pozwolić organizacji utrzymać przewagę konkurencyjną³¹.

²⁶ R. Stanisławski, *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157) s. 109–139.

²⁷ N.N.A. Aziz, S. Samad, *Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia*, „Procedia Economics and Finance” 2016, no. 35, s. 256–266.

²⁸ G. Leskovar-Spacapan, M. Bastic, *Differences in Organizations Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations Strategic Orientation*, „Technovation” 2007, vol. 27, s. 533–546.

²⁹ J.H. Sulistyto, H.S. Siyamtinah, *Innovation Capability of SMEs through Entrepreneurship, Marketing Capability, Relational Capital and Empowerment*, „Technovation” 2016, no. 21, s. 196–203.

³⁰ Y.Y. Lee, M. Falahat, *The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: The Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities*, „Technology Innovation Management Review” 2019, vol. 9, no. 11, s. 26–38.

³¹ J. Ferreira, C. Arnaldo, L.A. Moutinho, *Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation*, „Technovation” 2018.

Analizując przedstawione powyżej rozważania dotyczące badań nad wpływem zdolności innowacyjnych na przewagę konkurencyjną, warto zauważyć, że organizacje dostrzegające zmiany zachodzące w otoczeniu, prowadzące działalność w branżach wykorzystujących zaawansowane technologie, nastawione na rozwój i innowacje dostrzegają również konieczność budowania i rozwijania zdolności innowacyjnych, bowiem są one niezbędne dla opracowywania innowacji. Natomiast sytuacja wydaje się wyglądać zupełnie inaczej w przypadku organizacji, które są albo w małym stopniu rozwinięte i nie dostrzegają potrzeby prac nad innowacjami, albo są nastawione na konkurencję kosztową czy na przykład jakościową. Organizacje te w mniejszym stopniu skupiają się na budowaniu i rozwijaniu zdolności innowacyjnych, co wydaje się być nie do końca właściwym podejściem.

Podsumowanie

W ostatnich latach tworzenie i rozwijanie zdolności innowacyjnych, a co za tym idzie zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw, stało się kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, w związku z tym zmianie uległo także ukierunkowanie teorii organizacyjnych z utrzymania przewagi konkurencyjnej na zarządzanie innowacjami³². Kluczem do ciągłego rozwoju innowacji stały się zatem procesy związane z przyswajaniem, integracją oraz rekonfiguracją wiedzy. Nadmienić również warto, że rozwój zdolności innowacyjnych stał się warunkiem osiągnięć innowacyjnych organizacji, ale powinien on następować zgodnie ze strategią innowacyjną organizacji.

Odnosząc się do przyszłych badań z punktu widzenia organizacji, należy szczególnie zbadać zdolności innowacyjne oraz ich elementy składowe, czyli czynniki, które wpływają na ich tworzenie i rozwój. Niezmiernie ważne wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego w określonym czasie niektóre z organizacji potrafią skutecznie rozwijać swoje zdolności innowacyjne, podczas gdy inne nie są w stanie tego zrobić, a także jakie wewnętrzne cechy organizacyjne wpływają na możliwość rozwijania zdolności innowacyjnych przez daną organizację.

³² Por. S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development 2018*, "Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42, no. 1, s. 1–34.

Bibliografia

- Ambrosini V., Bowman C., *What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?*, "International Journal of Management Reviews" 2009, vol. 11, no. 1, s. 29–49.
- Aryanto R., Fontana A., A.Z., *Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry*, "Procedia – Soc. Behav. Sci" 2015, no. 211, s. 874–879.
- Aziz N.N.A., Samad S., *Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia*, "Procedia Economics and Finance" 2016, no. 35, s. 256–266.
- Aziz N.A., Omar N.A., *Exploring the Effect of Internet Marketing Orientation, Learning Orientation and Market Orientation on Innovativeness and Performance: SME (exporters) Perspectives*, "Journal of Business Economics and Management" 2013, vol. 14 (Supplement 1), s. 257–278.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Basterretxea I., Martinez R., *Impact of Management and Innovation Capabilities on Performance: Are Cooperatives Different?*, "Annals of Public and Cooperative Economics" 2012, vol. 83, vol. 3, s. 357–381.
- Blommerde T., Lynch P., *A Maturity Matrix for Assessing Service Innovation Capability*, <http://repository.wit.ie/3186/1/A%20Maturity%20Matrix%20for%20Assessing%20Service%20Innovation%20Capability.pdf> (dostęp: 20.05.2017).
- Breznik L., Lahovnik M., *Renewin the Resource Base in Line with the Dynamic Capabilities View: A Key to Sustained Competitive Advantage in the IT industry*, "JEEMS" 2014, vol. 19, no. 4, s. 453–485.
- Breznik L., *Razvijanje inovacijske zmožnosti in njenih virov kot ključ do uspeha v slovenskih podjetjih s področja informatic*, „Naše gospodarstvo/Our Economy” 2014, vol. 60, no. 1–2, s. 12–25.
- Breznik L., Lahovnik M., *Innovation Capability as a Source of Competitive Advantage in Slovenian Information Technology Firms*, "Technics Technologies Education Management" 2012, vol. 7, no. 3, s. 1132–1144.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development*, "Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42, no. 1, s. 1–34.
- Caballero R. J., Jaffe A.B., *How High Are the Giants' Shoulders: An Empirical Assessment of Knowledge Spillovers and Creative Destruction in a Model of Economic Growth*, "NBER Macroeconomics Annual" 1993, vol. 8, s. 15–74.
- Chang C., *The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation*, "Journal Business Ethics" 2011, vol. 104, s. 361–370.
- Chow I.H.S., Gong J., *The Linkage of HRM and Knowledge-related Performance in China's Technology-intensive Industries*, "The International Journal of Human Resource Management" 2010, vol. 21, no. 8, s. 1289–1306.
- Eisenhardt K.M., Martin J.K., *Dynamic Capabilities: What Are They?*, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21, s. 1005–1121.
- Ferreira J., Arnaldo C., Moutinho L.A., *Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation*, "Technovation" 2018.
- Foss N.J., *Resources and Strategy: A Reader*, Oxford University Press, Oxford 1997.

- Guan J., Ma N., *Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms*, "Technovation" 2003, vol. 23, no. 9, s. 737–747.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999.
- Kay J. *Podstawy* , PWE, Warszawa 1996.
- Kucińska-Landwójtowicz A., *Podejście procesowe w zarządzaniu innowacjami*, www.ptzp.konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p016.pdf (dostęp: 7.12.2019).
- Lawson B., Samson D., *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, "International Journal of Innovation Management" 2001, no. 5, s. 377–400.
- Lee Y.Y., Falahat M., *The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: The Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities*, "Technology Innovation Management Review" 2019, vol. 9, no. 11, s. 26–38.
- Lee J.S., Hsieh C.J., *A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Business & Economics Research" 2010, vol. 8, no. 9, s. 109–119.
- Leskovar-Spacapan G., Bastic M., *Differences in Organizations Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations Strategic Orientation*, "Technovation" 2007, vol. 27, s. 533–546.
- Ma H., *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision” 1999, vol. 37, no. 3, s. 259–266.
- Macfarlane M.A., *Sustainable Competitive Advantage for Accountable Care Organizations*, "Journal of Healthcare Management" 2014, vol. 59, no. 4, s. 71–263.
- Mar A., *6-Sources of Competitive Advantage*, "Business Guide", 29th April 2013.
- Matwiejczuk R., *Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej seria Organizacja i Zarządzanie” 2016, s. 355–364.
- Moszkowicz, M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- O’Regan N., Ghobadian A., Sims M., *Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs*, "Technovation" 2006, vol. 26, no. 2, s. 251–261.
- Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical of the European Communities, Paris 2005.
- Porter M., *How Competitive Forces Shape Strategy*, "Harvard Business Review" 1979, vol. 57, no 2., s. 137–145.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M., *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, "Strategic Management Journal" 1991, vol. 12, no. 8, s. 95–117.
- Poznańska K., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej” 2002, nr 82 (LXXXII), s. 65–79.
- Reed R., Storrud-Barnes S., Jessup L., *How Open Innovation Affects the Drivers of Competitive Advantage*, "Management Decision" 2012, vol. 50, no. 1, s. 58–73.
- Ren L., Xie G., Krabbendam K., *Sustainable Competitive Advantage and Marketing Innovation within Firms*, "Management Research Review" 2010, vol. 33, no. 1, s. 79–87.
- Saunila M., *Performance Measurement Approach for Innovation Capability in SMEs*, "International Journal of Productivity and Performance Management" 2016, vol. 65, no. 2, s. 162–176.

- Schumpeter J.A., *The Theory of Economic Development*, Massachusetts: Harvard University Press, Cambridge 1934.
- Stańczyk-Hugiet E., *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mikuła (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Stansławski R., *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 109–139.
- Stawasz E., *Dynamiczna zdolność innowacyjna – wybrane zagadnienia*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica” 2014, t. 4, nr 305, s. 97–105.
- Stryja C., Kohler M., Fromm H., *Assessing Service Innovation Capabilities – An Empirically Grounded Approach*, “Paper presented at the 6th Annual Conference of the Academy of Innovation and Entrepreneurship”, UK, Oxford, August 2015
- Sulistyo J.H., Siyamtinah H.S., *Innovation Capability of SMEs through Entrepreneurship, Marketing Capability, Relational Capital and Empowerment*, “Asia Management Review” 2016, no. 21, s. 196–203.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, “Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.
- Tracey M., Vonderembse M., Lim J., *Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Key to Enhancing Competitiveness and Improving Performance*, “Journal of Operations Management” 1999; vol. 17, no. 4, s. 411–428.
- Tsai M.T., Tsai C.L., *Innovation Capability and Performance in Taiwanese Scienceparks: Exploring the Moderating Effects of Industrial Clusters Fabric*, “The International Journal of Organizational Innovation” 2010, vol. 2, no. 4, s. 80–103.
- Veselica R., *Linking Innovation and National Competitiveness*, 37th International Conference on Economic and Social Development – “Socio-Economic Problems of Sustainable Development” – Baku, 14–15 February 2019.
- Walker G., *Modern Competitive Strategy*, 2nd ed., The McGraw Hill Companies, Inc., New York 2007.
- Zahra S.A., George G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, “Academy of Management Review” 2002, vol. 27, no. 2, s. 185–203.
- Zollo M., Winter S.G., *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, “Organization Science” 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.
- Żelichowska M., *Innowacyjność jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 46–55.
- Żoźniński A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

1.3

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Renata Lisowska*

Wymiary orientacji przedsiębiorczej a wzrost małych innowacyjnych przedsiębiorstw

Streszczenie

Celem opracowania jest ocena wpływu orientacji przedsiębiorczej na wzrost małych innowacyjnych przedsiębiorstw. Dla realizacji tak sformułowanego celu przyjęto następującą hipotezę badawczą: *Im wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej, tym silniejszy wzrost przedsiębiorstwa.* W pierwszej części opracowania dokonano konceptualizacji pojęcia „orientacja przedsiębiorcza” oraz zdefiniowano główne wymiary składające się na konstrukt tej orientacji. W drugiej części przedstawiono metodykę badań własnych i dokonano charakterystyki próby badawczej. W ostatniej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań własnych przeprowadzonych na próbie 400 małych innowacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W podsumowaniu wskazano główne wnioski, określono ograniczenia badawcze oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: orientacja przedsiębiorcza, małe przedsiębiorstwa, innowacyjne przedsiębiorstwa, wyniki przedsiębiorstwa

* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0001-7591-2117

Dimensions of Entrepreneurial Orientation and the Growth of Small Innovative Enterprises

Abstract

The aim of the paper is to assess the impact of entrepreneurial orientation on the growth of small innovative enterprises. To achieve this goal, the following research hypothesis has been adopted: The higher the level of entrepreneurial orientation, the stronger the enterprise growth.

In the first part of the paper, the concept of entrepreneurial orientation is conceptualised and the main dimensions constituting the construct of this orientation are defined. The second part presents the research methodology and characteristics of the research sample. The last part of the paper presents the results of the research carried out on a sample of 400 small innovative enterprises operating in Poland. The main conclusions along with research limitations and directions of further research are also indicated in the last part of the paper.

Keywords: entrepreneurial orientation, small enterprises, innovative enterprises, enterprise performance

Wprowadzenie

Małe przedsiębiorstwa coraz intensywniej podejmują działania ukierunkowane na zwiększanie swojej zdolności do tworzenia nowatorskich produktów czy rozwiązań organizacyjnych. Efekty tych działań są na ogół analizowane przez pryzmat poprawy konkurencyjności, kreowania nowej pozycji na rynku¹, stopnia wykorzystania istniejących kompetencji zarówno przedsiębiorczych, jak i zarządczych oraz potencjału związanego z posiadanymi zasobami. Natomiast powodzenie tych działań zależy w dużej mierze od zachowań przedsiębiorczych danej firmy oraz jej potencjału i poziomu przedsiębiorczości.

Za rzetelną miarę poziomu przedsiębiorczości firmy uznaje się tzw. orientację przedsiębiorczą postrzeganą jako charakterystykę przedsiębiorstwa, którą można zmierzyć, obserwując przedsiębiorczy styl kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, w tym właścicieli, przejawiający się w decyzjach strategicznych ukierunkowanych na zarządzanie operacyjne firmy będące odpowiedzią na wyzwania turbulentnego otoczenia². Przedsiębiorstwo, które ma orientację przedsiębiorczą, to takie, które angażuje się w tworzenie

¹ M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Politechnika Łódzka, Łódź 2015, s. 36.

² J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 24–25.

innowacji, przyjmuje postawę proaktywną oraz podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia⁵. Natężenie orientacji przedsiębiorczej zmienia się pod wpływem różnych uwarunkowań zarówno o charakterze wewnętrznym, bazujących na zasobach przedsiębiorstwa, np. zasobach ludzkich, rzeczowych składnikach majątku, własnym zapleczu badawczo-rozwojowym, wiedzy, jak również na uwarunkowaniach zewnętrznych wynikających z wpływu otoczenia. Dlatego też istotne jest, aby małe przedsiębiorstwa wykorzystywały do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej swoją silną orientację przedsiębiorczą⁴. Małe przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną, kiedy odnosi większy sukces niż obecni i potencjalni konkurenci, mierzony jego wzrostem.

Inspiracją do podjęcia niniejszych rozważań była obserwacja problemów związanych z pomiarem orientacji przedsiębiorczej w kontekście wzrostu małego przedsiębiorstwa oraz zauważenie braku holistycznego podejścia dotyczącego powiązania orientacji przedsiębiorczej ze wzrostem firmy, w tym ograniczony zakres badań empirycznych prezentowany w literaturze krajowej i zagranicznej. Dostrzeżona w literaturze luka poznawcza stanowiła podstawę do postawienia pytania badawczego: Jakie są zależności między wymiarami orientacji przedsiębiorczej a wzrostem małego przedsiębiorstwa?

W związku z celem opracowania uczyniono ocenę wpływu orientacji przedsiębiorczej na wzrost małych innowacyjnych przedsiębiorstw. Dla realizacji tak sformułowanego celu przyjęto następującą hipotezę badawczą:

H1: *Im wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej, tym silniejszy wzrost przedsiębiorstwa.*

Wymiary i konstrukt orientacji przedsiębiorczej

Orientacja przedsiębiorcza jest definiowana jako spójny zestaw powiązanych ze sobą działań i procesów⁵, struktur, metod, praktyk, stylów zachowań⁶, jakie osoby zarządzające wykorzystują, aby działać w sposób przedsiębiorczy. Definicja ta opiera

⁵ D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, "Management Science" 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791.

⁴ Por. A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2017, vol. 33, no. 3, s. 761–787; A. Engelen, H. Kube, S. Schmidt, T.C. Flatten, *Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Department Research Policy" 2014, vol. 43, s. 1353–1369.

⁵ Por. M. Bratnicki, *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010; G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, "The Academy of Management Executive (1993–2005)" 2005, vol. 19, no. 1, s. 147–156.

⁶ Por. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008; G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172.

się na twierdzeniu, że firmy przedsiębiorcze mają tendencję do podejmowania ryzyka większego niż firmy niemające orientacji przedsiębiorczej, szczególnie w warunkach niepewności, proaktywnie poszukują szans biznesowych oraz kładą nacisk na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym⁷. Szerszy przegląd definicji przedstawia tabela 1.3.1.

W literaturze przedmiotu istnieją dwa podejścia do pojęcia „orientacja przedsiębiorcza”. Pierwsze z nich to podejście jednowymiarowe zaprezentowane przez D. Millera⁸, a następnie rozwijane przez J.G. Covina i D.P. Slevina⁹, drugie zaś to podejście wielowymiarowe G.T. Lumpkina i D.D. Dessa¹⁰.

W pierwszym podejściu w orientacji przedsiębiorczej kluczowymi wymiarami są: proaktywność, innowacyjność oraz podejmowanie ryzyka. Podstawową ideą tego podejścia jest eksponowanie wszystkich trzech wymiarów jednocześnie, aby mogły się w równym stopniu przyczyniać do budowania orientacji przedsiębiorczej. Oznacza to, że wymiary powinny być ze sobą zbieżne, a wzrost orientacji przedsiębiorczej wymaga zwiększenia natężenia zachowań i działań we wszystkich wymiarach¹¹. Koncepcja ta zatem wskazuje, że indywidualne wymiary niezależnie od wzajemnych powiązań łączą się w model orientacji przedsiębiorczej, tzn. orientacja przedsiębiorcza jest tworzona przez jej wymiary, a nie wymiary są przejawami tej orientacji¹².

W przypadku drugiego podejścia – wielowymiarowego, poszczególne wymiary są współzależne, czyli wymiary są przejawami orientacji przedsiębiorczej, a nie orientacja jest tworzona przez jej wymiary¹³.

W literaturze przedmiotu pozostała nierozstrzygnięta kwestia, które z tych podejść pozwala na określenie, w jakim stopniu powinny występować indywidualne wymiary orientacji przedsiębiorczej, aby organizację można było uznać za przedsiębiorczą. Nie

⁷ J.G. Covin, D. Miller, *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, vol. 38, no. 1, s. 11–44.

⁸ D. Miller, *op.cit.*

⁹ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal” 1989, no. 10, s. 75–87.

¹⁰ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial...*, *op.cit.*

¹¹ M. Okręglička, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 62–63.

¹² Por. J.G. Covin, D.P. Slevin, *op.cit.*, s. 75–87; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, z. 3, t. 19, cz. 1, s. 109–126.

¹³ Por. G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, „The Academy of Management Executive (1993–2005)” 2005, vol. 19, no. 1, s. 147–156; M. Bratnicki, R. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 141–158; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, wydawnicza SGH, Warszawa 2019.

ma również zgodności badaczy co do liczby wymiarów orientacji przedsiębiorczej, które powinny zostać użyte do jej oceny.

Tabela 1.3.1.

Wybrane definicje konstruktów „orientacja przedsiębiorcza”

Autor/rok	Definicja
D. Miller (1983)	Orientacja przedsiębiorcza występuje w organizacji, w której angażuje się innowacje, podejmuje ryzykowne działania, dąży się do bycia o krok przed konkurencją
J.G. Covin, D.P. Slevin (1989)	Orientacja przedsiębiorcza ukazuje nastawienie organizacji i jej postawę do angażowania się w działania strategiczne mające charakter proaktywny, innowacyjny oraz obciążony ryzykiem. Działania te bezpośrednio wpłyną na wyniki firmy
G.T. Lumpkin, G.G. Dess (1996)	Orientacja przedsiębiorcza to działania zarządcze o charakterze autonomicznym, innowacyjnym, ryzykownym, proaktywnym i agresywnie konkurencyjnym prowadzące do „nowego” wejścia
S.I. Krauss, M. Frese, C. Friedrich, J.M. Unger (2005)	Orientacja przedsiębiorcza to konstrukcja psychologiczna wyrażająca intencje i skłonności głównych uczestników organizacji do zachowań przedsiębiorczych
A. Rauch, M. Frese (2009)	Orientacja przedsiębiorcza opisuje strategiczne procesy wewnątrz przedsiębiorstwa, wykorzystywane w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej
A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese (2009)	Orientacja przedsiębiorcza to proces budowania strategii, którą menedżerowie wykorzystują do podejmowania decyzji poprzez upowszechnianie celów organizacji, utrzymywanie wizji i tworzenie trwałych przewag konkurencyjnych
M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin (2010)	Orientacja przedsiębiorcza dotyczy metod, technik i stylów podejmowania decyzji, intencji i działań uczestników organizacji
J.G. Covin, W.J. Wales (2011)	Orientacja przedsiębiorcza jest uznawana za siłę napędową organizacyjnej działalności przedsiębiorczej
A. Wójcik-Karpacz (2016)	Orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla strategiczne zachowania menedżerów organizacji ukierunkowane na wyprzedzenie konkurencji poprzez otwartość na innowacje, tolerancję wobec ryzyka i wysoką aktywność wobec szans rynkowych
M. Okręglika (2019)	Orientacja przedsiębiorcza odzwierciedla organizacyjną postawę decyzyjną dotyczącą kluczowych działań przedsiębiorstwa w poszukiwaniu nowych możliwości dla dynamicznego rozwoju i odnowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Okręglika, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019; A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2017, vol. 33, no. 3, s. 761–787; A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 14, s. 483–496; J.G. Covin, D. Miller, *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, vol. 38, no. 1, s. 11–44; J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 24–25; D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science” 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791; A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2017, vol. 33, no. 3, s. 761–787; M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Cengage Learning, 2010.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto pięć wymiarów orientacji przedsiębiorczej, tzn. trzy zaproponowane przez D. Millera – proaktywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka¹⁴ oraz dwa uzupełnione przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa – autonomia oraz konkurencyjna agresywność¹⁵.

Proaktywność to cecha przedsiębiorstw, które stale poszukują nowych możliwości i szans, reagując na zmieniające się wymagania i potrzeby klientów, oraz stają się często pionierami nowych produktów czy usług¹⁶. Proaktywność jest postrzegana jako pożądana i wręcz niezbędna cecha organizacyjna, natomiast proaktywne przedsiębiorstwa są ukierunkowane na przyszłe potrzeby klientów, aktywnie poszukując nowych rozwiązań i możliwości.

Z kolei innowacyjność odzwierciedla tendencje przedsiębiorstwa ukierunkowane na proces twórczy i nowe pomysły wspierane nowymi technologiami, w wyniku których powstają nowe produkty i usługi oraz usprawniane są procesy w firmie. Przedsiębiorstwa uznawane za innowacyjne w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej skupiają się na sferze B+R, rozwoju kreatywności i eksperymentowaniu w celu wygenerowania nowych rozwiązań¹⁷. W przypadku małych przedsiębiorstw prekursorem i inicjatorem działalności innowacyjnej jest właściciel, który szukając nowych możliwości, uruchamia własną działalność gospodarczą i próbuje zdobyć dla niej najlepszą pozycję konkurencyjną¹⁸. Uważa się zatem, że założyciele szybko rozwijających się małych przedsiębiorstw osiągają znacznie lepsze wyniki w zakresie tworzenia innowacyjnych rozwiązań niż osoby zajmujące stanowiska kierownicze w firmach. Postawa proinnowacyjna oznacza orientację na permanentne poszukiwanie okazji i szans, jest funkcją cech osobowościowych, ambicji i motywacji ukierunkowanych na zmiany.

Kolejny wymiar orientacji przedsiębiorczej – podejmowanie ryzyka – determinuje gotowość przedsiębiorstwa do inicjowania odważnych działań polegających m.in. na wejściu firmy w nowe i nieznane rynki, przeznaczaniu dużej części zasobów na przedsięwzięcia niepewne, z którymi wiąże się prawdopodobieństwo niepowodzenia¹⁹. Ryzyko ma szczególne znaczenie na poziomie strategicznym jako nieunikniony element prowadzenia działalności gospodarczej. Podejmowanie ryzyka jako wymiar orientacji przedsię-

¹⁴ D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, "Management Science" 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791.

¹⁵ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, *Research Edge: The Role of...*, *op.cit.*

¹⁶ A. Aragon-Sanchez, G. Sanchez-Marin, *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, "Journal of Small Business Management" 2005, vol. 43, no. 3, s. 287–308.

¹⁷ B. Nogalski, J. Karpacz, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 43–51.

¹⁸ M. Okręglińska, *op.cit.*, s. 117.

¹⁹ A. Wójcik-Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza a wynik* *Problem pomiaru wyniku*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów” 2017, nr 153, s. 143–160.

biorczej ma silny związek z pozostałymi wymiarami: innowacyjnością i proaktywnością. Proaktywność bowiem skłania do wykorzystania nowych rozwiązań i możliwości rynkowych, natomiast podejmowanie ryzyka może inspirować do twórczych i innowacyjnych pomysłów, co w dłuższej perspektywie stwarza szansę sukcesu²⁰.

Autonomia jest odzwierciedleniem działań podejmowanych niezależnie od granic organizacyjnych i odnosi się ona do uczestników przedsiębiorstwa podejmujących swobodnie i w sposób ciągły decyzje bez względu na bariery wynikające np. z ograniczonej dostępności zasobów czy intensywnych praktyk konkurencji²¹.

Z kolei konkurencyjna agresywność to ambicje przedsiębiorstwa do osiągnięcia wysokiej pozycji na rynku oraz chęć bezpośredniego pokonania konkurentów, czyli skłonność do intensyfikowania bezpośrednich wyzwań wobec konkurentów w celu wejścia na rynek. Firma koncentruje się na rozwoju na istniejącym rynku, dążąc do zwiększenia w nim udziału²². Takie działania wymagają od przedsiębiorstwa gotowości do implementowania niekonwencjonalnych metod konkurowania.

Jak wynika z analizy *desk research*, konstrukt orientacji przedsiębiorczej jest już szeroko opisany w literaturze przedmiotu i można uznać, że jego wymiary są ukierunkowane głównie na procesy biznesowe, jak również perspektywę strategiczną w obszarze formułowania strategii i dokonywania wyborów strategicznych, co pozwala firmie działać w sposób przedsiębiorczy²³. Obecnie zainteresowanie orientacją przedsiębiorczą stale rośnie, a ona sama staje się jednym z obszarów badań w ramach przedsiębiorczości. Badania obejmują nie tylko samo zjawisko, ale także potencjał sprzyjający jego powstaniu. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że największą liczbę badań w małych przedsiębiorstwach poświęcono wymiarowi „innowacyjność”, co pozwoliło wykazać, jaki jest poziom innowacyjności tych podmiotów i jaki ma to wpływ na ich wzrost i rozwój. Zasadna zatem jest szersza analiza pozostałych wymiarów orientacji przedsiębiorczej w kontekście wzrostu małych przedsiębiorstw. Próbę taką podjęto w dalszej części opracowania.

²⁰ S. Chen, X. Su, S. Wu, *Need for Achievement, Education, and Entrepreneurial Risk-taking Behavior*, “Social Behavior and Personality” 2012, vol. 40, no. 8, s. 1311–1318.

²¹ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *op.cit.*

²² A. Wójcik-Karpacz, *op.cit.*

²³ M. Bratnicki, R. Zbierowski, *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne*, R. Krupski (red.), *op.cit.*

Metodyka badań i charakterystyka zbadanych przedsiębiorstw

Badania własne zostały przeprowadzone w okresie listopad 2017–styczeń 2018 r. techniką CATI i CAWI wśród 400 małych innowacyjnych przedsiębiorstw²⁴. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym założono pozyskanie próby reprezentatywnej, aby była możliwość uogólniania uzyskanych wyników na całą populację generalną, z której została pobrana. W związku z tym próba powinna mieć charakter losowy i być odpowiednio liczna²⁵.

Operatem losowania była baza REGON uznawana za kompletny operat losowania przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Wielkość próby ustalono przyjmując, że w 2016 r. małe przedsiębiorstwa stanowiły 148 002²⁶, poziom ufności 0,95, wielkość frakcji 12%²⁷, maksymalny błąd szacunku 0,05. Przy tak określonych kryteriach i zastosowanej formule J. Steczkowskiego²⁸ liczebność próby powinna wynosić 376 podmiotów, ostatecznie zdecydowano, że badana próba będzie liczyła 400 małych przedsiębiorstw.

W pierwszym etapie badania wylosowano 20 000 małych przedsiębiorstw, z których na podstawie zadanego pytania filtrującego wyłoniono 1200 firm (400 próba zasadnicza oraz 800 próba rezerwowa). Próba rezerwowa została uruchomiona ze względu na odmowy ze strony respondentów oraz nieaktualne rekordy w bazie. Dodatkowo próba była kontrolowana z punktu widzenia lokalizacji w województwach, co pozwoliło wyeliminować nadmierne skupienie w jednej grupie. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 400 małych innowacyjnych przedsiębiorstw. Badane podmioty zajmowały się głównie działalnością usługową 45,7% i produkcyjną 39,3%, rzadziej handlową 15,0%. W strukturze przestrzennej rynku zbytu dominował rynek krajowy 40,8%, a w dalszej kolejności regionalny 31,4% i z najmniejszym udziałem 27,8% rynek międzynarodowy. W badanej próbie przeważały firmy dojrzałe istniejące na rynku powyżej 10 lat, stanowiąc 72% badanej populacji, najmniej było firm początkowych do 3 lat istnienia na rynku – tylko 4,3%.

²⁴ Za przedsiębiorstwo innowacyjne uznano takie, które w ostatnich trzech latach wprowadziło w swoim działaniu zmiany w produktach, usługach, metodach produkcji lub organizacji. Zmiany te mogą polegać na: (i) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, (ii) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych metod produkcji lub metod świadczenia usług stosowanych w przedsiębiorstwie, (iii) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych metod organizacji przedsiębiorstwa.

²⁵ F. Chybalski, M. Matejun, *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 96.

²⁶ Bank Danych Lokalnych, www.stat.gov.pl

²⁷ Na podstawie danych zawartych w opracowaniu *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016*, GUS, Warszawa, Szczecin 2017, s. 17 oszacowano wielkość frakcji, tzn. procentowy udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie.

²⁸ J. Steczkowski, *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa, Kraków 1995, s. 190–191.

Orientacja przedsiębiorcza w kontekście wzrostu przedsiębiorstwa – rezultaty badań własnych

Jak wynika z literatury przedmiotu, orientacja przedsiębiorcza jest zjawiskiem wielowymiarowym, które wymaga odpowiedniej procedury badawczej. Pomiar orientacji przedsiębiorczej był przeprowadzony za pomocą narzędzia pomiarowego składającego się z pięciu składowych/wymiarów: proaktywności, innowacyjności, autonomii, podejmowania ryzyka oraz konkurencyjnej agresywności, przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta. Tworząc skalę, wzięto pod uwagę zalecenia dotyczące konstruowania skal pomiarowych. Następnie dokonano oceny trafności konstruktów i rzetelności skali za pomocą współczynnika rzetelności łącznej alfa Cronbacha²⁹. Współczynnik ten dla tej skali wyniósł 0,729, co świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia badawczego. Poziom orientacji przedsiębiorczej został obliczony jako średnia arytmetyczna odpowiedzi respondentów dotyczących kwestii wchodzących w skład tego jednowymiarowego konstruktów.

Kolejnym etapem przy ocenie trafności teoretycznej jest przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej Kaisera-Meyera-Olkina (KMO)³⁰ i testu sferyczności Bartletta³¹ (tabela 1.3.2). Przeprowadzona analiza czynnikowa KMO = 0,722; test sferyczny Bartletta: przybliżone chi kwadrat = 255,615; stopni swobody 10, p = 0,000 metodą rotacji varimax z normalizacją Kaisera pokazała, że wszystkie pięć wymiarów łąduje się do jednego wymiaru orientacji przedsiębiorczej, wyjaśniając prawie 43% zmienności wśród pytań.

Siła ładowania poszczególnych pytań do jednego zidentyfikowanego wymiaru orientacji przedsiębiorczej była wysoka, wynosząc od 0,554 do 0,731, co wskazuje, że odpowiedzi respondentów tworzą jeden wymiar, zatem orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem jednowymiarowym, w związku z tym nie ma podstaw do wykluczenia żadnej ze składowych z dalszego postępowania badawczego.

²⁹ Współczynnik alfa Cronbacha przyjmuje wartości z przedziału od 0 do 1, rekomendowana wartość wynosi w granicach 0,6–0,94. Wartości poniżej referencyjnej mogą wskazywać np. na słabą wzajemność powiązań pomiędzy wskaźnikami, niewystarczającą liczbę pytań, natomiast w przypadku zbyt wysokiego wskaźnika problemem może być zbyt duża liczba podobnych wskaźników, szerzej: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015; S. Bedyńska, M. Cypriańska, *Statystyczny drogowskaz 1, Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa 2013.

³⁰ Zaleca się, aby KMO miało wartość nie niższą niż 0,5.

³¹ W teście sferyczności Bartletta testuje się hipotezy H_0 : macierz korelacji jest macierzą jednostkową, wobec H_1 : $\sim H_0$ (a zatem oczekuje się, że $p < \alpha$).

Tabela 1.3.2.

Współczynnik Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) i wyniki testu sferyczności Bartletta

KMO i test sferyczności Bartletta							
Miara KMO adekwatności doboru próby							,722
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi kwadrat						255,615
	Liczba stopni swobody						10
	Poziom istotności						,000
Całkowita wariancja wyjaśniona							
Składowa	Początkowe wartości własne			Suma kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Macierz składowych po wyodrębnieniu
Proaktywność	2,130	42,609	42,609	2,130	42,609	42,609	0,614
Innowacyjność	0,912	18,236	60,845				0,731
Podejmowanie ryzyka	0,768	15,357	76,202				0,701
Autonomia	0,641	12,817	89,018				0,554
Konkurencyjna agresywność	0,549	10,982	100,000				0,649

Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza składowych konstruktów „orientacja przedsiębiorcza”, tzn. proaktywność, innowacyjność, autonomia, podejmowanie ryzyka i konkurencyjna agresywność wykazała, że najwyżej ocenionym wymiarem była innowacyjność – prawie 75% respondentów wskazało ocenę 4 i 5, natomiast najslabiej autonomia – tylko 45,7% badanych wskazało ocenę 4 i 5 (tabela 1.3.3).

Pomiar wzrostu przedsiębiorstwa jest istotny w kontekście oceny efektywności danego podmiotu na tle konkurencji³². Jest to pojęcie niejednoznaczne, wielowymiarowe i jednocześnie trudne do pomiaru. W literaturze przedmiotu nie ma zgody co do wyboru mierników wzrostu przedsiębiorstwa, najczęściej przyjmuje się za miary wzrostu przyrost sprzedaży i zatrudnienia oraz wzrost wartości aktywów, udział w rynku, wielkość produkcji i wielkość zysków³³. Wybór miar do oceny wzrostu małego przedsiębiorstwa jest zadaniem niełatwym dla badacza ze względu na trudności z dotarciem do często chronionych, uznawanych za wrażliwe danych finansowych firmy oraz niekompletne dane wynikające z braku konieczności publikowania w Polsce wyników finansowych

³² Wzrost jest przejawem rozwoju przedsiębiorstwa, mającym przełożenie na zmiany ilościowe w np. zwiększenie obrotów, zwiększenie zysku i zwiększenie zatrudnienia.

³³ A. Kurczewska, *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, G. Maniak (red.), materiały konferencyjne, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 122.

wszystkich małych firm. Dlatego też często w badaniach wykorzystuje się subiektywne oceny respondentów odnośnie do składowych wzrostu przedsiębiorstwa, co stanowi niewątpliwie pewne ograniczenie badawcze. W przypadku tego badania zastosowano również subiektywne miary (zależne od percepcji respondenta) wzrostu przedsiębiorstwa, takie jak: wielkość obrotów, zatrudnienia, zysku i wydajności. Pomiaru dokonano za pomocą pięciostopniowej skali Likerta. Respondenci oceniali składowe wzrostu przedsiębiorstwa za ostatnie trzy lata (2015–2017) w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami w skali od 1 do 5, gdzie 1 – znaczący spadek w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami, 2 – spadek, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wzrost, 5 – znaczący wzrost. Przy konstrukcji skali, tak jak w przypadku konstruktów „orientacja przedsiębiorcza”, wzięto pod uwagę zalecenia dotyczące konstruowania skal pomiarowych oraz dokonano oceny trafności konstruktów i rzetelności skali za pomocą współczynnika rzetelności łącznej alfa Cronbacha. Współczynnik ten dla tej skali wyniósł 0,930, co świadczy o wysokiej rzetelności narzędzia badawczego i o podobnym traktowaniu pytań przez respondentów. Wzrost przedsiębiorstwa został obliczony jako średnia arytmetyczna odpowiedzi respondentów na pytania wchodzące w skład tego jednowymiarowego konstruktów.

Tabela 1.3.3.

Ocena orientacji przedsiębiorczej badanych firm według wymiarów (w %)

Wymiary orientacji przedsiębiorczej	Ocena* w skali 1–5				
	1	2	3	4	5
Proaktywność – przedsiębiorstwo systematycznie monitoruje otoczenie w celu określenia przyszłych potrzeb klientów oraz przewidywania przyszłych warunków popytu	5,8	6,2	15,0	37,0	36,0
Innowacyjność – przedsiębiorstwo jest ukierunkowane na wprowadzanie nowości produktowych, procesowych, technicznych lub organizacyjnych oraz tworzy przyjazną kulturę dla innowacji	2,3	5,0	18,0	36,8	38,0
Autonomia – kierownicy i pracownicy mają swobodę w samodzielnym działaniu, dbając o najlepszy interes przedsiębiorstwa	2,0	3,7	21,5	43,8	29,0
Podjęcie ryzyka – przedsiębiorstwo jest gotowe do akceptacji ryzyka związanego z działalnością na niepewnym rynku, podejmowania inwestycji, wprowadzania zmian np. o charakterze innowacyjnym	4,0	11,3	39,0	31,0	14,7
Konkurencyjna agresywność – przedsiębiorstwo systematycznie poprawia swoją pozycję konkurencyjną poprzez wysoką jakość produktów/usług, szeroką ofertę produktową, wprowadzanie innowacji	3,3	7,7	31,3	37,7	20,0

* Respondenci dokonywali oceny wymiarów orientacji przedsiębiorczej poprzez ustosunkowanie się do stwierdzeń dotyczących funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa w skali od 1 do 5, gdzie 1 – zdecydowanie nie, 2 – nie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – tak, 5 – zdecydowanie tak.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem przy ocenie trafności teoretycznej jest przeprowadzenie eksploracyjnej analizy czynnikowej Kaisera-Meyera-Olkin (KMO) i testu sferyczności Bartletta (tabela 1.3.4). Przeprowadzona analiza czynnikowa KMO = 0,857; test sferyczny Bartletta: przybliżone chi kwadrat = 1294,537; stopni swobody 6, p = 0,000) metodą rotacji varimax z normalizacją Kaisera pokazała, że wszystkie cztery wymiary ładują się do jednego wymiaru „wzrost przedsiębiorstwa”, wyjaśniając prawie 83% zmienności wśród pytań.

Tabela 1.3.4.

Współczynnik Kaisera-Meyera-Olkin (KMO) i wyniki testu sferyczności Bartletta

KMO i test sferyczności Bartletta							
Miara KMO adekwatności doboru próby							,857
Test sferyczności Bartletta				Przybliżone chi kwadrat			1294,537
				Liczba stopni swobody			6
				Poziom istotności			,000
Całkowita wariancja wyjaśniona							
Składowa	Początkowe wartości własne			Suma kwadratów ładunków po wyodrębnieniu			Macierz składowych po wyodrębnieniu
Wielkość obrotów	3,310	82,758	82,758	3,310	82,758	82,758	0,919
Wielkość zatrudnienia	0,280	7,008	89,766				0,889
Wielkość zysku	0,230	5,738	95,503				0,919
Wielkość wydajności	0,180	4,497	100,000				0,911

Źródło: opracowanie własne.

Siła ładowania poszczególnych pytań do jednego zidentyfikowanego wymiaru „wzrost przedsiębiorstwa” była wysoka, wynosząc od 0,889 do 0,919, co wskazuje, że odpowiedzi respondentów tworzą jeden wymiar, zatem wzrost przedsiębiorstwa jest konstruktem jednowymiarowym.

Z kolei, szczegółowa analiza składowych konstruktów „wzrost przedsiębiorstwa” wykazała, że w przypadku wszystkich analizowanych zmiennych, tzn. wzrost sprzedaży/obrotów, wzrost zatrudnienia, wzrost zysku i wzrost wydajności, ponad 56% respondentów oceniła analizowane obszary jako „wzrost” i „znaczący wzrost” w porównaniu z konkurencją (tabela 1.3.5).

Do zbadania zależności między konstruktami „orientacja przedsiębiorcza” (OP) a „wzrost przedsiębiorstwa” (WP) utworzono wskaźniki syntetyczne dla tych konstruktów, wyznaczone jako suma wartości zmiennych częściowych. Wskaźniki te zostały wyrażone na skali przedziałowej (ilościowej), co pozwoliło zbadać siłę i kierunek zależ-

ności między tymi zmiennymi syntetycznymi. Pierwszy wskaźnik OP może przyjmować wartości od 5 do 25, a jego wyższy poziom wskazuje na silną orientację przedsiębiorczą. Drugi zaś wskaźnik WP przyjmuje wartości od 4 do 20 i wyższy jego poziom wskazuje na silny wzrost przedsiębiorstwa.

Tabela 1.3.5.

Ocena składowych konstruktów „wzrost przedsiębiorstwa” za ostatnie trzy lata (2015–2017) w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami

Składowe konstruktów wzrost przedsiębiorstwa	Ocena* w skali 1–5				
	1	2	3	4	5
Wielkość obrotów	6,2	11,5	23,7	34,5	24,1
Wielkość zatrudnienia	7,2	10,5	24,0	35,0	23,3
Wielkość zysku	8,0	10,5	22,3	37,3	21,9
Wielkość wydajności	10,0	10,3	23,0	33,8	22,9

* Respondenci dokonywali oceny wyników przedsiębiorstwa za ostatnie trzy lata (2015–2017) w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami w skali od 1 do 5, gdzie 1 – znaczący spadek w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami, 2 – spadek, 3 – trudno powiedzieć, 4 – wzrost, 5 – znaczący wzrost.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych wyników wykazała w przypadku pierwszego wskaźnika – orientacja przedsiębiorcza (OP), że 31,3% przedsiębiorstw uzyskało wartość tego wskaźnika zawierającą się w przedziale od 21 do 25 pkt, co oznacza bardzo wysoką orientację przedsiębiorczą, a 55% podmiotów uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 16 do 20 pkt – wysoka orientacja przedsiębiorcza. Tylko 1,5% przedsiębiorstw uzyskało wartość wskaźnika zawierającą się w przedziale od 5 do 10, co świadczy o bardzo niskiej orientacji przedsiębiorczej.

W przypadku drugiego wskaźnika – wzrost przedsiębiorstwa (WP) aż 66% badanych przedsiębiorstw wskazało na silny wzrost przedsiębiorstwa – wartość tego wskaźnika zawiera się w przedziale od 16 do 20 pkt, natomiast niecałe 14% respondentów wskazało na niski wzrost przedsiębiorstwa, tzn. wartość wskaźnika zawiera się w przedziale od 4 do 10 pkt. W kolejnym kroku zbadano, czy istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy wzrostem przedsiębiorstwa a orientacją przedsiębiorstwa. Do oceny tej zależności użyto współczynnik korelacji rang Spearmana. Uzyskane wyniki potwierdziły, że istnieje statystycznie istotna zależność $p < \alpha$, przy czym $p = 0,000$, a $\alpha = 0,005$. Współczynnik korelacji rang Spearmana wynosił 0,362, co oznacza umiarkowaną zależność pomiędzy wskaźnikami badanych konstruktów, tzn. im wyższa orientacja przedsiębiorcza, tym silniejszy wzrost przedsiębiorstwa, co pozwala na potwierdzenie hipotezy badawczej.

Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym opracowaniu pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków końcowych:

- badane małe przedsiębiorstwa innowacyjne charakteryzowały się silną orientacją przedsiębiorczą we wszystkich analizowanych obszarach, co może wskazywać na przedsiębiorcze zachowania tych podmiotów, wychodzące poza schematy i praktyki zarządzania,
- ponad połowa badanych przedsiębiorstw odnotowała wzrost mierzony wielkością obrotów, zatrudnienia, zysku i wydajności w ciągu ostatnich trzech lat (2015–2017), co niewątpliwie mogło wpłynąć na rozwój tych podmiotów w różnych obszarach, m.in. takich jak: poprawa jakości, wprowadzenie nowych metod zarządzania, unowocześnienie produkcji,
- orientacja przedsiębiorcza (jako konstrukt zmiennych: proaktywność, innowacyjność, podejmowanie ryzyka, autonomia, konkurencyjna agresywność) jest istotną determinantą wzrostu przedsiębiorstwa (jako konstrukt zmiennych: wielkość obrotów, wielkość zatrudnienia, wielkość zysku i poziom wydajności),
- pozytywnie została zweryfikowana badana zależność o istnieniu wpływu orientacji przedsiębiorczej na wzrost badanych przedsiębiorstw, co pozwoliło potwierdzić postawioną hipotezę badawczą: *Im wyższy poziom orientacji przedsiębiorczej, tym silniejszy wzrost przedsiębiorstwa.*

Podsumowanie

Wartość tego opracowania stanowi eksploracja i rozwój problemu badawczego w wybranej populacji małych przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce. Badanie to przyczynia się do zwiększenia zasobów wiedzy o orientacji przedsiębiorczej tych podmiotów gospodarczych oraz o jej wpływie na ich wzrost. Wskazując główne ograniczenia badań, należy podkreślić przede wszystkim brak pełnej reprezentatywności (badanie tylko firm innowacyjnych), co zachęca autora do zaprojektowania szerszych badań w przyszłości w tym obszarze.

Opracowanie ma pewne ograniczenia badawcze, m.in. omawia warunki polskie, które cechują się niższym doświadczeniem w analizie orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw w porównaniu z innymi gospodarkami światowymi. Badania mają charakter statyczny, gdyż dotyczą tylko jednego okresu. Wobec tego przyszłe badania powinny zostać ukierunkowane na głębsze rozpoznanie wymiarów orientacji przedsiębiorczej małych przedsiębiorstw funkcjonujących w krajach o odmiennym stopniu rozwoju tych podmiotów. Odrębnego potraktowania wymagają również identyfikacja i klasyfikacja miar wzrostu przedsiębiorstw w kontekście skutków dla rozwoju tych podmiotów. Inte-

resujące byłyby badania odnoszące się do różnych okresów, pozwalające na porównanie zmian w zachowaniach przedsiębiorczych małych przedsiębiorstw. Weryfikacja empiryczna tych zagadnień może się stać źródłem nowej wiedzy dla przedsiębiorców, która zwiększy efektywność zarządzania małym przedsiębiorstwem.

Bibliografia

- Aragon-Sanchez A., Sanchez-Marin G., *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*, "Journal of Small Business Management" 2005, vol. 43, no. 3, s. 287–308.
- Bank Danych Lokalnych, www.stat.gov.pl
- Bedyńska S., Cypriańska M., *Statystyczny drogowskaz 1, Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa 2013.
- Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Bratnicki M., Zbierowski R., *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne*, R. Krupski (red.), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2013, s. 141–158.
- Chen S., Su X., Wu S., *Need for Achievement, Education, and Entrepreneurial Risk-taking Behavior*, "Social Behavior and Personality" 2012, vol. 40, no. 8, s. 1311–1318.
- Chybalski F., Matejun M., *Organizacja jako obiekt badań – od zbierania danych do analizy wyników*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, A. Adamik (red.), a Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Covin J.G., Miller D., *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2014, vol. 38, no. 1, s. 11–44.
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, "Strategic Management Journal" 1989, no. 10, s. 75–87.
- Dess G.G., Lumpkin G.T., *Research Edge: The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship*, "The Academy of Management Executive (1993-2005)" 2005, vol. 19, no. 1, s. 147–156.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2014–2016*, GUS, Warszawa–Szczecin 2017.
- Engelen A., Kube H., Schmidt S., Flatten T.C., *Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity*, "Department Research Policy" 2014, no. 43, s. 1353–1369.
- Karpacz J., *Orientacja przedsiębiorcza a rozwój zdolności dynamicznych – ujęcie literaturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 3, cz. 1, s. 109–126.
- Karpacz J., *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, ydawnicza SGH, Warszawa 2019.

- Kurczewska A., *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, G. Maniak (red.), materiały konferencyjne, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172.
- Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Politechnika Łódzka, Łódź 2015.
- Miller D., *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, "Management Science" 1983, vol. 29, no. 7, s. 770–791.
- Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Cengage Learning, 2010.
- Nogalski B., Karpacz J., *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 43–51.
- Okręglička M., *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.
- Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M., *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship Theory & Practice" 2017, vol. 33, no. 3, s. 761–787.
- Steczkowski J., *Metoda reprezentatywna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa, Kraków 1995, s. 190–191.
- Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 14, s. 483–496.
- Wójcik-Karpacz A., *Orientacja przedsiębiorcza a wynik Problem pomiaru wyniku*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2017, nr 153, s. 143–160.

1.4

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Jarosław Ropęga*

Mikro i mali seryjni przedsiębiorcy w Polsce: charakterystyka, zachowania i postawy wobec okazji, kierunki dalszych badań

Streszczenie

Seryjni przedsiębiorcy, czyli osoby, które podejmują ponownie działalność gospodarczą, stają się obiektem badań z uwagi na możliwość wykorzystania ich doświadczeń dla polityki wsparcia przedsiębiorczości. Celem badania było poznanie charakterystyki seryjnych mikro i małych przedsiębiorców w Polsce oraz motywów podejmowania przez nich ponownie działalności gospodarczej. Badanie ankietowe objęło 400 mikro i małych przedsiębiorców, którzy po raz kolejny prowadzą działalność gospodarczą (tzn. zlikwidowali działalność i rozpoczęli kolejną). Wyniki badania wykazały pozytywny efekt wpływu doświadczeń przedsiębiorczych na zdolność postrzegania okazji oraz zdecydowaną przewagę motywów pozytywnych (*pull factors*) przy podejmowaniu kolejnych działalności. W rozdziale wskazano również kierunki dalszych badań nad wielokrotną przedsiębiorczością.

Słowa kluczowe: wielokrotni przedsiębiorcy, przedsiębiorczość seryjna, doświadczenie przedsiębiorcze, motywacje przedsiębiorcze

* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0002-2435-4239

Micro and Small Serial Entrepreneurs in Poland: Characteristics, Behavior and Attitudes towards Opportunities, Directions for Further Research

Abstract

Serial entrepreneurs become the object of study because of the opportunity to use their experience to support enterprise policy. The aim of the study was to investigate the characteristics of serial micro and small entrepreneurs in Poland and the motives making business again. The survey was conducted on 400 micro and small entrepreneurs who once again run a business (i.e. liquidated the business and started another). The results of the study showed a positive effect of the impact of entrepreneurial experience on the ability to perceive opportunities and a prevalence of positive motives (pull factors) when starting new activities. The article also indicates the directions for further research on habitual entrepreneurship.

Keywords: habitual entrepreneurship, serial entrepreneurs, entrepreneurial experience, entrepreneurial motivations

Wprowadzenie

Przedsiębiorcy są inicjatorami zmian i wzrostu gospodarki rynkowej, mogą przyspieszyć generowanie, rozpowszechnianie i wdrażanie innowacyjnych pomysłów¹. Rola przedsiębiorcy ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju firmy: zdolności przedsiębiorcze i zarządcze – potrzebne do identyfikowania i wykorzystywania możliwości poprzez wdrażanie zasobów do produktywnego wykorzystania – są niezbędne do skutecznego prowadzenia firmy². Jednocześnie rośnie świadomość, że przedsiębiorczość nie ogranicza się do utworzenia nowej firmy jako pojedynczego działania, a także nie jest aktem jednorazowym³. Ważną częścią grupy mikro i małych przedsiębiorstw są przedsiębiorcy wielokrotni⁴, a badania empiryczne potwierdzają, że znaczna część aktywności bizne-

¹ OECD, Organization for Economic Cooperation and Development, *Fostering Entrepreneurship*, Paris 1998.

² E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959.

³ S.D. Sarasvathy, A.R. Menon, G. Kuechle, *Failing Firms and Successful Entrepreneurs: Serial Entrepreneurship as a Temporal Portfolio*, "Small Business Economics" 2013, vol. 40, no. 2, s. 417–434.

⁴ D. Ucbasaran, G. Alsos, P. Westhead, M. Wright, *Habitual Entrepreneurs*, Edward Elgar, Cheltenham 2008; P. Westhead, D. Ucbasaran, M. Wright, M. Binks, *Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs*, "Environment and Planning C: Government and Policy" 2004, vol. 22, no. 6, s. 779–798.

sowej prowadzona jest przez ten typ przedsiębiorców⁵. W literaturze tematu pojawiają się różne typologie wielokrotnych przedsiębiorców⁶, a najbardziej rozpowszechniony jest podział na przedsiębiorców portfolio (prowadzących kilka działalności równoległe) oraz seryjnych (ponownie zakładających działalność po zakończeniu poprzedniej)⁷. Wielokrotni przedsiębiorcy zyskują również coraz większą uwagę naukowców, a także decydentów, którzy rozszerzają zachęty dla przedsiębiorców, tak aby były skierowane zarówno do doświadczonych, jak i początkujących przedsiębiorców. Wielu autorów, powołując się na argumenty I. MacMillana, skupiło się na badaniu wielokrotnych przedsiębiorców w celu lepszego poznania procesu przedsiębiorczego⁸. Badania licznych autorów w Europie Zachodniej, USA i Australii wniosły wkład w poznanie natury wielokrotnych przedsiębiorców, ich zachowań i postaw wobec okazji rynkowych, różnic pomiędzy typami przedsiębiorców czy też aspektów uczenia się na podstawie wcześniejszych doświadczeń⁹.

Celem rozdziału jest charakterystyka wielokrotnych przedsiębiorców oraz identyfikacja motywów zakładania kolejnej działalności gospodarczej przez będących częścią tej grupy przedsiębiorców seryjnych, z perspektywy polskich mikro i małych przedsiębiorstw, oraz wskazanie kierunków dalszych badań nad tym zjawiskiem.

W Polsce zarówno skala, jak i charakterystyka wielokrotnych przedsiębiorców są trudne do uchwycenia w badaniach empirycznych, brak jest oficjalnych statystyk i baz danych wyodrębniających tę grupę przedsiębiorców. W badaniu skupiono się na seryjnych przedsiębiorcach. Decyzja o wyodrębnieniu tej grupy z całej populacji wielokrotnych przedsiębiorców była podyktowana istotnymi różnicami w zakresie motywów, zachowań i postaw przedsiębiorców seryjnych a przedsiębiorców portfolio. W rezultacie identyfikacji tych różnic, na podstawie analizy literatury tematu, podjęto decyzję o pozostawieniu badań nad przedsiębiorcami portfolio w Polsce do oddzielnego projektu badawczego.

⁵ P. Westhead, M. Wright, *Novice, Portfolio, and Serial Founders: Are They Different?*, "Journal of Business Venturing" 1998, vol. 13, no. 3, s. 173–204; J. Wiklund, D. Shepherd, *Portfolio Entrepreneurship, Habitual and Novice Founders, New Entry and Mode of Organizing*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2008, vol. 32, no. 4, s. 701–725; M. Pasanen, *Multiple Entrepreneurship among Successful SMEs in Peripheral Locations*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2003, vol. 10, no. 4, s. 418–425; D. Ucbasaran, P. Westhead, M. Wright, *Habitual Entrepreneurs*, Edward Elgar, Aldershot 2006.

⁶ J. Ropega, *Wielokrotni przedsiębiorcy – skala i znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, nr 12(1), s. 23–35.

⁷ Por. M. Pasanen, *op.cit.*; D. Ucbasaran, P. Westhead, M. Wright, *op.cit.*

⁸ I. MacMillan, *To Really Learn about Entrepreneurship, let's Study Habitual Entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing" 1986, vol. 1, no. 3, s. 241–243.

⁹ P. Westhead, M. Wright, *The Habitual Entrepreneur*, Routledge 2016; M. Taylor, *The Small Firm as a Temporary Coalition*, "Entrepreneurship and Regional Development" 1999, vol. 11, s. 1–19; S.R. Gordon, P. Davidsson, P.R. Steffens, *Novice vs Habitual Entrepreneurship: Differences in Motivations, Actions and Expectations*, "AGSE International Entrepreneurship Research Exchange", University of Adelaide, Adelaide, 4–6.02.2009.

Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, co motywuje przedsiębiorców do ponownego podjęcia działalności gospodarczej, jakie jest ich podejście do poszukiwania okazji rynkowych. Zbadano również powody likwidacji pierwszej działalności gospodarczej.

Podstawy teoretyczne

Znaczna część literatury poświęconej przedsiębiorczości traktuje o analizie uwarunkowań i procesów wejścia, wyjścia oraz przetrwania nowych firm na rynku. Jednak przetrwanie firm może się różnić od przetrwania w przedsiębiorczości, a sukcesy i porażki firm niekoniecznie wpływają na przyszłe wyniki ich właścicieli¹⁰.

Wyjście z działalności gospodarczej jest nierozzerwalną częścią procesu przedsiębiorczego¹¹ i może być spowodowane różnymi przyczynami, takimi jak:

- dobrowolna likwidacja w celu podjęcia lepszego przedsięwzięcia lub zatrudnienia,
- likwidacja z przyczyn osobistych,
- sprzedaż firmy z zyskiem w celu zwrotu zainwestowanych zasobów,
- sprzedaż lub likwidacja spółki w celu uniknięcia strat,
- upadłość¹².

Wyjście z biznesu występuje więc w różnych formach. Chociaż często wiąże się z zamknięciem działalności gospodarczej i bankrutem lub niewypłacalnością firmy, to może dotyczyć również udanej sprzedaży firmy albo może być wynikiem znalezienia alternatywnych możliwości zatrudnienia. Istnieje powszechna zgoda, że wcześniejsze niepowodzenie nie ogranicza dalszej działalności przedsiębiorczej¹³.

Seryjni przedsiębiorcy dość powszechnie występują w gospodarkach różnych krajów¹⁴, np. badanie europejskich przedsiębiorców szacuje, że ok. 30% przedsiębiorców ma wcześniejsze doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości¹⁵. Jeden strumień badań nad seryjnymi przedsiębiorcami koncentruje się na różnicach między różnymi typami przedsiębiorców, a ich wyniki sugerują, że debiutujący i seryjni przedsiębiorcy są

¹⁰ S.D. Sarasvathy, A.R. Menon, G. Kuechle, *op.cit.*

¹¹ D.R. De Tienne, *Entrepreneurial Exit as a Critical Component of the Entrepreneurial Process: Theoretical Development*, "Journal of Business Venturing" 2010, vol. 25, s. 203–215.

¹² J. Ropęga, *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

¹³ K. Nielsen, S.D. Sarasvathy, *A Market for Lemons in Serial Entrepreneurship? Exploring Type I and Type II Errors in the Restart Decision*, "Academy of Management Discoveries" 2016, vol. 2, no. 3, s. 247–271; E. Stam, D. Audretsch, J. Meijaard, *Renasant Entrepreneurship*, "Journal of Evolutionary Economics" 2008, vol. 18, no. 3–4, s. 493–507.

¹⁴ I. MacMillan, *op.cit.*; P. Westhead, M. Wright, *Novice...*, *op.cit.*

¹⁵ A. Hytinen, P. Ilmakunnas, *What Distinguishes a Serial Entrepreneur?*, "Industrial and Corporate Change" 2007, vol. 16, no. 5, s. 793–821.

podobni w wielu aspektach, ale różnią się pod względem doświadczenia, wieku i motywów przedsiębiorczości.

Decyzja o założeniu firmy, zdaniem J. Plehn-Dujowich¹⁶, składa się z dwóch poziomów: racjonalnego i motywacyjnego. Racjonalny poziom koncentruje się na obiektywnych powodach podjęcia działania, w tym warunkach otoczenia, które wzmacniają lub osłabiają niektóre zachowania. Poziom motywacyjny odnosi się do subiektywnych powodów, które odzwierciedlają oczekiwania osoby podejmującej decyzję. W grupie osób rozpoczynających działalność gospodarczą znajdują się osoby niejako „popychane” do przedsiębiorczości w związku z niezadowoleniem z obecnej sytuacji oraz osoby „wciągane” w przedsiębiorczość, ponieważ widzą wartościową okazję, którą chcą wykorzystać. Podział ten w literaturze określany jest jako czynniki szansy (*opportunity*) lub konieczności (*necessity*)¹⁷ lub inaczej motywacje pozytywne (*pull factors*) i negatywne (*push factors*)¹⁸. Z dotychczasowych badań przeprowadzonych w ramach projektu GEM wynika, że w krajach o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego liczba przedsiębiorstw zakładanych z konieczności spada, większego znaczenia natomiast nabiera motywacja związana z wykorzystaniem szansy rynkowej. W ciągu ostatnich lat w Polsce odnotowano spadek udziału czynników negatywnych¹⁹. M. Koczerga w swoich badaniach dostrzegł pojawienie się chęci stworzenia własnego przedsięwzięcia wśród osób zatrudnionych w efekcie działania dwóch czynników – braku satysfakcji z wykonywanej pracy oraz zidentyfikowania w otoczeniu okazji do wykorzystania²⁰. Zdaniem badacza nie jest to przedsiębiorczość *stricte* wymuszona, raczej wywołana doświadczeniem zawodowym i dostrzeżeniem sposobności w otoczeniu.

Wielokrotni przedsiębiorcy, którzy potrafią wyciągać wnioski ze swoich doświadczeń, mogą dzięki temu wzbogacić swoje umiejętności przedsiębiorcze. Badania F. Lafontaine i K. Shaw²¹ przeprowadzone na firmach z Teksasu wykazały, że seryjni przedsiębiorcy, którzy wykorzystują swoje wcześniejsze doświadczenie, osiągają większy sukces niż początkujący przedsiębiorcy. Podobnie badania duńskich przedsiębiorstw wykazały, że seryjni przedsiębiorcy odnotowują wyższą sprzedaż niż początkujący przedsiębiorcy

¹⁶ J. Plehn-Dujowich, *A Theory of Serial Entrepreneurship*, „Small Business Economics” 2010, vol. 35, no. 4, s. 377–398.

¹⁷ I. Verheul, A.R. Thurik, J. Hessels, P.W. van der Zwan, *Factors the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs* (Research ReportsH201011), EIM, Zoetermeer 2010.

¹⁸ D.J. Storey, *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London, New York 1994.

¹⁹ Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2019, PARP, Katowice 2019.

²⁰ M. Koczerga, *Motywacja przedsiębiorcza a okazji*, „Problemy Zarządzania” 2014, t. 12, nr 3(47), s. 88–108.

²¹ F. Lafontaine, K. Shaw, *Serial Entrepreneurship: Learning by Doing?*, „Journal of Labor Economics” 2016, vol. 34, no. 2, s. 214–254.

oraz ich przedsięwzięcia charakteryzują się wyższą wydajnością²². Z drugiej strony, wcześniejsze doświadczenia przedsiębiorcze, które są związane zarówno z wartościami pozytywnymi (szybsze osiągnięcie progów rozwojowych), jak i negatywnymi (zbyttna pewność siebie i zaślepienie) mogą przynieść również odwrotny skutek²³. Na przykład badania S. Gottschalk, F.J. Greene i B. Müller²⁴ wśród niemieckich przedsiębiorstw nie wykazały wpływu wiedzy i doświadczenia z poprzedniej działalności do tworzenia lepiej prosperujących i bardziej odpornych na niepowodzenie przedsięwzięć.

Negatywne doświadczenia, takie jak porażka, mogą mieć znaczący wpływ na potencjał przedsiębiorczości. Ponieważ takie niepowodzenie może również wpływać na postawy przedsiębiorcy, tak więc będzie on się starał uniknąć go za wszelką cenę w przyszłości. Jest to zagrożenie dla procesu przedsiębiorczości z wielu powodów. Jednym z ekstremalnych przykładów może być całkowite porzucenie przedsiębiorczości²⁵. Innym przykładem jest to, że chorobliwa chęć uniknięcia porażki może działać jako jej katalizator. Osoby, które mogą wyciągnąć wnioski z niepowodzenia, częściej stają się seryjnymi przedsiębiorcami. Z drugiej strony należy pamiętać, że nie wszyscy seryjni przedsiębiorcy popełniają błędy. Są też tacy, którzy opuszczają swoje poprzednie firmy, ponieważ widzą, że obecna sytuacja jest dobra na sprzedaż firmy lub po prostu chcą ponownie doświadczyć emocji związanych z początkową fazą uruchamiania przedsięwzięcia.

Zgromadzone doświadczenie przedsiębiorcze może ułatwić rozpoznanie nowych możliwości i zintensyfikować ich wykorzystanie ze względu na rozwinięte umiejętności zarządzania, wiedzę i sieci kontaktów²⁶, dzięki którym ułatwiony jest dostęp do potrzebnych informacji oraz zasobów²⁷.

²² K. Shaw, A. Sørensen, *The Productivity Advantage of Serial Entrepreneurs*, "ILR Review" 2019, vol. 72, no. 5, s. 1225–1261.

²³ D. Ucbasaran, P. Westhead, M. Wright, *op.cit.*

²⁴ S. Gottschalk, F.J. Greene, B. Müller, *The Impact of Habitual Entrepreneurial Experience on New Firm Closure Outcomes*, "Small Business Economics" 2017, vol. 48, s. 303–321.

²⁵ H.T. Tran, E. Carbonara, E. Santarelli, *Determinants of Novice, Portfolio and Serial Entrepreneurship: An Occupational Choice Approach*, GLO Discussion Paper, no. 74, Global Labor Organization (GLO), Maas-tricht 2017.

²⁶ P. Westhead, D. Ucbasaran, M. Wright., M. Binks, *Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs*, "Environment and Planning C: Government and Policy" 2004, vol. 22, no. 6.

²⁷ J. Starr, W. Bygrave, *The Assets and Liabilities of Prior Start-Up Experience: An Exploratory Study of Multiple Venture Entrepreneurs*, w: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, N.C. Churchill, W.D. Bygrave, J.G. Covin, D.L. Sexton, D.P. Slevin, K.H. Vesper, W.E. Wetzel Jr. (eds.), Babson College, Wellesley, MA 1991, s. 213–227.

Metodyka badań

Badania ankietowe przeprowadzono w październiku i listopadzie 2019 r. techniką CATI wśród właścicieli/współwłaścicieli mikro i małych przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym założono pozyskanie próby reprezentatywnej, aby była możliwość uogólniania uzyskanych wyników na całą populację generalną, z której została pobrana.

Przy założeniach, że błąd szacunku wynosi 5%, poziom istotności 0,005, a liczebność populacji to 4 268 606²⁸, tzn. podmiotów gospodarczych spełniających warunek przynależności do grupy krajowych mikro i małych podmiotów (o zatrudnieniu do 49 osób), należących do różnych dziedzin gospodarczych, minimalna liczebność próby wynosi 385.

W badaniu zastosowano dobór losowy warstwowy, przy czym warstwy zostały wyróżnione ze względu na dwa kryteria: wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników w podziale na przedsiębiorstwa mikro zatrudniające 0–9 osób i małe zatrudniające 10–49 osób) oraz województwo, w którym mieści się siedziba przedsiębiorstwa. Rozkład próby został opracowany na podstawie danych zawartych na stronach internetowych Głównego Urzędu Statystycznego (aktualnych na 31.12.2018) dotyczących proporcjonalnego rozkładu liczebności mikro i małych przedsiębiorstw na terenie poszczególnych województw z uwzględnieniem wielkości zatrudnienia. Operatem losowania była baza Rejestru Gospodarki Narodowej REGON uznawana za kompletny operat losowania przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Liczebność próby została ustalona na 400 przedsiębiorstw i została ona proporcjonalnie podzielona na poszczególne warstwy. Ze względu na duże dysproporcje w liczbie mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce założono nadreprezentację małych przedsiębiorstw (tabela 1.4.1) – w przeciwnym wypadku analizy według wielkości przedsiębiorstwa nie byłyby przy założonej wielkości próby możliwe.

Wyniki badań

W porównaniu ze strukturą wszystkich przedsiębiorstw mikro i małych wśród seryjnych przedsiębiorstw występuje wyższy odsetek firm małych. Częściowo może to być spowodowane wyższym udziałem firm produkcyjnych (z wyższym przeciętnym zatrudnieniem niż w pozostałych sektorach) wśród seryjnych przedsiębiorców.

²⁸ Według stanu na koniec 2018 r., Bank Danych Lokalnych – www.stat.gov.pl

Prawie 80% badanych przedsiębiorstw działało na rynku ponad 5 lat. Fazę stabilizacji zadeklarowało 53,3% respondentów, w fazie schyłkowej znajdowało się 27% przedsiębiorstw, a w fazie dynamicznego wzrostu 19,3%. W większości więc były to firmy o ustalonej pozycji na rynku.

Tabela 1.4.1.

Struktura populacji i próby przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw		Odsetek przedsiębiorstw	
	Polska (2018)	Próba (2019)	Polska (2018)	Próba (2019)
Mikro (do 9 zatrudnionych)	4 128 611	269	96,7	67,3
Małe (10–49 zatrudnionych)	139 995	131	3,3	32,7
Ogółem	4 268 606	400	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych, www.stat.gov.pl

Tabela 1.4.2.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie		Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Dominujący sektor działania	Produkcja	112	28
	Handel	132	33
	Usługi	156	39
Płeć głównej osoby zarządzającej	Kobieta	126	31,5
	Mężczyzna	274	68,5
Zasięg działania	Lokalny (obszar powiatu)	45	11,3
	Regionalny (obszar województwa)	153	38,3
	Krajowy	159	39,8
	Międzynarodowy	43	10,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza struktury branżowej pokazuje, że seryjni przedsiębiorcy działają głównie w usługach i handlu. W porównaniu z dostępnymi danymi dla ogółu przedsiębiorstw w Polsce²⁹ mniej jest przedsiębiorców seryjnych działających w usługach, natomiast większy udział wykazują w działalności produkcyjnej. Możliwymi przyczynami większego angażowania się w działalność produkcyjną mogą być dostrzeżone okazje rynkowe połączone ze zdobytą wiedzą i doświadczeniem. Działalność produkcyjna wymaga

²⁹ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2019.

posiadania większych zasobów, kapitał zgromadzony w poprzednich biznesach może więc ułatwić pozyskanie odpowiednich środków do produkcji. Seryjni przedsiębiorcy działają głównie na rynku krajowym i regionalnym, rzadziej ograniczają się tylko do rynku lokalnego. W badaniu odnotowano dużo wyższy udział mikroprzedsiębiorców seryjnych działających na rynkach międzynarodowych (11,2%) w stosunku do danych odnoszących się do ogółu mikroprzedsiębiorstw⁵⁰ (niecałe 4%). Może tu być widoczny pozytywny wpływ wcześniejszego doświadczenia na zdolność do identyfikacji i wykorzystania okazji rynkowych, a także wykorzystania logiki efektuacji. Wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej może się przyczynić do rozwoju sieci współpracy i gromadzenia większej ilości informacji, wiedzy i kontaktów, umiejętności z zakresu produkcji, marketingu i dystrybucji, co może zwiększać dostrzeganie lub kreowanie okazji związanych z wejściem na rynki międzynarodowe.

Tabela 1.4.3.

Motywy podjęcia działalności gospodarczej

Wyszczególnienie	Pierwsza działalność (w %)	Druga działalność (w %)	Trzecia działalność i kolejne (w %)
Perspektywa wysokich zarobków	33,6	30,6	44,7
Rozwinięcie idei, pomysłu i przekształcenie go w produkt	2,7	16,1	10,5
Wykorzystanie okazji rynkowej	6,1	41,5	39,5
Zamiana pasji/hobby w biznes	2,0	0,7	-
Kontynuacja tradycji rodzinnej	0,7	0,4	-
Potrzeba rozwoju osobistego, sprawdzenia się w biznesie	5,2	2,1	2,6
Potrzeba niezależności i kontroli nad własnym życiem	14,4	2,8	2,6
Możliwość elastycznego łączenia czasu poświęconego pracy i życiu osobistemu	3,1	0,3	-
Możliwość stworzenia biznesu i sprzedania go z zyskiem	-	0,2	-
Niezadowolenie z poprzedniej pracy zawodowej	17,0	-	-
Bezrobocie lub obawa przed utratą pracy	12,4	1,3	-
Alternatywa dla migracji zarobkowej	2,6	3,4	-
Zmiana sytuacji życiowej, np. rozwód	0,4	0,7	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

⁵⁰ *Ibidem*.

Wśród przyczyn likwidacji pierwszej działalności porażka biznesowa (niepowodzenie) występuje w 43,7% przypadków. W tej kategorii bankructwo lub likwidację z powodu ponoszenia straty podało jedynie 8,2% respondentów, 35,5% przedsiębiorców zlikwidowało działalność z powodu nieosiągania zadowalających wyników. Aż 43,8% likwidacji spowodowane było pojawieniem się lepszej okazji do prowadzenia biznesu, a 12,5% przedsiębiorców wykorzystało okazję do sprzedaży firmy lub udziałów. Ponad połowa seryjnych przedsiębiorców prowadziła zatem działalność na zadowalającym ich poziomie.

Wyniki badania wyraźnie pokazują znaczne różnice w motywach podjęcia działalności po raz pierwszy i kolejny przez seryjnych przedsiębiorców. Motywacja negatywna występuje w marginalnym stopniu w przypadku kolejnej działalności (5,4% w drugiej oraz brak w trzeciej i kolejnej działalności) w porównaniu z podejmowaniem działalności po raz pierwszy (32,4%). Z kolei w przypadku motywacji pozytywnej perspektywa wysokich zarobków występuje równie często w pierwszej i kolejnych działalnościach (odpowiednio 33,6%, 30,6% oraz 44,7%). Potrzeba niezależności i kontroli nad własnym życiem występuje w 14,4% odpowiedzi w pierwszej działalności, w kolejnych działalnościach odsetek odpowiedzi wyniósł 2,8% i 2,6%, co jest naturalną konsekwencją zaspokojenia tej potrzeby poprzez możliwość prowadzenia biznesu. Badanie potwierdziło poglądy prezentowane przez innych badaczy o gromadzeniu umiejętności i doświadczenia, które pozwala seryjnym przedsiębiorcom postrzegać i przetwarzać zmiany w swoim otoczeniu oraz odkrywać dodatkowe możliwości biznesowe. Wykorzystanie okazji rynkowej było motywem w 41,5% przypadków w drugiej i 39,5% przypadków w trzeciej i kolejnej działalności. Podejmując działalność po raz pierwszy, przedsiębiorcy kierowali się okazją rynkową jedynie w 6,1% przypadków. Jak widać, zdolność rozpoznania i wykorzystania okazji rynkowej zdecydowanie uzależniona była wśród badanych przedsiębiorców od doświadczenia nabytego w trakcie prowadzenia działalności. Również rozwinięcie idei lub pomysłu w produkt częściej skłaniało do podjęcia powtórnie działalności niż w przypadku pierwszego biznesu.

Podsumowanie

Badanie wykazało różnice w motywach podejmowania działalności po raz pierwszy i kolejny. Podczas gdy w pierwszej działalności, oprócz perspektywy wysokich zarobków, dominowały motywacje z konieczności, to w drugiej i kolejnych działalnościach na pierwszy plan wysuwały się dostrzeżone okazje biznesowe. Może potwierdzać to teorię uczenia się poprzez doświadczenie. Zjawisko ponownego rozpoczęcia działalności jest bezpośrednio związane z wielokrotnymi przedsiębiorcami. Brak pogłębionej dyskusji w tym zakresie ogranicza możliwość realnego wnioskowania na temat jego form,

przyczyn, przebiegu oraz następstw. Jednym z ograniczeń jest niebranie pod uwagę procesu przedsiębiorczego i roli, jaką w tym procesie odgrywają okazje, tj. ich identyfikacja ze strony samych przedsiębiorców. Uzyskane wyniki badań potwierdziły zarówno związek pomiędzy likwidacją wcześniejszej działalności gospodarczej a zidentyfikowanymi lepszymi okazjami, jak i samym wykorzystaniem tych okazji przez przedsiębiorców. W rezultacie dyskusja o procesach kreatywnej destrukcji wg J. Schumpetera oraz o związku przedsiębiorcy z procesem rozwoju gospodarczego jest obecnie silnie związana ze zjawiskiem dostosowania strategii przedsiębiorców z sektora MSP do zmian, które zostały wskazane jako niezbędne do zastosowania w zmieniających się modelach biznesowych³¹. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że część tych zmian została zainicjowana w wyniku doświadczeń ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego z 2007 r.³². Obecnie należy się spodziewać coraz większej aktywności ze strony przedsiębiorców w łączeniu okazji na nowe przedsięwzięcia gospodarcze z likwidacją dotychczasowej działalności gospodarczej i w jej miejsce zakładania kolejnej. Szczególnie może się to zdarzać w sektorach, które w większym stopniu pozwolą wykorzystać wprowadzanie innowacji opartych m.in. na zjawisku cyfryzacji, z drugiej zaś strony pozwolą w wyniku alokowania zasobów stworzyć podstawę do ich wykorzystania w różnorodnych możliwych do zrealizowania celach³³.

Kierując się przekonaniem, że powtórni przedsiębiorcy osiągają lepsze wyniki dzięki efektom uczenia się na bazie poprzednich doświadczeń przedsiębiorczych, wiele krajów europejskich, również Polska, wprowadziło nowe programy promujące ponowne rozpoczęcie działalności przez przedsiębiorców, którzy odnieśli porażkę biznesową w przeszłości i którzy w przeciwnym razie nie mogliby spróbować ponownie z powodu tak zwanego „piętna porażki”³⁴.

Prezentowane wyniki badań pozwalają nie tylko opisać motywę, cechy i postawy przedsiębiorców seryjnych, ale także powiązać je z aktualną sytuacją tej grupy przedsiębiorców w zakresie działań podejmowanych w otoczeniu samych przedsiębiorców. Wyniki badań przedstawionych w tym rozdziale będą możliwe do powiązania

³¹ Por. R. Krupski, *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, w: *Ludzie – Jakość – Organizacja*, J. Prońko (red.), „Miscellanea Oeconomicae. Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach” 2009, t. 13, nr 2, s. 93–102.

³² J. Ropega, *Ścieżki...*, *op.cit.*

³³ R. Lisowska, J. Ropega, *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

³⁴ Komisja Europejska (KE) 25 czerwca 2008 r. opublikowała komunikat *Think Small First. A Small Business Act for Europe 3*, który ma kluczowe znaczenie dla działań podejmowanych w ramach Polityki Nowej Szansy. Określił on dziesięć głównych zasad, którymi należy się kierować, tworząc politykę Unii Europejskiej i państw członkowskich w odniesieniu do MSP, w tym zasada nr 2 – odnosi się wprost do Polityki Nowej Szansy: „Zagwarantowanie, by uczciwi przedsiębiorcy, których przedsiębiorstwo zostało postawione w stan upadłości, dostali szybko drugą szansę”.

z aktualnymi i przyszłymi programami wsparcia dla przedsiębiorców. W szczególności dotyczyć to może programów związanych z realizacją PNS (Polityki Nowej Szansy), obecnie koordynowanej i monitorowanej przez Ministerstwo Rozwoju (dawniej Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii). Pomimo że okres realizacji PNS kończy się w roku 2020, to wytyczne Komisji Europejskiej w zakresie realizacji rozwoju gospodarczego Unii Europejskiej wymagać będą utrzymania także takich i podobnych form wsparcia dla przedsiębiorców w przyszłości.

W związku z tym powinno się w dalszych badaniach uchwycić, w jaki sposób przedsiębiorcy uczą się przez doświadczenie, wyodrębnić czynniki sprzyjające pozytywnym efektom doświadczeń przedsiębiorczych, rozszerzyć badania z uwzględnieniem wyników osiągniętych przez przedsiębiorców seryjnych, procesu rozwoju przedsięwzięć przez nich podejmowanych, metod identyfikacji okazji.

Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia. Nie objęły swoim zasięgiem całej próby przedsiębiorców wielokrotnych, a jedynie skoncentrowane zostały na przedsiębiorcach seryjnych. Ten obszar badań jest w Polsce bardzo nowy i nie jest możliwe wzięcie pod uwagę wszystkich składowych procesu przedsiębiorczego oraz wyodrębnienie spośród nich tych, które determinują zachowania i postawy przedsiębiorców seryjnych inaczej niż pozostałej grupy przedsiębiorców. Autor przygotowuje bardziej złożone kryteria zróżnicowania motywów, cech, zachowań i postaw przedsiębiorców wielokrotnych (w tym przedsiębiorców seryjnych), jednak ich empiryczna weryfikacja wymaga dużo bardziej złożonych badań opartych zarówno na badaniach ilościowych, jak i jakościowych oraz znacznego zwiększenia objętości i złożoności wykorzystania samych narzędzi badawczych. Zdaniem autora przedstawione wyniki badań stanowią niezbędny etap dla naukowego opisu tego zjawiska oraz dyskusji o możliwości zastosowania wyników naukowych prowadzonych prac badawczych dla rozwoju polityki wsparcia dla mikro i małych przedsiębiorców. Taka wartość aplikacyjna mogłaby mieć zastosowanie w polskich przedsiębiorstwach, a jej założenia można zastosować przy tworzeniu rozwiązań dedykowanych dla przedsiębiorców prowadzących działalność także w innych krajach, w szczególności na terenie Unii Europejskiej.

Bibliografia

- De Tienne D.R., *Entrepreneurial Exit as a Critical Component of the Entrepreneurial Process: Theoretical Development*, "Journal of Business Venturing" 2010, vol. 25, s. 203–215.
- Gordon S.R., Davidsson P., Steffens P.R., *Novice vs Habitual Entrepreneurship: Differences in Motivations, Actions and Expectations*, "AGSE International Entrepreneurship Research Exchange", University of Adelaide, Adelaide, 4–6.02.2009.

- Gottschalk S., Greene F.J., Müller B., *The Impact of Habitual Entrepreneurial Experience on New Firm Closure Outcomes*, "Small Business Economics" 2017, vol. 48, s. 303–321.
- Hyytinen A., Ilmakunnas P., *What Distinguishes a Serial Entrepreneur?*, "Industrial and Corporate Change" 2007, vol. 16, no. 5, s. 793–821.
- Koczerga M., *Motywacja przedsiębiorcza a okazji*, „Problemy Zarządzania” 2014, t. 12, nr 3(47), s. 88–108.
- Krupski R., *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, w: *Ludzie – Jakość – Organizacja*, J. Prońko (red.), „Miscellanea Oeconomicae, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach” 2009, t. 13, nr 2, s. 93–102.
- Lafontaine F., Shaw K., *Serial Entrepreneurship: Learning by Doing?*, "Journal of Labor Economics" 2016, vol. 34, no. 2, s. 214–254.
- Lisowska R., Ropęga J., *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- MacMillan I., *To Really Learn about Entrepreneurship, let's Study Habitual Entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing" 1986, vol. 1, no. 3, s. 241–243.
- Nielsen K., Sarasvathy S.D., *A Market for Lemons in Serial Entrepreneurship? Exploring Type I and Type II Errors in the Restart Decision*, "Academy of Management Discoveries" 2016, vol. 2, no. 3, s. 247–271.
- OECD, Organization for Economic Cooperation and Development, *Fostering Entrepreneurship*, Paris 1998.
- Pasanen M., *Multiple Entrepreneurship among Successful SMEs in Peripheral Locations*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2003, vol. 10, no. 4, s. 418–425.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959.
- Plehn-Dujowich J., *A Theory of Serial Entrepreneurship*, "Small Business Economics" 2010, vol. 35, no. 4, s. 377–398.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2019.
- Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2019*, PARP, Katowice 2019.
- Ropęga J., *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Ropęga J., *Wielokrotni przedsiębiorcy – skala i znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, nr 12(1), s. 23–35.
- Sarasvathy S.D., Menon A.R., Kuechle G., *Failing Firms and Successful Entrepreneurs: Serial Entrepreneurship as a Temporal Portfolio*, "Small Business Economics" 2013, vol. 40, no. 2, s. 417–434.
- Shaw K., Sørensen A., *The Productivity Advantage of Serial Entrepreneurs*, "ILR Review" 2019, vol. 72, no. 5, s. 1225–1261.
- Stam E., Audretsch D., Meijaard J., *Renascent Entrepreneurship*, "Journal of Evolutionary Economics" 2008, vol. 18, no. 3–4, s. 493–507.
- Starr J., Bygrave W., *The Assets and Liabilities of Prior Start-Up Experience: An Exploratory Study of Multiple Venture Entrepreneurs*, w: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, N.C. Churchill, W.D. Bygrave, J.G. Covin, D.L. Sexton, D.P. Slevin, K.H. Vesper, W.E. Wetzel Jr. (red.), Babson College, Wellesley, MA, 1991, s. 213–227.
- Storey D.J., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London, New York 1994.
- Taylor M., *The Small Firm as a Temporary Coalition*, "Entrepreneurship and Regional Development" 1999, vol. 11, s. 1–19.

- Tran H.T., Carbonara E., Santarelli E., *Determinants of Novice, Portfolio and Serial Entrepreneurship: An Occupational Choice Approach*, GLO Discussion Paper, no. 74, Global Labor Organization (GLO), Maastricht 2017.
- Ucbasaran D., Alsos G., Westhead P., Wright M., *Habitual Entrepreneurs*, Edward Elgar, Cheltenham 2008.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., *Habitual Entrepreneurs*, Edward Elgar, Aldershot 2006.
- Verheul I., Thurik A.R., Hessels J., van der Zwan P.W., *Factors the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs* (Research ReportsH201011), EIM, Zoetermeer 2010.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., Binks M., *Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs*, "Environment and Planning C: Government and Policy" 2004, vol. 22, no. 6.
- Westhead P., Wright M., *Novice, Portfolio, and Serial Founders: Are They Different?*, "Journal of Business Venturing" 1998, vol. 13, no. 3, s. 173–204.
- Westhead P., Wright M., *The Habitual Entrepreneur*, Routledge 2016.
- Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., Binks M., *Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs*, "Environment and Planning C: Government and Policy" 2004, vol. 22, no. 6, s. 779–798.
- Wiklund J., Shepherd D., *Portfolio Entrepreneurship, Habitual and Novice Founders, New Entry and Mode of Organizing*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2008, vol. 32, no. 4, s. 701–725.

1.5

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Alfreda Kamińska*

Regionalne przeszkody działalności innowacyjnej

Streszczenie

Wobec utrzymującego się niskiego poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw ciągle ważnym problemem badawczym jest diagnoza czynników utrudniających prowadzenie działalności innowacyjnej. Przyjmując za kryterium podziału przeszkód innowacyjności źródło ich powstania, można wyróżnić przeszkody pochodzące z wnętrza przedsiębiorstwa (endogeniczne) oraz przeszkody zewnętrzne (egzogeniczne) wywodzące się z mikro, mezo i makrootoczenia. Celem opracowania jest identyfikacja przeszkód mających swoje źródło w mezootoczeniu (otoczeniu regionalnym). Wykorzystano wyniki własnych badań ankietowych przeprowadzonych na reprezentatywnych próbach małych, średnich (MSP) i dużych przedsiębiorstw woj. kujawsko-pomorskiego i śląskiego. Za najważniejsze regionalne przeszkody wdrażania innowacji można uznać biurokrację administracji publicznej, poziom infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej oraz słabe wsparcie finansowe ze strony samorządu.

Słowa kluczowe: innowacyjność, region, regionalne przeszkody

* Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, ORCID: 0000-0002-1456-4662

Regional Obstacles to Innovation Activity

Abstract

Because of persistently low level of innovativeness of Polish enterprises, diagnosis of factors hindering innovative activity is still an important research problem. When analysing sources of innovativeness barriers one can distinguish barriers originating from the company operations (endogenic) and external barriers (exogenous) originating from micro-, meso- and macro-environment. Purpose of the study is to identify obstacles that have their source in meso-environment (regional environment). Presented results of own surveys conducted on representative samples of small, medium and large enterprises in the Kuyavian-Pomeranian and Silesian voivodships have been used. Bureaucracy of public administration, the level of transport and telecommunications infrastructure, as well as weak financial support from the local government can be considered as the most important regional obstacles to implementation of innovations.

Keywords: innovativeness, region, regional obstacles

Wprowadzenie

Wśród wielu wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami w Polsce ciągle aktualnym jest potrzeba podwyższania poziomu ich innowacyjności.

Innowacyjność postrzegana jest jako kluczowy czynnik przyczyniający się do wzrostu konkurencyjności organizacji i gospodarek, czego efektem jest rozwój. Niniejszy rozdział skupia się na innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, których liczba pomimo wykorzystania środków unijnych oraz realizacji licznych programów stawiających sobie za cel zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw i kraju nie tylko nie uległa zwiększeniu, ale zdaniem GUS-u odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w Polsce w latach 2006–2017 zmalał z 23,7% do 18,5%. Również pozostałe wskaźniki działalności innowacyjnej, w tym udział przychodów ze sprzedaży nowości w przychodach netto oraz odsetek firm ponoszących nakłady na innowacje w latach 2006–2017, zmalały¹.

Potrzeba wzrostu poziomu innowacyjności przedsiębiorstw wymaga poszukiwania przyczyn istniejącej sytuacji, co rodzi kolejne wyzwanie przed światem nauki, wyraża-

¹ GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015–2017*, Warszawa–Szczecin 2018, s. 11, 12. Na brak zależności pomiędzy napływem do Polski środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej a poziomem innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce zwraca uwagę A.H. Jasiński, *Innowacyjność polskiej gospodarki a fundusze unijne: czy POIG coś pomogł?*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 52(2), s. 225–240.

jące się koniecznością prowadzenia ustawicznych badań czynników hamujących prowadzenie działalności innowacyjnej. Mnogość tych czynników, dynamizm ich zmian, występujące współzależności stwarzają ogrom możliwości eksploracji tematu przeszkód działalności innowacyjnej noszących często w literaturze miano „utrudnień”, „ograniczeń”, „hamulców”, „barier” innowacyjności. Bariery innowacyjności postrzegane są jako problemy, które albo uniemożliwiają, albo hamują innowacyjne działania w przedsiębiorstwie².

Przyjmując za kryterium podziału czynników przeszkadzających w działalności innowacyjnej źródło ich powstania, można wyróżnić:

- przeszkody wewnętrzne (endogeniczne), determinowane przez zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa,
- przeszkody na poziomie mikrootoczenia – wynikające z potrzeb i oczekiwań klientów wobec innowacji, działalności innowacyjnej konkurencji, skłonności i zdolności kooperantów do podejmowania innowacyjnych przedsięwzięć,
- przeszkody na poziomie mezootoczenia – obejmujące czynniki regionalne zależne w dużym stopniu od władz samorządowych oraz prowadzonej przez nie polityki innowacyjnej, w tym wsparcie finansowe i organizacyjne podmiotów działających w regionie, aktywizowanie ich współpracy, rozwój kapitału ludzkiego i społecznego, wzmacnianie potencjału gospodarczego regionu,
- przeszkody na poziomie makro – obejmujące czynniki społeczne, ekonomiczne kształtowane przez politykę gospodarczą i innowacyjną kraju oraz Unii Europejskiej (UE), a także czynniki technologiczne, geograficzne i związane z globalizacją³.

Rozpatrując przeszkody w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na przypisywanie coraz większego znaczenia czynnikom wywodzącym się z poziomu regionu (mezootoczenia).

Region staje się miejscem interakcji niezbędnych do realizacji innowacyjnych procesów, sprzyjającym absorpcji wiedzy oraz wymianie doświadczeń⁴. Unia Europejska, dostrzegając rosnącą rolę regionów w stymulowaniu innowacyjności, przeznaczając coraz większe środki do ich dyspozycji. W obecnej perspektywie finansowej 2014–2020 samorządy wojewódzkie dysponują 40% środków przyznanych Polsce, co oznacza wzrost o 15 p.p. w stosunku do poprzedniego okresu⁵.

² B. Sandberg, L. Aarikka-Stenroos, *What Makes It so* ... *A Systematic Review on Barriers to Radical Innovation*, „Industrial Marketing Management” 2014, vol. 43, no. 8.

³ A. Kamińska, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017, s. 133.

⁴ A. Nowakowska, *Regionalny kontekst procesów innowacji*, w: *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, A. Nowakowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 24, 37.

⁵ Serwis samorządowy PAP, *Finansowanie lokalnych inwestycji*, http://samorzad.pap.pl/depesze/Kategorie-redakcyjne_BibliotekaSAF/152263/Fi-nansowanie-lokalnych-inwestycji

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja przeszkód w prowadzeniu działalności innowacyjnej wywodzących się z poziomu regionu utożsamianego dla potrzeb niniejszej pracy z obszarem województwa. Wnioski pochodzą z badań własnych przeprowadzonych wśród małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z woj. śląskiego oraz kujawsko-pomorskiego. Przy pomocy metod statystycznych określono współzależności występujące pomiędzy wielkością i poziomem innowacyjności przedsiębiorstw a oceną przeszkód.

Zewnętrzne przeszkody działalności innowacyjnej przedsiębiorstw – przegląd literatury

Dla potrzeb statystyki publicznej Główny Urząd Statystyczny prowadzi badania przeszkód działalności innowacyjnej, które można zagregować w następujące grupy: czynniki ekonomiczne (kosztowe), rynkowe, związane z wiedzą oraz czynniki instytucjonalne. Wśród wielu mankamentów tych badań⁶ należy wymienić utrudniony okres obserwacji (trzy lata łącznie) oraz przeprowadzanie badań w czteroletnich odstępach. Analiza ostatnich dostępnych danych wskazuje na utrzymujący się wysoki hamujący wpływ czynników ekonomicznych. Co trzecie przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie w latach 2014–2016 jako główny czynnik utrudniający działalność innowacyjną wskazało zbyt wysokie koszty innowacji. Opinia ta dotyczy zarówno przedsiębiorstw przemysłowych, jak i usługowych. Kolejnym czynnikiem przeszkadzającym w prowadzeniu działalności innowacyjnej był brak możliwości finansowania innowacji ze źródeł wewnętrznych przedsiębiorstwa, na co wskazało co czwarte przedsiębiorstwo przemysłowe (26,2%) oraz co piąte przedsiębiorstwo usługowe (20,2%). Niewiele niższą ocenę uzyskała przeszkoda w postaci trudności w pozyskaniu publicznych grantów bądź subsydiów na innowacje. W opinii badanych najsłabsze utrudnienie stanowi brak partnerów do współpracy⁷, co może wynikać z braku świadomości znaczenia współpracy w realizacji innowacyjnych procesów.

Przeszkody prowadzenia działalności innowacyjnej stanowiły przedmiot badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w okresie styczeń–marzec 2019 r. na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie 1327 przedsiębiorstw. W opinii przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, a więc takich, które wprowadzały lub podej-

⁶ Por. D. Głuszczuk, *Przeszkody dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim w latach 2004–2006, 2008–2010 i 2012–2014*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 517, s. 51–60.

⁷ GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014–2016*, Warszawa–Szczecin 2018, s. 106.

mowały próby wdrożenia innowacji w latach 2016–2018 (n = 560), najpoważniejszymi barierami rozwoju działalności innowacyjnej były:

- silna konkurencja w branży, w której działa przedsiębiorstwo (20% wskazań znaczenie kluczowe i 38% wskazań znaczenie duże),
- niedostatek wykwalifikowanych pracowników o wysokich kompetencjach (odpowiednio: 14% i 27%),
- bariery administracyjne związane z biurokracją, podejściem urzędników do przedsiębiorstw (odpowiednio: 13% i 26%),
- skomplikowane i nieprzystosowane do specyfiki działalności innowacyjnej przepisy prawa (odpowiednio: 9% i 26%),
- utrudnienia w dostępie do zewnętrznego finansowania rozwoju działalności innowacyjnej (odpowiednio: 11% i 23%).

Wyniki badań jakościowych potwierdzają szczególnie dotkliwie odczuwanie bariery w postaci niedostatku odpowiednio wykwalifikowanych pracowników przez przedsiębiorstwa małe, które postrzegane są jako mniej atrakcyjne miejsce pracy⁸.

Diagnoza przeszkód wewnętrznych i zewnętrznych hamujących proces wdrażania innowacji wynikających z technologii była także przedmiotem badania realizowanego przez przedsiębiorstwo Siemens we współpracy z Ministerstwem Przedsiębiorczości i Technologii⁹ na próbie 200 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw przemysłowych. Wśród czynników zewnętrznych jako najpoważniejszy czynnik ograniczający proces wdrażania innowacji, podobnie jak w poprzedniej edycji badań Smart Industry Polska 2017, wskazano biurokrację (78,5% wskazań). Kolejne miejsce zajęła przeszkoda w postaci trudności w pozyskaniu kompetentnych pracowników (71,5% wskazań). Mikroprzedsiębiorstwa częściej w porównaniu z pozostałymi grupami przedsiębiorstw upatrują trudności działalności innowacyjnej na zewnątrz, co wynika z ograniczonych zasobów tych organizacji i szerszych oczekiwań pomocy z zewnątrz. Jako kolejne poza biurokracją silne utrudnienia wskazują brak wsparcia administracji publicznej (80%), trudności w uzyskaniu dotacji unijnych (73%) oraz niekorzystne przepisy regulacyjne (68%).

Przeszkody prowadzenia działalności innowacyjnej stanowią przedmiot badań prowadzonych przez licznych naukowców. Na podstawie szczegółowej analizy literatury przedmiotu A.H. Jasiński wyróżnia trzy podstawowe grupy przeszkód działalności innowacyjnej, które najczęściej są przedmiotem analiz: (1) bariery finansowe, (2) bariery w kontaktach pomiędzy sektorem nauki i biznesem, (3) bariery o charakterze

⁸ PARP, *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw – wyniki II edycji badania. Raport*, Warszawa 2019, s. 128–132.

⁹ Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Siemens, *Smart Industry Polska 2018. Innowacyjność w sektorze mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Raport z badań*, <https://publikacje.siemens-info.com/pdf/169/Raport%20Smart%20Industry%20Polska%202018.pdf>

prawnym. Ponadto autor wymienia inne przeszkody zależne od czynników zewnętrznych i wewnętrznych, jak wielkość przedsiębiorstwa, rodzaj prowadzonej działalności¹⁰.

Ostatnie lata i zmiany zachodzące na rynku pracy pokazują, że wymienioną listę przeszkód należałoby rozszerzyć o czynniki związane z jakością kapitału ludzkiego. Trudności w pozyskaniu kompetentnych, kreatywnych pracowników świadomych potrzeby i korzyści wdrażania innowacji sygnalizuje coraz więcej przedsiębiorstw, postrzegając je jako bariery innowacyjności. Znacznie silniejszą barierę stanowi w opinii badanych brak odpowiednich kompetencji oraz zaangażowania kadry kierowniczej¹¹, która decyduje o strategii i kierunkach rozwoju organizacji.

Interesujących wniosków odnośnie do wpływu środowiska zewnętrznego na małe przedsiębiorstwa dostarczyły wyniki badań M. Zastempowskiego wskazujące, że wprowadzenie innowacji skutkuje częstszym dostrzeganiem przez małe przedsiębiorstwa wpływu czynników środowiska zewnętrznego na działalność innowacyjną¹². Można więc mówić o swego rodzaju edukacyjnej roli innowacji, których wdrożenie pozwala małym przedsiębiorstwom lepiej dostrzec wpływ otoczenia na przebieg procesów innowacyjnych.

W. Hölzl i J. Janger wyróżniają pięć głównych grup barier innowacyjności: bariery finansowe (brak finansowania zewnętrznego), bariery kwalifikacji (brak wykwalifikowanych pracowników), brak wiedzy na temat technologii, brak wiedzy na temat rynku, brak partnerów do innowacji (trudności w znalezieniu partnerów)¹³. Dwie pierwsze oraz ostatnia z wymienionych barier mają w dużej mierze swoje źródło na poziomie makro i mezootoczenia (regionu).

Przeszkody innowacyjności wywodzące się z mezootoczenia znacznie rzadziej stanowią przedmiot badań. Część utrudnień w działalności innowacyjnej ma związek z niewłaściwie funkcjonującymi regionalnymi systemami innowacji stanowiącymi zbiór podmiotów realizujących bądź wspomagających innowacyjne przedsięwzięcia w regionie oraz wzajemnych interakcji pomiędzy podmiotami. Regionalne systemy innowacji w bardzo ograniczonym stopniu wpływają na transfer technologii i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce, nie przyczyniły się także do polepszenia współpracy pomiędzy nauką a biznesem¹⁴.

¹⁰ A.H. Jasiński, *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014, s. 54.

¹¹ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 5, s. 17–23.

¹² M. Zastempowski, *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019.

¹³ W. Hölzl, J. Janger, *Innovation Barriers across Firms and Countries*, WIFO Working Papers 2012, no. 426.

¹⁴ S. Sudoł, K. Poznańska (red.), S. Duchniewicz, M. Jaksa, A. Kamińska, P. Mikosik, D. Wójcik-Kośla, *Warunki zdyktowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych. Raport z realizacji grantu Narodowego Centrum Nauki w Krakowie*, Wydawnictwo WSM w Warszawie, Warszawa 2016, s. 30–31.

A. Isaksen identyfikuje trzy rodzaje braków w regionalnym systemie innowacji, które mogą utrudniać działalność innowacyjną w przedsiębiorstwie: (1) brak odpowiednich podmiotów regionalnych (tzw. „szczupłość” organizacyjna), (2) fragmentacja systemu objawiająca się niewystarczającą współpracą i wymianą wiedzy pomiędzy podmiotami w regionie, (3) zbyt zamknięte systemy i zbyt sztywne sieci, niedostosowane do zmieniającej się technologii i otoczenia. Autor zwraca uwagę, że „bliskość geograficzna stwarza jedynie potencjał interakcji, niekoniecznie prowadząc do gęstych relacji lokalnych”¹⁵. Natomiast współpraca w ramach sieci sprzyja interakcji, wymianie wiedzy, ułatwia uczenie się.

Na poziomie regionów kształtowane są uwarunkowania, które mogą stymulować bądź utrudniać podejmowanie innowacyjnych przedsięwzięć, a rolą samorządów jest wspieranie i koordynowanie działań wpływających na poprawę warunków funkcjonowania regionalnych systemów innowacji.

Metoda badawcza i charakterystyka próby

W celu potwierdzenia słuszności tezy mówiącej o występowaniu na poziomie regionu wielu przeszkód w prowadzeniu działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa przeprowadzono badania ankietowe metodą CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), które zostały uzupełnione wywiadami pogłębionymi z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwami w dwóch województwach: kujawsko-pomorskim oraz śląskim. Głównym kryterium doboru województw do badań był zróżnicowany poziom ich innowacyjności¹⁶. Badania zostały przeprowadzone w miesiącach październik–grudzień 2016 r.

Poprzedzenie badań ankietowych badaniami jakościowymi (po trzy wywiady pogłębione w każdym województwie) oraz pilotażowymi badaniami ankietowymi pozwoliło na weryfikację i udoskonalenie narzędzia badawczego. Badaniem ankietowym objęto 265 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z woj. kujawsko-pomorskiego oraz 259 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z woj. śląskiego. Badane próby były reprezentatywne ze względu na wielkość przedsiębiorstw określoną liczbą zatrudnionych osób oraz rodzaj prowadzonej działalności na poziomie sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Przeprowadzenie badań powierzono Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), a prezentowane w niniejszej pracy wyniki stanowią jedynie wycinek szerszych badań na temat regionalnych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw.

¹⁵ A. Isaksen, *Building Regional Innovation Systems: Is Endogenous Industrial Development Possible in the Global Economy?*, „Canadian Journal of Regional Science” 2001, vol. 24, no. 1, s. 101–120.

¹⁶ Prezentowane w tym rozdziale wyniki badań własnych dotyczące regionalnych przeszkód działalności innowacyjnej stanowią rozszerzenie analizy zamieszczonej w: A. Kamińska, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2017, s. 330–334.

Regionalne przeszkody działalności innowacyjnej – badania własne

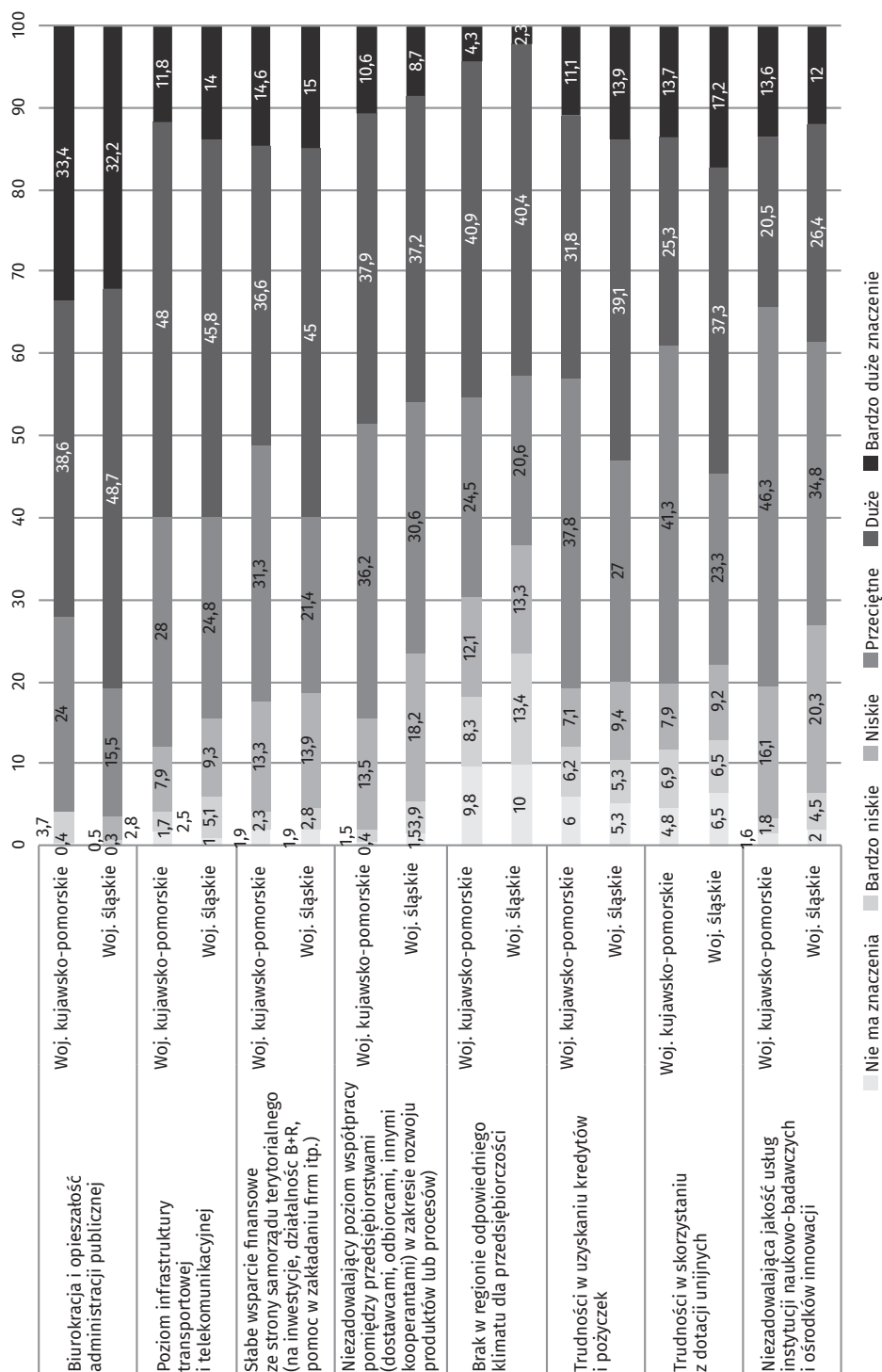
Ocenie przedsiębiorstw poddano 15 przeszkód działalności innowacyjnej mających swoje źródło na poziomie regionu (rysunki 1.5.1A i 1.5.1B). W opinii badanych z obu województw najpoważniejszą regionalną przeszkodę w prowadzeniu działalności innowacyjnej stanowią nadmierna biurokracja i opieszałość administracji publicznej. Prawie trzy czwarte badanych (72,0%) z woj. kujawsko-pomorskiego i 80,9% z woj. śląskiego nadało temu czynnikowi duże i bardzo duże znaczenie (rysunek 1.5.1A).

Na miejscu drugim lokowana jest przeszkoda w postaci niezadawalającego poziomu infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej (ok. 60% wskazań duże i bardzo duże znaczenie).

Co drugi respondent z woj. kujawsko-pomorskiego i aż 60% badanych z woj. śląskiego upatruje słabe wsparcie finansowe ze strony samorządu terytorialnego jako barierę o dużym i bardzo dużym znaczeniu. W opinii przedsiębiorców dofinansowanie inwestycji, działalności badawczo-rozwojowej, a także pomoc samorządów na etapie zakładania firm są niewystarczające. Pozostałe utrudnienia finansowe w postaci trudności w uzyskaniu kredytów i pożyczek oraz trudności w uzyskaniu dotacji unijnych stanowią również istotne czynniki hamujące prowadzenie innowacyjnych przedsięwzięć. Warto podkreślić, że przedsiębiorcy z woj. śląskiego wyżej oceniają znaczenie tych przeszkód w porównaniu z przedsiębiorcami z woj. kujawsko-pomorskiego, a różnica wynosi ok. 10 p.p. Można skonstatować, że ograniczenia finansowe na poziomie regionalnym, podobnie jak na poziomie makrootoczenia, stanowią poważne utrudnienie prowadzenia działalności innowacyjnej, chociaż nie lokują się na pierwszym miejscu wśród regionalnych przeszkód innowacyjności.

Prawie połowa badanych z obu województw (48,5% z woj. kujawsko-pomorskiego i 45,9% z woj. śląskiego) zauważa, że poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, a także dostawcami, odbiorcami, innymi kooperantami w zakresie rozwoju produktów lub procesów, jest niezadawalający i ogranicza działalność innowacyjną w dużym i bardzo dużym stopniu. Natomiast odpowiednio 45,2% i 42,7% respondentów dostrzega silną i bardzo silną barierę wdrażania innowacji w braku odpowiedniego klimatu w regionie dla przedsiębiorczości. Nieco mniejszą przeszkodę w prowadzeniu działalności innowacyjnej stanowi w opinii przedsiębiorców niezadawalająca jakość usług instytucji naukowo-badawczych i ośrodków innowacji (odpowiednio 34,1% i 38,4% znaczenie duże i bardzo duże). Opinia ta ma związek z faktem, że większość przedsiębiorców prowadzi działalność innowacyjną samodzielnie i ciągle jeszcze w niewystarczającym stopniu dostrzega i ma świadomość korzyści wynikających ze współpracy przy wdrażaniu innowacji.

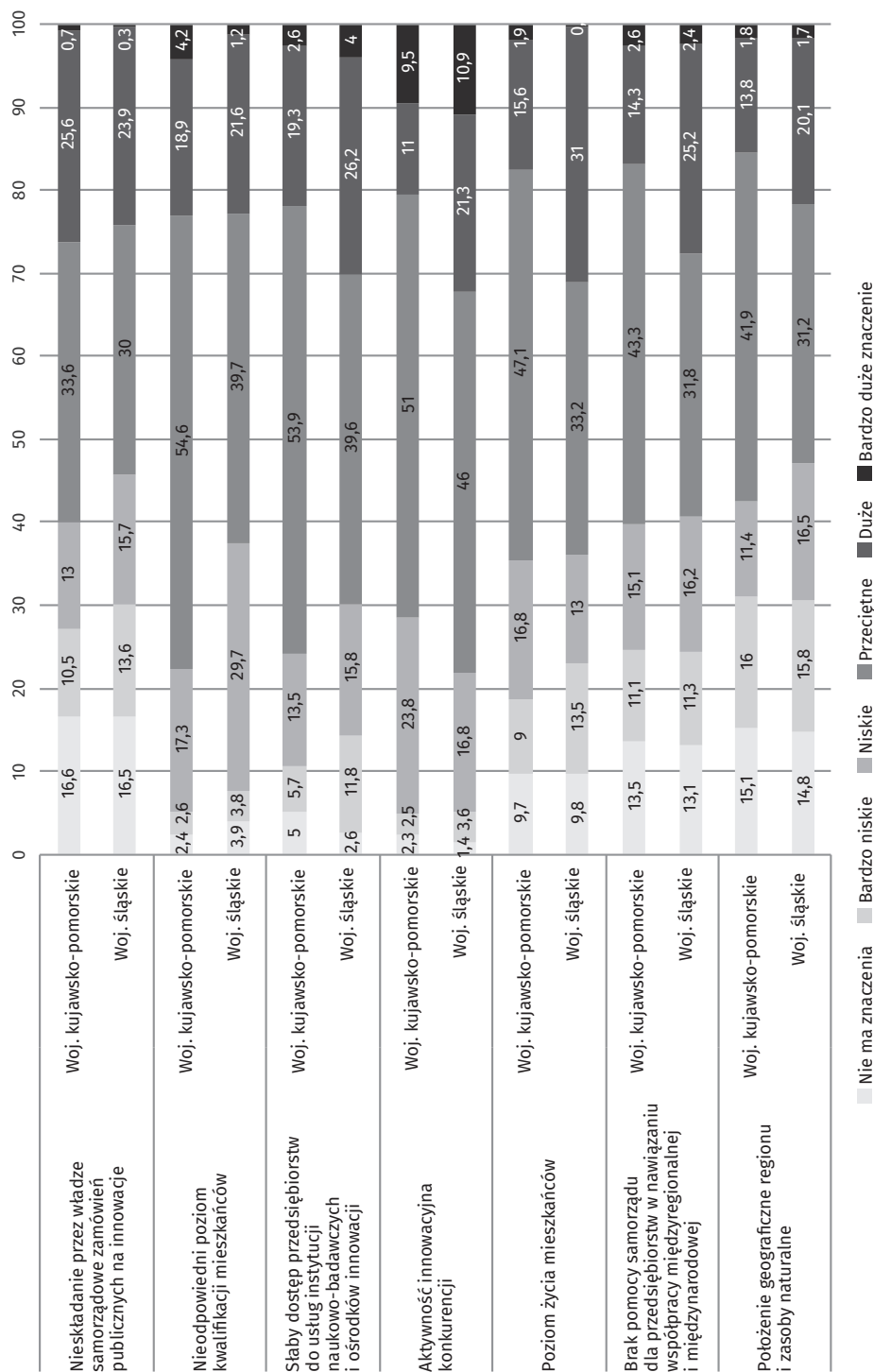
Rysunek 1.5.1A.
Ocena regionalnych przeszkód działalności innowacyjnej (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 1.5.1B.

Ocena regionalnych przeszkód działalności innowacyjnej (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najślabszy hamujący wpływ na innowacje respondenci przypisują następującym czynnikom: nieskładanie przez władze samorządowe zamówień publicznych na innowacje (odpowiednio 26,3% i 24,2% wskazań znaczenie duże i bardzo duże), nieodpowiedni poziom kwalifikacji mieszkańców (23,1%, 22,8%), słaby dostęp przedsiębiorstw do usług instytucji naukowo-badawczych i ośrodków innowacji (21,9%, 30,2%), aktywność innowacyjna konkurencji (20,5%, 32,2%), poziom życia mieszkańców (17,5%, 31,4%), brak pomocy samorządu dla przedsiębiorstw w nawiązaniu współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej (16,9%, 27,6%) oraz położenie geograficzne regionu i zasoby naturalne (15,6%, 21,8%) (rysunek 1.5.1B).

Wykorzystując współczynniki korelacji rang Spearmana, wyliczono współzależności występujące pomiędzy oceną regionalnych przeszkód wdrażania innowacji dokonaną przez przedsiębiorców a poziomem innowacyjności oraz wielkością przedsiębiorstw (tabela 1.5.1).

Tabela 1.5.1.

Współczynniki korelacji rang Spearmana pomiędzy oceną regionalnych przeszkód wdrażania innowacji a wielkością przedsiębiorstw oraz poziomem innowacyjności przedsiębiorstw

Rodzaje regionalnych przeszkód	r_s	Korelacje pomiędzy oceną barier a wielkością przedsiębiorstw		Korelacje pomiędzy oceną barier a poziomem innowacyjności przedsiębiorstw	
	p	Woj. kujawsko-pomorskie	Woj. śląskie	Woj. kujawsko-pomorskie	Woj. śląskie
Niezadawalający poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w zakresie rozwoju produktów lub procesów	r_s	-0,104	-0,049	0,134*	0,159*
	p	0,099	0,436	0,034	0,011
Aktywność innowacyjna konkurencji	r_s	0,095	-0,011	0,114	0,011
	p	0,133	0,862	0,072	0,861
Trudności w uzyskaniu kredytów i pożyczek	r_s	0,070	-0,136*	0,192**	0,086
	p	0,268	0,030	0,002	0,167
Trudności w skorzystaniu z dotacji unijnych	r_s	-0,025	-0,032	0,129*	-0,019
	p	0,698	0,607	0,041	0,762
Nieskładanie przez władze samorządowe zamówień publicznych na innowacje	r_s	0,121	0,042	0,089	0,185**
	p	0,055	0,498	0,160	0,003
Brak pomocy samorządu dla przedsiębiorstw w nawiązaniu współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej	r_s	0,202**	0,056	0,216**	0,181**
	p	0,001	0,368	0,001	0,004

cd. tabeli 1.5.1

Rodzaje regionalnych przeszkód	r_s	Korelacje pomiędzy oceną barier a wielkością przedsiębiorstw		Korelacje pomiędzy oceną barier a poziomem innowacyjności przedsiębiorstw	
	p	Woj. kujawsko-pomorskie	Woj. śląskie	Woj. kujawsko-pomorskie	Woj. śląskie
Biurokracja i opieszałość administracji publicznej	r_s	-0,025	0,087	0,192**	0,151*
	p	0,691	0,165	0,002	0,015
Poziom infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej	r_s	-0,001	-0,091	0,241**	0,047
	p	0,984	0,144	0,000	0,458
Położenie geograficzne regionu i zasoby naturalne	r_s	0,056	0,055	0,111	0,124*
	p	0,373	0,384	0,080	0,046

* korelacja istotna na poziomie 0.05

** korelacja istotna na poziomie 0.01

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ocena przeszkód wdrażania innowacji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (małe, średnie, duże) pozwala stwierdzić występowanie istotnych współzależności jedynie w następujących przypadkach w każdym z województw:

- w woj. kujawsko-pomorskim przedsiębiorstwa duże silniej odczuwają przeszkodę w postaci braku pomocy samorządu dla przedsiębiorstw w nawiązaniu współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej w porównaniu z przedsiębiorstwami mniejszymi, co może świadczyć o dążeniu dużych przedsiębiorstw do rozwoju poprzez zdobywanie nowych rynków zbytu,
- w woj. śląskim dla przedsiębiorstw małych trudności w uzyskaniu kredytów i pożyczek stanowią silniejszą przeszkodę w porównaniu z przedsiębiorstwami dużymi, co wynika m.in. z utrudnionego dostępu przedsiębiorstw z sektora MSP do finansowania zewnętrznego.

W obu województwach odnotowano znacznie częstsze występowanie zależności pomiędzy oceną znaczenia regionalnych przeszkód wdrażania innowacji a poziomem innowacyjności przedsiębiorstw¹⁷ (tabela 1.5.1):

- w woj. kujawsko-pomorskim w ośmiu przypadkach stwierdzono występowanie istotnych współzależności, w tym największe dotyczą oceny poziomu infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej, braku pomocy samorządu w nawiązywaniu współpracy, trudności w uzyskaniu kredytów i pożyczek oraz biurokracji admini-

¹⁷ Poziom innowacyjności przedsiębiorstw został określony na podstawie liczby oraz stopnia nowości innowacji. Szerzej: A. Kamińska, *op.cit.*, s. 256–278.

stracji publicznej, które postrzegane są jako silniejsze przeszkody przez przedsiębiorstwa o wyższym poziomie innowacyjności,

- w woj. śląskim pięć przeszkód ocenianych jest przez przedsiębiorstwa bardziej innowacyjne jako silniejsze, przy czym opinia odnośnie do czterech pokrywa się z opinią przedsiębiorstw o wyższym poziomie innowacyjności z woj. kujawsko-pomorskiego. Dodatkowo bardziej innowacyjne podmioty z woj. śląskiego identyfikują jako silniejszą przeszkodę nieskładanie zamówień publicznych na innowacje przez samorządy.

Podsumowanie

Wszystkie poddane badaniom regionalne przeszkody działalności innowacyjnej mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstw z woj. kujawsko-pomorskiego i śląskiego. Nie stwierdzono występowania znaczących różnic w ocenie poszczególnych przeszkód pomiędzy przedsiębiorstwami z obu województw.

Za najważniejsze przeszkody działalności innowacyjnej mające swoje źródło na poziomie regionu przedsiębiorcy uznali:

- biurokrację administracji publicznej,
- poziom infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej oraz
- czynniki związane ze słabym wsparciem finansowym przez samorządy oraz utrudnionym dostępem do kapitału.

Zniwelowanie pierwszej z wymienionych przeszkód – biurokracji administracji publicznej nie oznacza ponoszenia znacznych nakładów finansowych, lecz wymaga poprawy wzajemnych relacji pomiędzy przedsiębiorcami a administracją publiczną oraz opracowania i wdrożenia odpowiednich procedur opartych na większym zaufaniu. Natomiast pokonanie dwóch kolejnych przeszkód związane jest z koniecznością wydatkowania środków finansowych, których samorządom brakuje. Dlatego tak ważną jest szczegółowa diagnoza potrzeb przedsiębiorstw, właściwa alokacja środków oraz ewaluacja wydatków.

Analiza oceny regionalnych przeszkód działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa przeprowadzona w przekrojach wielkości przedsiębiorstw oraz poziomu innowacyjności pozwala zauważyć częstsze występowanie współzależności pomiędzy oceną regionalnych utrudnień a poziomem innowacyjności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa o wyższym poziomie innowacyjności mają większe wymagania wobec władz samorządowych, które zobligowane są ustawowo do prowadzenia polityki innowacyjnej stymulującej innowacyjność w regionach. W opinii przedsiębiorstw bardziej innowacyjnych szczególnie dotkliwie odczuwalny jest brak pomocy samorządu dla przedsię-

biorstw w nawiązywaniu współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej, która jest warunkiem rozwoju przedsiębiorstw. Również nadmierna biurokracja postrzegana jest jako bardziej dotkliwa przeszkoda przy podejmowaniu innowacyjnych przedsięwzięć przez przedsiębiorstwa o wyższym poziomie innowacyjności.

Ograniczeniem prezentowanych analiz jest przede wszystkim subiektywizm oceny przedsiębiorców, który starano się zminimalizować, przeprowadzając badania wśród kadry zarządzającej. Cenne z utylitarne punktu widzenia byłoby przeprowadzenie badań na próbach reprezentatywnych dla poszczególnych działów PKD.

Wyniki badań mogą stanowić źródło wiedzy dla przedsiębiorstw zainteresowanych rozwojem, a także dla jednostek samorządu terytorialnego, których zaangażowanie w kształtowanie skutecznej regionalnej polityki innowacyjnej jest jednym z warunków zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw, regionów i kraju. Niwelowanie zewnętrznych przeszkód działalności innowacyjnej wymaga interwencji nie tylko państwa, ale także samorządów, które ustawowo zobligowane są do wspierania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Głuszczyk D., *Przeszkody dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim w latach 2004–2006, 2008–2010 i 2012–2014*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 517.
- GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014–2016*, Warszawa–Szczecin 2017.
- GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015–2017*, Warszawa–Szczecin 2018.
- Hözl W., Janger J., *Innovation Barriers across Firms and Countries*, WIFO Working Papers 2012, no. 426.
- Isaksen A., *Building Regional Innovation Systems: Is Endogenous Industrial Development Possible in the Global Economy?*, “Canadian Journal of Regional Science” 2001, vol. 24, no. 1.
- Jasiński A.H., *Innowacyjność polskiej gospodarki a fundusze unijne: czy POIG coś pomógł?*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 52(2).
- Jasiński A.H., *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.
- Kamińska A., *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017.
- Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Siemens, *Smart Industry Polska 2018. Innowacyjność w sektorze mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Raport z badań*, <https://publikacje.siemens-info.com/pdf/169/Raport%20Smart%20Industry%20Polska%202018.pdf>
- Nowakowska A., *Regionalny kontekst procesów innowacji*, w: *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, A. Nowakowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- PARP, *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw – wyniki II edycji badania. Raport*, Warszawa 2019.

- Sandberg B., Aarikka-Stenroos L., *What Makes It so* A Systematic Review on Barriers to Radical Innovation, "Industrial Marketing Management" 2014, vol. 43, no. 8.
- Serwis samorządowy PAP, *Finansowanie lokalnych inwestycji*, http://samorzad.pap.pl/depesze/Kategorieredakcyjne_BibliotekaSAF/152263/Fi-nansowanie-lokalnych-inwestycji
- Sopińska A., Wachowiak P., *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 5.
- Sudoł S., Poznańska K. (red.), Duchniewicz S., Jaks M., Kamińska A., Mikosik P., Wójcik-Kośla D., *Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych. Raport z realizacji grantu Narodowego Centrum Nauki w Krakowie*, Wydawnictwo WSM w Warszawie, Warszawa 2016.
- Zastempowski M., *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2019.

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Agnieszka Sitko-Lutek*

Monika Jakubiak**

1.6

Lifelong learning wyzwaniem innowacyjnych przedsiębiorstw

Streszczenie

Problematyka prezentowanego opracowania dotyczy uczenia się przez całe życie. Celem badań była identyfikacja metod doskonalenia stosowanych we współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstwach oraz ocena wpływu zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych i zajmowanego stanowiska pracy na stosowane sposoby podnoszenia kwalifikacji. Badania empiryczne przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z techniką ankiety w 2016 r. wśród ponad 2 tys. respondentów zatrudnionych w 50 przedsiębiorstwach.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały wpływ zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych (wiek i płeć) oraz niektórych czynników związanych ze stanowiskiem pracy i wykonywanymi zadaniami na wybór sposobu, w jaki respondenci podnosili swoje kwalifikacje.

Słowa kluczowe: *lifelong learning*, przedsiębiorstwa innowacyjne, kompetencje, metody rozwoju

* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, ORCID: 0000-0002-3073-1184

** Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, ORCID: 0000-0002-0033-3142

Lifelong Learning as a Challenge for Innovative Enterprises

Abstract

The subject matter of the present paper pertains to lifelong learning. The objective of the study was to identify development methods pursued in contemporary innovative enterprises, and to evaluate the impact of independent variables characterizing respondents, as well as their occupational position, upon the means of qualifications' improvement. Empirical studies were conducted in 2016 by means of a diagnostic poll with the use of a survey among two thousand respondents employed in fifty companies.

The results of the study revealed an impact of independent variables characterizing the sample (such as age and sex), as well as certain factors associated with the occupational position and delivered duties, upon the means in which the respondents improved their qualifications.

Keywords: lifelong learning, innovative companies, competences, methods of development

Wprowadzenie

Globalizacja, postęp technologiczny oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy sprawiają, że coraz bardziej na znaczeniu zyskują wartości niematerialne. W literaturze przedmiotu podkreśla się szczególną rolę kompetencji pracowników organizacji, które w znacznym stopniu determinują możliwości jej rozwoju. Jest to istotne zarówno dla przedsiębiorstwa, jak też dla funkcjonowania samych pracowników na zmieniającym się rynku pracy. Kapitał złożony z pracowników, ich wiedzy i umiejętności nie ma jednak stałego charakteru. Obecnie, jak nigdy wcześniej, kompetencje ulegają bowiem dewaluacji, starzeją się, a zatem wymagają stałej inwestycji w doskonalenie.

Celem prezentowanych badań była identyfikacja metod doskonalenia stosowanych we współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstwach, jak również ocena wpływu zewnętrznych niezależnych charakteryzujących badanych i czynników związanych ze stanowiskiem pracy na stosowane przez nich sposoby doskonalenia. Poszukiwano odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: W jaki sposób zmienne niezależne charakteryzujące badanych (tj. wiek, płeć) oraz zajmowane przez nich stanowisko pracy wpływają na stosowane metody podnoszenia kwalifikacji zawodowych?

Badania empiryczne przeprowadzono w 2016 r. wśród 2076 pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw¹. Do przeprowadzenia badań wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety.

Problematyka badawcza w literaturze przedmiotu

W literaturze podkreśla się wzrastające znaczenie umiejętności pracowników, w tym w szczególności liderów i menedżerów organizacji. Umiejętności menedżerów w znacznym stopniu determinują bowiem możliwości rozwoju, co jest ważne zarówno dla zatrudniających ich organizacji, jak również dla funkcjonowania samych pracowników na zmieniającym się rynku pracy². Należy jednak zaznaczyć, że kapitał złożony z pracowników, ich doświadczeń, wiedzy i umiejętności charakteryzuje się dużą nietrwałością. Kompetencje ulegają bowiem szybkiej dewaluacji, starzeją się, wymagają więc inwestycji w doskonalenie³. Jest to szczególnie widoczne w warunkach obecnych przemian technologicznych i gwałtownej globalizacji, które to czynniki wskazywane są przez badaczy jako główne determinanty zmian w zakresie wymogów kompetencyjnych i dezaktualizacji wielu umiejętności⁴.

Problematyka prezentowanego opracowania dotyczy idei uczenia się przez całe życie (*lifelong learning* – LLL). Prace nad tą koncepcją zapoczątkowały kraje członkowskie Unii Europejskiej (UE) już w roku 2000, dążąc do ujednoczenia procesu zdobywania kwalifikacji w krajach unijnych, w celu zwiększenia konkurencyjności UE na arenie międzyna-

¹ Prezentowane wyniki stanowią część większych badań zrealizowanych na potrzeby projektu nr UMO-2013/09/B/HS4/01307.

² M. Manxhari, L. Velui, J. Jashari, *Developing Models of Managerial Competencies of Managers: A Review*, "International Journal of Economics, Commerce and Management" 2017, vol. 5, no. 4, s. 186–200; M. Tyrańska, *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna, ” 2015, nr 238; M. Juchnowicz, H. Kinowska, *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa” 2018, nr 161, s. 41–54.

³ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań*, "Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 429, s. 173–185; M. Łąguna et al., *Podejmowanie szkoleń a kultura i klimat organizacyjny*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2(167), s. 141–154; H. Urbanová, M. Hudáková, *Employee Development in Small and Medium Enterprises in the Light of Demographic Evolution*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2015, vol. 63, no. 3, s. 1043–1050.

⁴ D.J. Cohen, *HR Past, Present and Future: A Call for Consistent Practices and a Focus on Competencies*, "Human Resource Management Review" 2015, vol. 25, no. 2, s. 205–215; H. Jang, *Identifying 21st century STEM Competencies Using Workplace Data*, "Journal of Science Education and Technology" 2016, vol. 25, no. 2, s. 284–301; G. Cebrián, M. Junyent, *Competencies in Education for Sustainable Development: Exploring the Student Teachers' views*, "Sustainability" 2015, vol. 7, no. 3, s. 2768–2786.

rodowej⁵. Podejście LLL obejmuje wszelkie działania edukacyjne, które są podejmowane przez jednostkę przez całe jej życie. Celem LLL jest rozwijanie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji. LLL odróżnia się od innych aktywności niezwiązanych z nauką (np. kulturalne lub sportowe) poprzez zaistnienie zamiaru lub celu rozwijania kompetencji⁶. Koncepcja LLL odnosi się do osób w każdym wieku, jednak z uwagi na problematykę badawczą w rozdziale skoncentrowano się na uczeniu się dorosłych. Pojęcie to oznacza uczestnictwo osób dorosłych w działaniach edukacyjnych już po zakończeniu edukacji początkowej i jest istotnym elementem unijnej polityki uczenia się przez całe życie. Jak wynika z badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, istnieje wiele korzyści wynikających z uczestnictwa dorosłych w działaniach edukacyjnych⁷.

Menedżerowie i właściciele przedsiębiorstw powinni być świadomi roli wartości niematerialnych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku kapitał intelektualny obejmujący całokształt wiedzy i kompetencji, innowacyjność poszczególnych pracowników oraz kulturę, zdolności i wartości przedsiębiorstwa⁸.

Podkreśla się, że inwestycje w rozwój kompetencji są zarówno czasochłonne, jak też kosztowne, jednak równocześnie mogą przynieść duże korzyści samej organizacji oraz jej pracownikom⁹. Wśród najistotniejszych efektów wymienia się wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, wzrost motywacji do rozwoju i zwiększenie zaangażowania pracowników¹⁰. Działania skierowane na wzrost zaangażowania pracowników są szczególnie istotne, gdyż w ostatnich latach wielu menedżerów wskazuje na trudności w tym zakresie. Jak wynika z Raportu *Effectory Global Employee Engagement Index*¹¹ prezentującego wyniki badań zrealizowanych wśród ponad 18 tys. zatrudnionych w 56 krajach, poziom zaangażowania pracowników wynosi średnio na świecie mniej niż 30%. Z kolei w przypadku Polski współczynnik ten wynosi zaledwie 21% (w Europie 27%). Oznacza

⁵ Eurostat Glossary: *Lifelong Learning*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Lifelong_learning (dostęp: 2.01.2019).

⁶ *Ibidem*.

⁷ M. Laal, P. Salamati, *Lifelong Learning: Why Do We Need It?*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2012, no. 31, s. 399–405.

⁸ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2004, nr 2(4), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/4/id/51> (dostęp: 3.01.2020).

⁹ J. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Centrum Doradztwa i Informacji Warszawa 2008; A. Karaś, *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 1(20), s. 73–85.

¹⁰ K. Gadowska-Lila, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 115(2), s. 41–52; J. Moczyłowska, *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menadżerskiej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 161, s. 123–132.

¹¹ *Global Employee Engagement Index*, <https://www.effectory.com/knowledge/discover-the-latest-global-employee-engagement-and-commitment-insights/> (dostęp: 2.01.2020).

to, że współczesne organizacje nie do końca radzą sobie z zarządzaniem talentami, co tym samym przekłada się na ich efektywność i wydajność. W tym obszarze istnieje więc szerokie pole do wprowadzenia badań naprawczych.

Doskonalenie dotyczy szeroko rozumianych kompetencji pracownika i odnosi się zarówno do wiedzy profesjonalnej, umiejętności, osobowości, jak również postaw danej jednostki¹². Niestety, niekiedy formy i metody doskonalenia wybierane są w nie do końca przemyślany sposób i nie przynoszą zamierzonych efektów. Tymczasem, aby działania rozwojowe były efektywne, powinny jak najbardziej odzwierciedlać potrzeby rozwojowe organizacji oraz samego pracownika¹³. W nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach szkolenia stanowią więc zaplanowany proces, dzięki któremu korzysta zarówno organizacja, jak też kadra pracownicza¹⁴.

Globalizacja, rozwój technologii, a w szczególności urządzeń mobilnych, praca na odległość, mobilność pracowników i wreszcie różnorodność grup pracowniczych powodują, że pracownikom jest coraz trudniej korzystać z tradycyjnych form doskonalenia (szkoleń, doradztwa stacjonarnego). Jednocześnie, w wyniku szybkiego starzenia się jednych kompetencji i pojawiania się nowych, nigdy do tej pory potrzeba doskonalenia i rozwoju nie była tak widoczna. Współcześni przedsiębiorcy i menedżerowie coraz częściej mają bowiem świadomość, że inwestycje w rozwój pracowników mogą skutkować zdobyciem trwałej przewagi konkurencyjnej. Wobec ograniczeń czasowych i znacznej mobilności pracowników przedsiębiorstw zyskują obecnie na znaczeniu nowoczesne metody doskonalenia pracowników, w tym w szczególności zdalne, realizowane przy wsparciu Internetu, telefonu, aplikacji mobilnych itp.¹⁵.

Badacze wskazują wprawdzie na pewne ograniczenia stosowania tego typu metod, m.in. związane z preferencjami respondentów, którzy wolą metody mieszane niż tradycyjne lub wyłącznie internetowe. Wadami e-learningu są także brak innych członków grupy i relacji społecznych oraz brak świadomości korzyści płynących z takich metod

¹² A. Sitko-Lutek, E. Pawłowska, *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 3, s. 17–28.

¹³ C. Kontoghiorghes, *Predicting Motivation to Learn and Motivation to Transfer Learning Back to the Job in a Service Organization: A New Systemic Model for Training Effectiveness*, „Performance Improvement Quarterly” 2002, vol. 15, no. 3, s. 114–129; A.G. Sahinidis, J. Bouris, *Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes*, „Journal of European Industrial Training” 2008, vol. 32, no. 1, s. 63–76.

¹⁴ K. Kubik, *Doskonalenie i rozwój pracowników globalnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 29(102), s. 63–77; D.A. Olaniyan, L.B. Ojo, *Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness*, 2008, vol. 24, no. 3, s. 326–331.

¹⁵ H. Lim, S.G. Lee, K. Nam, *Validating E-learning Factors Affecting Training Effectiveness*, „International Journal of Information Management” 2007, vol. 27, no. 1, s. 22–35; H. Kimiloglu, M. Ozturan, B. Kutlu, *Perceptions about and Attitude toward the Usage of E-learning in Corporate Training*, „Computers in Human Behavior” 2017, vol. 72, s. 339–349; G. Trout, *E-Learning & Online Training*, „Professional Safety” 2016, vol. 61, no. 6, s. 34–36.

kształcenia. Jednocześnie wyniki badań wskazują, że dostrzegane zalety e-learningu (motywacja pracowników, wygoda, dostosowanie do sytuacji oraz niższe koszty) przeważają nad jego wadami¹⁶.

Coraz więcej organizacji zauważa potrzebę stałego rozwoju kwalifikacji pracowników poprzez samokształcenie. Wynika to m.in. ze zwiększającego się zapotrzebowania na tzw. kompetencje miękkie, jak umiejętności interpersonalne, komunikacyjne, praca zespołowa, elastyczność, przywództwo, stymulowanie do rozwoju. Tego typu kompetencje rozwijać można także w duchu coraz popularniejszego w organizacjach dzielenia się wiedzą¹⁷. W literaturze podkreśla się kluczowe znaczenie dla efektywności organizacji dzielenia się wiedzą przez jej członków. W tym celu wykorzystywane mogą być takie narzędzia i metody jak coaching, mentoring, użycie social mediów lub gamifikacja¹⁸.

Metodyka badań własnych

Prezentowane opracowanie dotyczy metod doskonalenia stosowanych przez pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw mających siedzibę w Polsce. Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja metod doskonalenia stosowanych przez pracowników oraz ocena wpływu zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych i czynników związanych z zajmowanym przez nich stanowiskiem pracy na stosowane metody podnoszenia kompetencji.

Realizując badania, poszukiwano odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: W jaki sposób zmienne niezależne charakteryzujące badanych (tj. wiek, płeć) oraz zajmowane przez nich stanowisko pracy wpływają na stosowane metody podnoszenia kwalifikacji zawodowych?

Badania empiryczne przeprowadzono w 2016 r. wśród pracowników 50 przedsiębiorstw mających siedzibę w Polsce. Do badań zakwalifikowano firmy, które w latach 2012–2014 wdrożyły innowacje na skalę kraju. Dodatkowo, wśród nich 17 (34%) wdrożyło innowacje na poziomie międzynarodowym lub światowym (przede wszystkim korporacje międzynarodowe).

¹⁶ H. Kimiloglu, M. Ozturan, B. Kutlu, *op.cit.*

¹⁷ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275> (dostęp: 3.01.2020); L. Razmerita, K. Kirchner, P. Nielsen, *What Factors Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication*, „Journal of Knowledge Management” 2016, vol. 20, no. 6, s. 1225–1246.

¹⁸ H. Mizuyama, S. Yamaguchi, M. Sato, *A Prediction Market-based Approach to Enhance Knowledge Sharing in Organizations*, „Simulation & Gaming” 2019, vol. 50, no. 5, s. 572–597; F.J. Garcia-Peñalvo, R. Colomo-Palacios, M.D. Lytras, *Informal Learning in Work Environments: Training with the Social Web in the Workplace*, „Behaviour & Information Technology” 2012, vol. 31, no. 8, s. 753–755.

W celu poznania odpowiedzi na postawione pytania badawcze zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety. Uzyskano 2076 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Strukturę badanych przedstawiono w tabeli 1.6.1.

Tabela 1.6.1.

Struktura respondentów (w %, n = 2076)

Lp.	Wyszczególnienie		%
1.	Płeć	Kobieta	49,1
		Mężczyzna	50,9
2.	Zajmowane stanowisko	Kierownicze	19,5
		Specjalistyczne	52,2
		Wykonawcze	28,4
3.	Wiek	18–30	26,8
		31–40	30,3
		40–50	19,9
		< 50	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

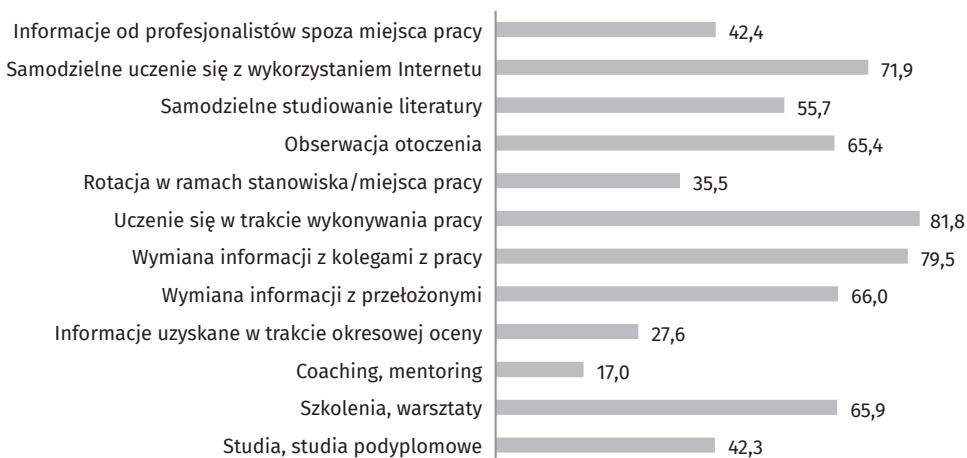
W strukturze badanych kobiety i mężczyźni reprezentowani byli w niemal równych liczebnie grupach (49,1% vs 50,9%). Dominowały osoby zajmujące stanowiska specjalistyczne (52,2%), następną grupą byli pracownicy wykonawczy (28,4%), zaś niemal co piąty badany zajmował stanowisko kierownicze (19,5%). Najliczniejszą grupą respondentów pod względem wieku były osoby w przedziale 31–40 lat (30,3%), następnie – 18–30 lat (26,8%), zaś co piąty badany reprezentował starsze grupy wiekowe (40–50 lat lub powyżej 50 lat).

Wyniki badań własnych

Przedmiotem badań były metody doskonalenia stosowane przez badanych pracowników przedsiębiorstw. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie wyboru z kafeterii dwunastu zaproponowanych form i metod doskonalenia (rysunek 1.6.1). Najwięcej badanych zadeklarowało doskonalenie podczas wykonywanej pracy (81,8%) oraz wymianę informacji ze współpracownikami (79,5%), a następnie – samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu (71,9%). Z kolei najmniejszym zainteresowaniem ze strony badanych cieszyły się coaching i mentoring (17%).

Rysunek 1.6.1.

Metody i formy doskonalenia stosowane przez badanych (w %)

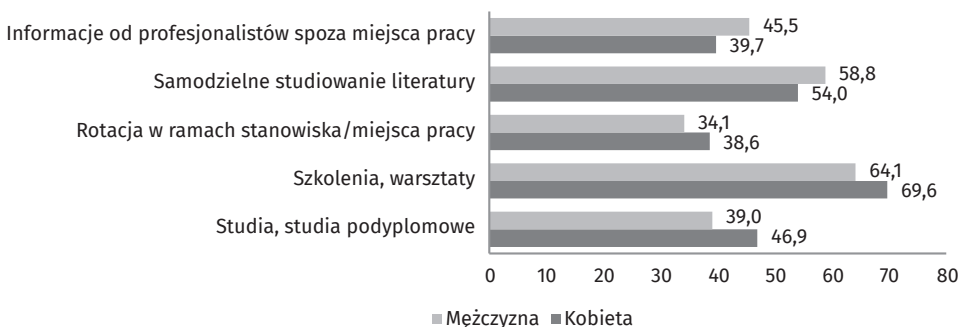


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Poszukując odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych na stosowane przez nich metody i formy podnoszenia kompetencji, analizie poddano płeć respondentów. Okazało się, że determinuje ona stosowane metody doskonalenia w pięciu z dwunastu analizowanych przypadków (rysunek 1.6.2).

Rysunek 1.6.2.

Płeć a stosowane przez badanych metody doskonalenia (w %)

Różnice istotne statystycznie, $p < 0,05$.

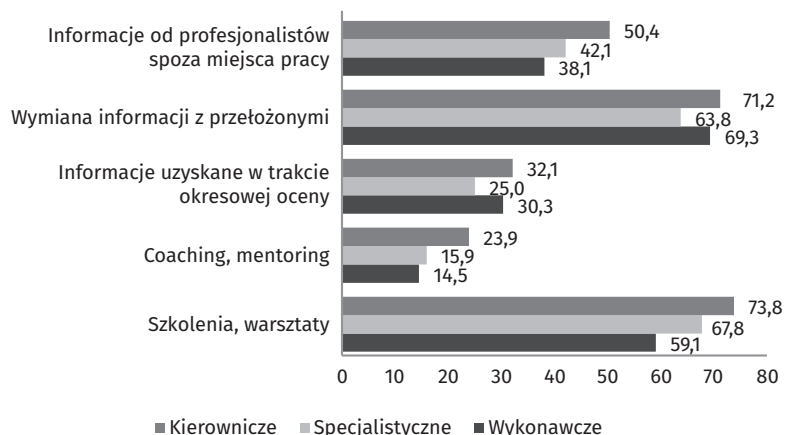
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Kobiety częściej niż mężczyźni korzystały ze szkoleń i warsztatów (69,9% vs 64,1%), studiów lub studiów podyplomowych (46,9% vs 39%) oraz podnosiły swoje kwalifikacje

w wyniku doświadczeń w ramach rotacji stanowiska lub miejsca pracy (38,6% vs 34,1%). Z kolei mężczyźni istotnie częściej niż kobiety wykorzystywali informacje od profesjonalistów spoza miejsca pracy (45,5% vs 39,7%) oraz samodzielnie studiowali literaturę (58,8% vs 54%).

Rysunek 1.6.3.

Zajmowane stanowisko pracy a stosowane przez badanych metody doskonalenia (w %)



Różnice istotne statystycznie, $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Podjęto także próbę ustalenia, czy zajmowane stanowisko determinuje stosowane metody i formy doskonalenia. Różnice istotne statystycznie wystąpiły w przypadku pięciu z nich (rysunek 1.6.3). Im wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej, tym częściej badani poszukiwali informacji u profesjonalistów spoza miejsca pracy. Może to wynikać z faktu, że osoby zajmujące niższe stanowiska mogą w razie potrzeby poszukiwać pomocy u swoich zwierzchników w danej organizacji. Podobnie wygląda rozkład odpowiedzi w przypadku udziału w szkoleniach i warsztatach – im wyższe stanowisko, tym częściej korzystali z nich badani. Coaching i mentoring należały do najrzadziej wykorzystywanych przez respondentów form rozwoju, ale także w tym przypadku udział w nich wzrastał wprost proporcjonalnie do miejsca w hierarchii organizacyjnej. Nieco inaczej wygląda rozkład odpowiedzi w przypadku wykorzystywania w procesie doskonalenia wymiany informacji z przełożonymi. Częściej z tej formy korzystali badani zajmujący stanowiska kierownicze i wykonawcze, rzadziej – specjaliści.

Uzyskane wyniki poddano także analizie pod względem wieku respondentów (tabela 1.6.2). Różnice istotne statystycznie wystąpiły w przypadku 11 z 12 analizowanych metod podnoszenia kwalifikacji (poza coachingiem i mentoringiem). Wraz

z wiekiem spada udział respondentów w niektórych formach doskonalenia. Dotyczyło to m.in. studiów (udział aż 61,1% osób w grupie wiekowej 20–29 lat i jedynie 27,8% spośród osób powyżej 50. r.ż.), korzystania z informacji uzyskiwanych w trakcie oceny okresowej pracownika, wymiany informacji z kolegami z pracy, uczenia się w trakcie wykonywania pracy, rotacji w ramach stanowiska lub miejsca pracy, obserwacji otoczenia oraz samodzielnego uczenia się z wykorzystaniem Internetu.

Tabela 1.6.2.

Wiek respondentów a stosowane metody i formy podnoszenia kwalifikacji (w %)

Lp.	Wyszczególnienie	Przedziały wiekowe			
		20–29	30–39	40–49	<50
1.	Studia, studia podyplomowe	61,1	42,4	42,6	27,8
2.	Szkolenia, warsztaty	57,3	67,7	73,7	67,2
3.	Informacje uzyskane w trakcie okresowej oceny	31,5	30,9	24,6	24,4
4.	Wymiana informacji z przełożonymi	70,0	70,4	68,2	59,1
5.	Wymiana informacji z kolegami z pracy	85,5	83,5	78,9	73,7
6.	Uczenie się w trakcie wykonywania pracy	87,9	85,2	83,3	75,0
7.	Rotacja w ramach stanowiska/miejsca pracy	41,4	39,0	30,6	32,2
8.	Obserwacja otoczenia	72,3	69,1	66,7	56,2
9.	Samodzielne studiowanie literatury	52,3	57,9	61,7	52,4
10.	Samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu	76,3	74,9	73,2	65,6
11.	Informacje od profesjonalistów spoza miejsca pracy	38,9	45,7	45,5	39,0

Różnice istotne statystycznie, $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Dyskusja

Problematyka prezentowanych badań dotyczyła form i metod doskonalenia stosowanych przez pracowników współczesnych organizacji. Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, że wszyscy respondenci podejmują aktywności w kierunku rozwijania posiadanych i zdobywania nowych kompetencji, tym samym realizując ideę LLL. Stosowano przy tym różnorodne metody i techniki, ponieważ poszczególne kategorie odpowiedzi zyskiwały bardzo wysokie wskazania. Najliczniejsze grupy badanych (ok. 80%) zadeklarowały uczenie się podczas wykonywanej pracy oraz wymianę informacji ze współpracownikami. Można więc przypuszczać, że w analizowanych przedsiębiorstwach podejmowane są działania służące wymianie wiedzy pomiędzy zatrudnionymi. Wysoki wynik (ponad 70%) uzyskało także samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu.

Tym samym wyniki badań potwierdzają ustalenia z literatury przedmiotu odnośnie do częstego wykorzystywania e-learningu jako metody doskonalenia w organizacjach¹⁹.

Okazało się, że najmniejszym zainteresowaniem ze strony badanych cieszyły się coaching i mentoring, stosowane jedynie przez 17% respondentów. Te metody wykorzystywali najczęściej respondenci zajmujący stanowiska kierownicze.

Podjęto także próbę ustalenia wpływu zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych na stosowane przez nich metody i formy doskonalenia. Istotny wpływ wykazały płeć oraz wiek respondentów, przy czym wiek determinował wykorzystywane metody podnoszenia kompetencji we wszystkich przypadkach (za wyjątkiem coachingu i mentoringu, stosowanego najrzadziej). Menedżerowie oraz pracownicy działów HR, projektując plany rozwojowe pracowników, powinni zwracać uwagę na zróżnicowanie zespołów pracowniczych i dostosowywać proponowane formy doskonalenia do indywidualnych potrzeb zatrudnionych²⁰.

Badane kobiety częściej niż mężczyźni uczestniczyły w szkoleniach i warsztatach, jak również studiach i podnosiły swoje kwalifikacje w wyniku doświadczeń w ramach rotacji stanowiska pracy. Z kolei mężczyźni istotnie częściej niż kobiety wykorzystywali informacje od profesjonalistów spoza miejsca pracy, jak również samodzielne studiowanie branżowej literatury. Wyniki te zdają się potwierdzać większe zainteresowanie kobiet kształceniem w ramach sformalizowanych metod (jak kursy, szkolenia, studia i studia podyplomowe). Z danych GUS wynika, że w roku akademickim 2018/2019 kobiety stanowiły 58% ogółu studentów w Polsce²¹.

Także zajmowane stanowisko pracy okazało się determinować stosowane metody doskonalenia w pięciu z dwunastu analizowanych przypadków. Im wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej, tym częściej badani poszukiwali informacji u profesjonalistów spoza miejsca pracy, częściej uczestniczyli w szkoleniach i warsztatach oraz coachingu i mentoringu.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat rozwoju kompetencji osób pracujących w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce, można stwierdzić, że są one świadome potrzeby uczenia się przez całe życie. W organizacjach stosowane są różne techniki i metody

¹⁹ H. Kimiloglu, M. Ozturan, B. Kutlu, *op.cit.*

²⁰ B. Bojarczuk, M. Pietrzak, *Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert rozwojowych dla pracowników*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51, s. 131–141.

²¹ GUS, *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2018/2019 (wyniki wstępne)*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-20182019-wyniki-wstepne,8,6.html> (dostęp: 10.01.2020).

doskonalenia pracowników. Dzięki badaniom stwierdzono występowanie różnic dotyczących stosowanych metod i form doskonalenia w zależności od płci, wieku oraz zajmowanego stanowiska.

Prezentowane badania mają swoje ograniczenia, przede wszystkim związane z nielosowym doborem próby. Wskazane byłoby przeprowadzenie dalszych, szczegółowych badań w zakresie przyczyn stosowania danych form i metod doskonalenia oraz oceny ich efektywności zarówno przez uczestników procesu doskonalenia, jak również przez zatrudniające ich organizacje.

Bibliografia

- Bojarczuk B., Pietrzak M., *Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert rozwojowych dla pracowników*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51, s. 131–141.
- Cebrián G., Junyent M., *Competencies in Education for Sustainable Development: Exploring the Student Teachers’ Views*, „Sustainability” 2015, vol. 7, no. 3, s. 2768–2786.
- Cohen D.J., *HR Past, Present and Future: A Call for Consistent Practices and a Focus on Competencies*, „Human Resource Management Review” 2015, vol. 25, no. 2, s. 205–215.
- Eurostat Glossary, *Lifelong learning*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Lifelong_learning (dostęp: 2.01.2019).
- Gadomska-Lila K., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 115(2), s. 41–52.
- García-Peñalvo F.J., Colomo-Palacios R., Lytras M.D., *Informal Learning in Work Environments: Training with the Social Web in the Workplace*, „Behaviour & Information Technology” 2012, vol. 31, no. 8, s. 753–755.
- Global Employee Engagement Index*, <https://www.effectory.com/knowledge/discover-the-latest-global-employee-engagement-and-commitment-insights/> (dostęp 2.01.2020).
- GUS, *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2018/2019 (wyniki wstępne)*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-20182019-wyniki-wstepne,8,6.html> (pobrano: 10.01.2020).
- Jang H., *Identifying 21st Century STEM Competencies Using Workplace Data*, „Journal of Science Education and Technology” 2016, vol. 25, no. 2, s. 284–301.
- Juchnowicz M., Kinowska H., *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa” 2018, nr 161, s. 41–54.
- Karaś A., *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 1(20), s. 73–85.
- Kimiloglu H., Ozturan M., Kutlu B., *Perceptions about and Attitude Toward the Usage of E-learning in Corporate Training*, „Computers in Human Behavior”, no. 72, s. 339–349.
- Kubik K., *Doskonalenie i rozwój pracowników globalnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 29(102), s. 63–77.

- Kontoghiorghes C., *Predicting Motivation to Learn and Motivation to Transfer Learning Back to the Job in a Service Organization: A New Systemic Model for Training Effectiveness*, "Performance Improvement Quarterly" 2002, vol. 15, no. 3, s. 114–129.
- Laal M., Salamati P., *Lifelong Learning: Why do We Need It?*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2012, vol. 31, s. 399–403.
- Lim H., Lee S.G., Nam K., *Validating E-learning Factors Affecting Training Effectiveness*, "International Journal of Information Management" 2007, vol. 27, no. 1, s. 22–35.
- Łaguna M., Purc E., Razmus W., Błaszczuk M., Gawrońska K., *Podejmowanie szkoleń a kultura i klimat organizacyjny*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2(167), s. 141–154.
- Manxhari M., Velui L., Jashari J., *Developing Models of Managerial Competencies of Managers: A Review*, "International Journal of Economics, Commerce and Management" 2017, vol. 5, no. 4, s. 186–200.
- Mizuyama H., Yamaguchi S., Sato M., *A Prediction Market-based Approach to Enhance Knowledge Sharing in Organizations*, "Simulation & Gaming" 2019, vol. 50, no. 5, s. 572–597.
- Moczydłowska J., *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menedżerskiej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 161, s. 123–132.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Centrum Doradztwa i Warszawa 2008.
- Olaniyan D.A., Ojo L.B., *Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness*, 2008, vol. 24, no. 3, s. 326–331.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych-wyniki badań*, „Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429, s. 173–185.
- Razmerita L., Kirchner K., Nielsen P., *What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication*, "Journal of Knowledge Management" 2016, vol. 20, no. 6, s. 1225–1246.
- Sahinidis A.G., Bouris J., *Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes*, "Journal of European Industrial Training" 2008, vol. 32, no. 1, s. 63–76.
- Sitko-Lutek A., Pałowska E., *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 3, s. 17–28.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2004, nr 2(4), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/51> (dostęp: 3.01.2020).
- Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275> (dostęp: 3.01.2020).
- Trout G., *E-Learning & Online Training*, "Professional Safety" 2016, vol. 61, no. 6, s. 34–36.
- Tyrańska M., *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna, ” 2015, nr 238.
- Urbancová H., Hudáková M., *Employee Development in Small and Medium Enterprises in the Light of Demographic Evolution*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2015, vol. 63, no. 3, s. 1043–1050.

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Urszula Widelska*

Katarzyna Krot**

1.7

Orientacja na klienta a samoocena postaw proinnowacyjnych menedżerów najwyższego szczebla

Streszczenie

Celem rozdziału jest systematyzacja wiedzy w zakresie orientacji na klienta oraz identyfikacja zależności występujących pomiędzy postawami proinnowacyjnymi menedżerów najwyższego szczebla a orientacją na klienta. Wyznaczono typy orientacji na klienta z perspektywy menedżerów najwyższego szczebla oraz określono zależności występujące pomiędzy rodzajem orientacji na klienta a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Wnioskowanie poparte zostało wynikami badania ilościowego CAWI przeprowadzonego wśród 204 przywódców biznesowych (menedżerów najwyższego szczebla) z terenu woj. podlaskiego. Wyniki badań potwierdzają, że orientacja na klienta może w przedsiębiorstwie przyjmować różną postać i mieć odmienny charakter oraz jednocześnie wskazują, iż reprezentowane postawy proinnowacyjne menedżerów nie mają jednoznacznie określonego związku z poziomem orientacji na klienta w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: orientacja na klienta, innowacje, relacje z klientem

* Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, ORCID: 0000-0002-4273-936X

** Politechnika Białostocka, ORCID: 0000-0002-7404-1724

Customer Orientation versus Self-assessment of Pro-innovative Attitudes of Top-level Managers

Abstract

The goal is to systematize knowledge in the field of customer orientation and the relationship between innovation and customer orientation. Two research goals were also formulated. The first goal was to identify types of customer orientation from the perspective of top-level managers, and the second was to determine the relationship between the type of customer orientation and the level of enterprise innovation. The inference was supported by the results of the CAWI quantitative survey conducted among 204 business leaders (top managers) from the Podlasie voivodeship. Research results confirm that customer orientation in the company can take a different form and have a different character, and at the same time indicate that the of managers represented have no explicit relationship with the level of customer orientation in the company.

Keywords: customer orientation, pro-innovation attitudes, relationships with customers

Wprowadzenie

Orientacja na klienta pozostaje podstawową i integralną kompetencją współczesnej organizacji. Każde przedsiębiorstwo bowiem utrzymuje się z klienta i wchodzi z nim w bezpośrednie interakcje. To klient i jego potrzeby wyznaczają podstawowe kierunki rozwoju i to klient w ostatecznym rozrachunku decyduje o zakupie i akceptacji oferty¹. Następuje wyraźne przeorientowanie się podmiotów z rynku sprzedawcy na rynek klienta. Naukowa eksploracja orientacji na klienta potwierdza również istnienie związków, jakie występują pomiędzy koncentracją przedsiębiorstwa na potrzebach klientów a poziomem jego innowacyjności². Celem opracowania jest systematyzacja wiedzy w zakresie orientacji na klienta oraz identyfikacja zależności występujących pomiędzy innowacyjnością a orientacją na klienta. Wyznaczono typy orientacji na klienta z per-

¹ J.N. Sheth, R.S. Sisodia, A. Sharma, *The Antecedents and Consequences of Customer-centric Marketing*, "Academy of Marketing Science" 2000, vol. 28, no. 1, s. 55–66; K. Mazurek-Lopacinska, *Orientacja na klienta*, PWE, Warszawa 2011, s. 43.

² H.H. Dmour, E.B. Ahmad Amin, *The Effect of Market Orientation on Service Innovation: A Study on the Information and Communication Technology Sector in Jordan*, "International Journal of Humanities and Social Science" 2012, vol. 19, no. 2, s. 42–46; C. Kankam-Kwarteng, J. Donkor, S. Acheampong, *Measuring Performance of SMEs Service Firms Customer Orientation and Service Innovation Approach*, "Journal of Management Research" 2018, vol. 19, no. 2, s. 103–119.

spektywy menedżerów najwyższego szczebla oraz określono zależności występujące pomiędzy rodzajem orientacji na klienta a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Wnioskowanie poparte zostało wynikami badania ilościowego CAWI przeprowadzonego wśród 204 przywódców biznesowych (menedżerów najwyższego szczebla) z terenu woj. podlaskiego³. Analiza wyników badań potwierdziła, że orientacja na klienta może w przedsiębiorstwie przyjmować różną postać i mieć odmienny charakter oraz wskazała, iż reprezentowane postawy proinnowacyjne menedżerów nie mają jednoznacznie określonego związku z poziomem orientacji na klienta w przedsiębiorstwie.

Orientacja na klienta a postawy proinnowacyjne menedżerów

Dokonując próby systematyzacji wiedzy dotyczącej orientacji na klienta, można wyróżnić trzy podstawowe kierunki naukowej eksploracji: orientacja na klienta jako filozofia biznesu, orientacja na klienta jako obszar aktywności organizacyjnej oraz orientacja na klienta jako koncepcja budowania wartości. W orientacji marketingowej analizowanej w kategorii filozofii biznesu wyraźnie wskazuje się korzyści, jakie wynikają z ukierunkowania się na klienta i jego potrzeby. Implementacja takiego podejścia w organizacji może decydować o przewadze konkurencyjnej⁴, stanowić czynnik sukcesu⁵ i wpływać na rentowność⁶. Zgodnie z konwencją nurtu zaspokajanie potrzeb klienta oraz dostarczanie zadowolenia lepiej niż konkurencja jest niezbędne, ale jednocześnie trudne do implementowania na gruncie organizacji⁷. Podkreśla się, że zdobywanie wiedzy o rynku i klientach jest niezbędnym warunkiem odnoszenia sukcesu rynkowego, nie tylko w kontekście sprawniejszej identyfikacji potrzeb rynków docelowych, ale także budowania więzi pomiędzy partnerami w procesie wymiany⁸ oraz ukierunkowania na innowację⁹. Ewolucja koncepcji w tym obszarze polega na zmianie punktu ciężkości z obecnych potrzeb rynków docelowych na poszukiwanie i zaspokajanie przyszłych,

³ Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu nr 2017/01/X/HS4/01009 przez Narodowe Centrum Nauki.

⁴ A. Kohli, B. Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54, s. 1–18; S. Ganesan, *Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, s. 1–19.

⁵ D. Hall, *The Hallmarks for Successful Business*, Mercury Books, London 1992.

⁶ B. Donaldson, *Customer Driven Organizations Can Smile*, Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Education Group, 1, Loughborough University Business School, Loughborough 1993, s. 243–255.

⁷ N. Capon, J. Farley, J. Hulbert, D. Lei, *In Search of Excellence Ten Years Later: Strategy and Organization Do Matter*, "Management Decision" 1991, vol. 29, no. 4, s. 12–21.

⁸ C.C. Julian, A. O'Cass, A., *Examining the Internal-external Determinants of International Joint Venture (IJV) Marketing Performance in Thailand*, "Australasian Marketing Journal" 2002, vol. 10, no. 2, s. 55–71.

⁹ C. Park, C.H. Oh, A. Kasim, *Market Challenges, Learning and Customer Orientation, and Innovativeness in IJVs*, "International Marketing Review" 2017, vol. 34, no. 6, s. 945–967.

utajonych potrzeb klienta. Postrzeganie orientacji marketingowej w kategoriach filozofii biznesu oznacza ukierunkowanie wszystkich wysiłków przedsiębiorstwa na przyszłe i aktualne potrzeby rynków docelowych. Wymaga to wysokiego stopnia rynkowej świadomości menedżerów najwyższego szczebla popartej przekonaniem, że sukces przedsiębiorstwa zaczyna się i kończy na kliencie.

Perspektywa wykonawcza orientacji na klienta zdaniem niektórych badaczy jest niedostatecznie eksplorowana w naukach o zarządzaniu¹⁰. Traktowana jest jako aktywność organizacyjna (wykonawcza) polegająca na wypracowaniu przez przedsiębiorstwo procesów i działań pozwalających na realizację celów organizacji wynikających z budowania więzi z klientami. W tych działaniach mieszczą się systemy obsługi klienta, komunikacja z klientami, badania rynku, procesy decyzyjne oraz kierowanie zadaniami wynikającymi z interakcji z rynkami docelowymi. Orientacja na klienta opiera się na postrzeganiu klienta jako źródła wartości. Wartość klientów określana jest poprzez to, co wnoszą oni do organizacji¹¹. Relacje z klientem w obszarze wartości występują wówczas, gdy klient stale otrzymuje oczekiwaną wartość w sposób pozwalający przypuszczać, że ten sam poziom oczekiwanej wartości będzie zachowany w przyszłości¹². Dostarczane przez przedsiębiorstwa wartości wpływają na zwiększenie lojalności klientów, głównie dzięki zwiększaniu poziomu ich satysfakcji wynikającej z nabywania produktów¹³. Wartość klienta współczesnej organizacji może się przejawiać w następujących obszarach: włączenia klienta w sedno procesu wytwarzania wartości, współpracowania produktu z jednoczesnym określeniem poziomu zaangażowania nabywcy, współudziału w diagnozowaniu problemu, udziału w realnych procesach wytwarzania. Badania wartości klienta pokazują także, iż może ona mieć istotny wpływ na proces podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji strategicznych¹⁴.

Naukowa eksploracja orientacji na klienta potwierdza również istnienie związków, jakie występują pomiędzy koncentracją przedsiębiorstwa na potrzebach klientów a poziomem jego innowacyjności¹⁵. Należy zaznaczyć, że innowacje, niezależnie od

¹⁰ H. Saarijarvi, H. Kuusela, K. Neilimo, E. Narvanen, *Disentangling Customer Orientation – Executive Perspective*, "Business Process Management Journal" 2014, vol. 20, no. 5, s. 663–677.

¹¹ B. Dobiała-Korona, *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiała-Korona, T. Doligalski (red.), Poltext, Warszawa 2010; A.S. Khalifa, *Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative*, "Management Decision" 2014, vol. 42, no. 5–6, s. 645–666.

¹² I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.

¹³ S. Shin, K. Damon Aiken, *The Mediating Role of Marketing Capability: Evidence from Korean Companies*, "Management Decision" 2012, vol. 24, no. 4, s. 658–677.

¹⁴ R. Sanchez-Fernandez, M.A. Iniesta-Bonillo, *The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research*, "Marketing Theory" 2007, vol. 7, no. 4, s. 427–451.

¹⁵ H.H. Dmour, E.B. Ahmad Amin, *The Effect of Market Orientation on Service Innovation: A Study on the Information and Communication Technology Sector in Jordan*, "International Journal of Humanities and Social Science" 2012, vol. 19, no. 2, s. 42–46.

kontekstu ich tworzenia czy komercjalizacji, zależą od kluczowych decyzji będących w kompetencji menedżerów najwyższego szczebla¹⁶. Oznacza to, że poza czynnikami stanowiącymi wypadkową sytuacji przedsiębiorstwa, jego celów i strategii oraz uwarunkowań rynkowych, znaczenie mają postawy proinnowacyjne menedżerów pełniących rolę decydentów, inspiratorów lub kreatorów. Postawa proinnowacyjna oznacza otwartość przedsiębiorcy na nowe rozwiązania, umiejętność uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka oraz krytycyzm wobec zaistniałych schematów postępowania¹⁷. Oznacza to także wewnętrzną strukturę determinującą zachowania na dwubiegunowym kontinuum wartościowania innowacji jako zjawiska – co w praktyce może oznaczać całkowitą akceptację lub też całkowitą dezaprobatę dla podejmowanych działań innowacyjnych¹⁸. Postawy proinnowacyjne menedżerów przejawiają się w sferze zachowań, wiedzy oraz emocji. Postawy takie i ukierunkowanie na innowacje mogą mieć znaczenie dla innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa, a tym samym wzmacniania jego zorientowanie na klienta. Istnieją badania potwierdzające, że przedsiębiorstwa w większym stopniu zorientowane na klienta są bardziej otwarte na innowacje¹⁹. Poza tym orientacja na klienta ukierunkowuje na podejmowanie działań zwiększających wydajność przedsiębiorstwa, ale jednocześnie dostarczających pożądaných wartości. Badacze wskazują również, że innowacja może być czynnikiem determinującym orientację na klienta²⁰.

Metodyka badania

Orientacja na klienta, jej kształt oraz zakres pozostają w kompetencji kadry menedżerskiej na najwyższym szczeblu, niezależnie od podejścia do tego konstruktów. Przywództwo jest jednym z czynników determinujących orientację na klienta w przedsiębiorstwie.

¹⁶ M.in. E. Domínguez-Escrig, F.F. Mallen-Broch, R. Lapedra-Alcamí, R. Chiva-Gómez, *The Mediating Effect of Radical Innovation*, "Journal of Business Ethics" 2017, vol. 159, s. 849–862.

¹⁷ J. Tokar J., *Kreatywność i postawa proinnowacyjna w budowaniu wartości klienta*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1980, s. 508–510.

¹⁸ J. Targalski, A. Francik, *Innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty makro- i mikroekonomiczne*, „Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych UE w Krakowie” 2007, nr 1, s. 207.

¹⁹ D. Ford, D.A. Paladino, *Enabling Innovation through Strategic Synergies*, "Journal of Product Innovation Management" 2013, vol. 30, no. 6, s. 1058–1072; H. Shiaw-Tong, L. May-Chiun, N. Abang Azlan, T. Ramayah, *Determinants of Innovation Performance among SMEs: Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation*. *Global Business and Management Research*, "An International Journal" 2018, vol. 10, no. 2, s. 241–252.

²⁰ C. J. Keng, T. L. Huang, L. J. Zheng, M. K. Hsu, *Modeling Service Encounters and Customer Experiential Value in Retailing. An Empirical Investigation of Shopping Mall Customers in Taiwan*, "International Journal of Service Industry Management" 2007, vol. 18, no. 4, s. 349–367.

Dotychczasowe badania to potwierdzają²¹, ponieważ niezależnie od podejścia przywódca, menedżer najwyższego szczebla jest bezpośrednio włączony w proces implementacji orientacji na klienta w przedsiębiorstwie. Decyzje dotyczące klientów, niezależnie od struktury organizacyjnej i przyjętego modelu zarządzania, zapadają na najwyższym szczeblu. Kreowanie wartości klienta to działanie oparte na decyzjach strategicznych będących w kompetencji top menedżerów, a nie tylko personelu bezpośrednio zaangażowanego w proces obsługi. Wyniki badań wskazują również, że sposób zarządzania przedsiębiorstwem może być barierą w rozwijaniu kompetencji rynkowych przedsiębiorstwa. W realizacji zadań zorientowanych na budowanie relacji z klientami niezbędna jest wiedza strategiczna, a jej źródłem oraz dysponentem powinien być przywódca – menedżer najwyższego szczebla mający długookresową wizję rozwoju przedsiębiorstwa²². Zgodnie z koncepcją badania za przywódcę (menedżera najwyższego szczebla) uznano osobę, która spełnia następujące warunki:

1. Pełni w przedsiębiorstwie funkcję właścicielską albo z racji bycia założycielem przedsiębiorstwa (pierwszym właścicielem) wciąż ma wpływ na jego rozwój i udział w podejmowaniu kluczowych decyzji.
2. Kieruje przedsiębiorstwem zatrudniającym co najmniej trzech pracowników.
3. Zarządza przedsiębiorstwem innowacyjnym, wdrażającym przynajmniej jeden typ innowacji spośród innowacji produktowych, procesowych, technologicznych lub informacyjnych.

Przyjęcie powyższych warunków brzegowych wynikało ze specyfiki pojęciowej przywódcy. Jak wspomniano wcześniej, przywództwo jest kategorią wielowymiarową funkcjonującą w obszarze licznych koncepcji i teorii²³. Dobór respondentów do badania stanowił pewnego rodzaju kompromis i oczywiste jest, że przyjęte kryteria nie w pełni definiują respondentów jako przywódców. Zasadna jest wątpliwość, czy zajmowane stanowisko zawsze predestynuje do bycia przywódcą. Dlatego za punkt wyjścia przyjęto podejście, które identyfikuje przywódcę jako kompletnego menedżera potrafiącego organizować ludzi i posiadane zasoby w celu skutecznego realizowania wyznaczonych celów oraz mającego zdolność prowadzenia organizacji do długotrwałych sukcesów²⁴. Uwzględnienie takiej perspektywy pozwoliło na przeprowadzenie badania wśród menedżerów najwyższego szczebla zarządzających przedsiębiorstwami innowacyjnymi.

²¹ M.in. A.H. Kirca, S. Jayachandran, W.O. Bearden, *Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, "Journal of Marketing" 2005, vol. 69, no. 2, s. 24–41.

²² G.F. Gebhardt, G.S. Carpenter, J.F. Sherry, Jr., *Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Grounded Analysis of Cultural Transformation*, "Journal of Marketing" 2006, vol. 70, no. 4, s. 37–55.

²³ R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Przywództwo w biznesie*, TNOiK, Toruń 2016, s. 212.

²⁴ *Ibidem*, s. 215.

Realizowana przez menedżera strategia orientacji na klienta zależy nie tylko od warunków rynkowych czy zasobów organizacyjnych, ale również jest zdeterminowana przez jego osobiste przekonania i postawy, w tym proinnowacyjne. Powyższe rozważania pozwoliły na sformułowanie dwóch celów badawczych. Pierwszym była identyfikacja rodzajów orientacji na klienta z perspektywy menedżerów najwyższego szczebla, natomiast drugim było określenie elementów postawy proinnowacyjnej wpływających na wyodrębnione rodzaje orientacji na klienta.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, do celów wnioszkowania posłużyły wyniki badania ilościowego CAWI przeprowadzonego wśród 204 przywódców biznesowych (menedżerów najwyższego szczebla) z terenu woj. podlaskiego. Badanie zostało przeprowadzone w okresie czerwiec–październik 2018 r. Wzięło w nim udział 204 przywódców, spośród których 9,3% to dyrektorzy, 27,5% prezesi zarządu, 6,4% właściciele, 40,2% dyrektorzy oddziałów – woj. podlaskie jest siedzibą filii wielu firm, stąd w próbie wysoki odsetek dyrektorów oddziałów.

Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych odpowiada strukturze przedsiębiorstw dla całego województwa. Najwięcej respondentów (46,6%) zarządzało przedsiębiorstwami zatrudniającymi od 10 do 49 pracowników, 43,1% przedsiębiorców zatrudniało od trzech do dziewięciu pracowników. Najmniej liczny był udział przedsiębiorstw o stanie zatrudnienia przekraczającym 250 osób. Struktura branżowa respondentów również odpowiadała strukturze woj. podlaskiego. Najwięcej respondentów zarządzało przedsiębiorstwami handlowo-usługowymi (74,5%). Przedsiębiorstwa budowlane stanowiły 15,2%, natomiast produkcyjne 10,3%.

Wyniki badania

Pierwszym celem badania było wyodrębnienie rodzajów orientacji na klienta z perspektywy menedżerów najwyższego szczebla. Orientacja na klienta mierzona była za pomocą 17 twierdzeń zaproponowanych respondentom w pięciostopniowej skali Likerta. Tabela 1.7.1 przedstawia statystyki opisowe zmiennych wykorzystanych w analizie.

Zakładano, że menedżerowie mogą deklarować odmienne rodzaje orientacji na klienta, które mogą się wykluczać bądź też współistnieć. W związku z tym przeprowadzono analizę czynnikową techniką głównych składowych z rotacją varimax. O przynależności zmiennych decydowała wartość ładunków czynnikowych. Wartość graniczna ładunku czynnikowego selekcyjnego zmienne została ustalona na poziomie 0,55. Dla dwóch wyodrębnionych czynników przeprowadzono analizę rzetelności alfa Cronbacha. W obu przypadkach wskaźnik osiągnął satysfakcjonującą wartość wynoszącą odpowiednio 0,95 i 0,84.

Tabela 1.7.1.
Statystyki opisowe zmiennych (n = 204)

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe
Szybka reakcja na potrzeby rynku decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa	3,95	1,21
Klienci wyznaczają kierunki rozwoju przedsiębiorstwa	3,69	1,14
Klient jest najważniejszym interesariuszem organizacji	3,78	1,15
Klient to więcej niż interesariusz – klient to zasób przedsiębiorstwa	3,76	1,13
Konieczne jest systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań klientów	3,98	1,16
Utrzymywanie relacji ze stałymi klientami jest trudniejsze niż pozyskiwanie nowych	3,54	1,20
Ważniejszą od umiejętności pozyskiwania nowych klientów jest umiejętność utrzymywania relacji ze stałym klientami	3,68	1,12
Przedsiębiorstwo powinno być kreatorem nowych potrzeb i wyznaczać nowe trendy	3,83	1,04
Przywódca (menedżer najwyższego szczebla, właściciel) powinien mieć bezpośrednią kontrolę nad działem marketingu	3,66	1,06
Dział marketingu (handlowy, sprzedaży) ponosi główną odpowiedzialność za budowanie relacji z klientami	3,59	1,06
To klienci i ich potrzeby są głównym źródłem inspiracji w tworzeniu nowych produktów i usług	3,87	1,03
Klient to przede wszystkim partner, a nie źródło zysku	3,46	1,18
Przywódca powinien się koncentrować na budowaniu bliskich relacji jedynie z kluczowymi klientami	3,12	1,29
Czynnikiem determinującym sukces w sprzedaży jest posiadanie standardów obsługi klienta	3,70	1,13
Każdy produkt da się sprzedać – wszystko zależy od umiejętności sprzedawcy	3,82	1,12
Klient to współtwórca wartości produktu	3,68	1,05
Przedsiębiorstwo powinno dążyć do ekspansji międzynarodowej	3,57	1,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 1.7.2 przedstawia ładunki czynnikowe. Pierwszy czynnik opisany jako „podejście oparte na wartości klienta” składa się z 10 twierdzeń zwracających uwagę na długoterminową rolę klientów jako współtwórców produktów, znaczących interesariuszy (P05_03, P05_04) wyznaczających kierunki rozwoju przedsiębiorstwa (P05_02). W podejściu tym ważne jest również systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań klientów (P05_05) oraz umiejętność utrzymywania relacji ze stałym klientami (P05_07). Podejście to ma charakter strategiczny.

Drugi czynnik określony jako „podejście wykonawcze” tworzy pięć twierdzeń o charakterze operacyjnym. Wskazują one na tradycyjne podejście do marketingu jako wyizolo-

wanej komórki, podległej menedżerom najwyższego szczebla (P05_09; P05_10), a sukces sprzedaży jest determinowany poprzez posiadanie standardów obsługi klienta (P05_14).

Tabela 1.7.2.

Wyniki analizy czynnikowej „orientacji na klienta”

Zmienne	Czynnik „podejście oparte na wartości klienta”	Czynnik „podejście wykonawcze”
Klienci wyznaczają kierunki rozwoju przedsiębiorstwa	0,79	
Klient to więcej niż interesariusz – klient to zasób przedsiębiorstwa	0,85	
Ważniejszą od umiejętności pozyskiwania nowych klientów jest umiejętność utrzymywania relacji ze stałymi klientami	0,61	
Przedsiębiorstwo powinno być kreatorem nowych potrzeb i wyznaczać nowe trendy	0,74	
To klienci i ich potrzeby są głównym źródłem inspiracji w tworzeniu nowych produktów i usług	0,74	
Każdy produkt da się sprzedać – wszystko zależy od umiejętności sprzedawcy	0,68	
Klient to współtwórca wartości produktu	0,71	
Szybka reakcja na potrzeby rynku decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa	0,86	
Klient jest najważniejszym interesariuszem organizacji	0,87	
Konieczne jest systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań klientów	0,90	
Przywódca (menedżer najwyższego szczebla, właściciel) powinien mieć bezpośrednią kontrolę nad działem marketingu		0,63
Dział marketingu (handlowy, sprzedaży) ponosi główną odpowiedzialność za budowanie relacji z klientami		0,59
Przywódca powinien się koncentrować na budowaniu bliskich relacji jedynie z kluczowymi klientami		0,87
Czynnikiem determinującym sukces w sprzedaży jest posiadanie standardów obsługi klienta		0,69
Przedsiębiorstwo powinno dążyć do ekspansji międzynarodowej		0,56
Wartość wyjściowa	7,51	3,77
Udział	0,44	0,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Nawiązując do drugiego celu, założono, że poszczególne komponenty postawy proinnowacyjnej menedżerów najwyższego szczebla mogą determinować rodzaj realizowanej przez nich orientacji na klienta. Respondenci mieli więc za zadanie dokonać samooceny swojej postawy proinnowacyjnej w pięciostopniowej skali Likerta, odnosząc

się do 12 twierdzeń określających postawę proinnowacyjną na poziomie zachowań, emocji i wiedzy (tabela 1.7.3).

Tabela 1.7.3.

Statystyki opisowe twierdzeń dotyczących postawy proinnowacyjnej menedżerów

Postawy	Składowa postawy	Średnia	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
Moim głównym celem jest systematyczne doskonalenie oferty	Zachowanie	3,84	1,00	5,00	1,00
Uważnie wsłuchuję się w opinie tych, z którymi współpracuję (pracowników, klientów)	Zachowanie	4,02	1,00	5,00	0,92
Nie lubię stać w miejscu	Emocje	4,06	1,00	5,00	1,00
Na bieżąco śledzę udoskonalenia i innowacje dotyczące branży, w której pracuję	Wiedza	3,92	1,00	5,00	1,01
Ciągle poszukuję nowych inspiracji	Zachowanie	3,89	1,00	5,00	1,02
Lubię zmiany	Emocje	3,82	1,00	5,00	0,99
Systematycznie poszerzam wiedzę o branży i produktach	Wiedza	3,93	1,00	5,00	0,96
Systematycznie poszerzam wiedzę dot. stylów zarządzania przedsiębiorstwem	Wiedza	3,65	1,00	5,00	1,06
Nagradzam pracowników za nowe pomysły	Zachowanie	3,86	1,00	5,00	1,03
Na bieżąco śledzę dokonania konkurencji	Wiedza	3,87	1,00	5,00	1,02
Na bieżąco podążam za nowinkami technologicznymi	Zachowanie	3,74	1,00	5,00	0,99
Najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)	Zachowanie	3,73	1,00	5,00	1,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Do identyfikacji determinant orientacji na klienta znajdujących się po stronie postawy proinnowacyjnej menedżerów zastosowano model regresji wielorakiej, gdzie zmiennymi objaśnianymi były rodzaje orientacji na klienta (oparte na wartości klienta oraz podejście wykonawcze), natomiast zmiennymi objaśniającymi poszczególne komponenty postawy proinnowacyjnej menedżerów (tabela 1.7.4).

Tabela 1.7.4.

Determinanty orientacji na klienta (N = 204)

	b*	Bł. std. z b*	t(201)	p
Podejście oparte na wartości klienta R ² = 0,23				
W. wolny			7,26	0,00
Nie lubię stać w miejscu	0,33	0,07	4,48	0,00
Najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)	0,21	0,07	2,94	0,00
Podejście wykonawcze R ² = 0,21				
W. wolny			7,99	0,00
Najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)	0,23	0,09	2,57	0,01
Systematycznie poszerzam wiedzę dot. stylów zarządzania przedsiębiorstwem	0,20	0,09	2,19	0,03
Na bieżąco śledzę udoskonalenia i innowacje, które dotyczą branży, w której pracuję	0,21	0,11	2,01	0,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy okazało się, że najsilniejszą determinantą orientacji opartej na wartościach jest komponent emocjonalny („nie lubię stać w miejscu”). Ponadto na orientację wpływa w sposób istotny statystycznie również aspekt behawioralny („najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej”).

W przypadku podejścia wykonawczego najważniejszą determinantą okazał się komponent behawioralny dotyczący posługiwania się nowoczesnymi technologiami. Ważnym i istotnym statystycznie komponentem decydującym o podejściu wykonawczym jest także komponent poznawczy dotyczący wiedzy o stylach zarządzania w przedsiębiorstwie oraz sytuacji w branży.

Warto zauważyć, że w przypadku obu modeli wartość R² jest stosunkowo niska, oscylująca wokół 20%. Być może wynika to z faktu, że przyjęta przez menedżera orientacja na klienta jest wypadkową wielu kwestii. O jej charakterze decydują zarówno sytuacja rynkowa przedsiębiorstwa, organizacyjne zasoby, jak i predyspozycje menedżera. W powyższej analizie uwzględniony został zaledwie ostatni z tych czynników, stąd model może być jedynie w części wyjaśniony przez zmienne objaśniające.

Podsumowanie

Jak pokazują wyniki przeprowadzonej analizy, podejście do orientacji na klienta opartej na wartości najbardziej determinuje twierdzenia: „nie lubię stać w miejscu” oraz „najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami”. Podejście wykonawcze w orientacji na klienta najbardziej determinuje twierdzenia: „na bieżąco śledzę udoskonalenia i innowacje dotyczące branży, w której pracuję”; „systematycznie podnoszę wiedzę dot. stylów zarządzania przedsiębiorstwem”; „najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)”. Na podstawie wyników trudno jest znaleźć jednoznaczność związków pomiędzy postawą proinnowacyjną menedżera a zorientowaniem na klienta, można natomiast dostrzec pewne prawidłowości. W orientacji zorientowanej na wartości wyodrębnia się czynnik emocjonalny „nie lubię stać w miejscu” oznaczający chęć zmiany i dążenie do tej zmiany. Orientacja na klienta oparta na wartości oznacza ciągłe poszukiwanie rozwiązań dostarczających nową wartość. Ważne jest tu osiągnięcie określonego poziomu elastyczności przedsiębiorstwa polegającej na dostosowywaniu każdego z elementów łańcucha wartości do zmieniających się potrzeb klientów oraz doskonaleniu systemu informacyjnego ważnego z perspektywy budowania i utrzymywania relacji z klientami²⁵. Dla osiągnięcia takiego stanu rzeczy ważny jest przywódca dynamiczny, przygotowany na zmienność warunków otoczenia, a tym samym dopuszczający dynamikę przedsiębiorstwa w środowisku zmian. Jedynie otwartość przedsiębiorcy na nowe rozwiązania przejawiające się umiejętnością uczenia się, gotowością do podejmowania ryzyka, krytycyzmem wobec zaistniałych schematów postępowania²⁶ jest warunkiem dostarczania coraz to nowych wartości dla klienta. Podejście wykonawcze w orientacji na klienta najbardziej determinują twierdzenia będące komponentami postaw na poziomie wiedzy: „na bieżąco śledzę udoskonalenia i innowacje, dotyczące branży, w której pracuję” oraz „systematycznie poszerzam wiedzę dot. stylów zarządzania przedsiębiorstwem”. Wskazane elementy postawy proinnowacyjnej menedżerów doskonale się wpisują w istotę orientacji na klienta w podejściu wykonawczym polegającej na wypracowaniu przez przedsiębiorstwo procesów i działań pozwalających na realizację celów organizacji wynikających z budowania więzi z klientami. W tych działaniach mieszczą się systemy obsługi klienta, komunikacja z klientami, badania rynku, procesy decyzyjne oraz kierowanie zadaniami wynikającymi z interakcji z rynkami docelowymi.

²⁵ J.S. Jeong, P. Hong, *Customer Orientation and Performance Outcomes in Supply Chain Management*, “Journal of Enterprise Information Management” 2007, vol. 20, no. 5, s. 578–594.

²⁶ J. Tokar, *Kreatywność i postawa proinnowacyjna w budowaniu wartości klienta*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1980, s. 508–510; J. Targalski, A. Francik, *op.cit.*, s. 207.

Zarówno podejście wykonawcze, jak i oparte na wartości determinowane są twierdzeniem „najczęściej posługuję się nowoczesnymi technologiami w komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (aplikacje, media społecznościowe)”. Oznacza to, że ukierunkowanie na nowe potrzeby i wyzwania rynków docelowych (klientów) jest domeną menedżerów akceptujących i wykorzystujących nowoczesne rozwiązania. Przeprowadzona analiza nie pozwala na jednoznaczność wnioskowania – zależności nie są dookreślone, a jedynie symptomatyczne. Ukazują jednak pewne prawidłowości i determinują potrzebę dalszej eksploracji badanej problematyki.

Bibliografia

- Capon N., Farley J., Hulbert J., Lei D., *In Search of Excellence Ten Years Later: Strategy and Organization Do Matter*, “Management Decision” 1991, vol. 29, no. 4.
- Dmour H.H., Ahmad Amin E.B., *The Effect of Market Orientation on Service Innovation: A Study on the Information and Communication Technology Sector in Jordan*, “International Journal of Humanities and Social Science” 2012, vol. 19, no. 2.
- Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Poltext, Warszawa 2010.
- Domínguez-Escrig E., Mallen-Broch F.F., Lapidra-Alcamí R., Chiva-Gómez R., *The Influence of Leaders’ Stewardship Behavior on Innovation Success. The Mediating Effect of Radical Innovation*, “Journal of Business Ethics” 2017, vol. 159.
- Donaldson B., *Customer Driven Organizations Can Smile*, Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Education Group, 1, Loughborough University Business School, Loughborough 1995.
- Ford D., Paladino A., *Enabling Innovation through Strategic Synergies*, “Journal of Product Innovation Management” 2013, vol. 30, no. 6.
- Ganesan S., *Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships*, “Journal of Marketing” 1994, vol. 58 (April).
- Gebhardt G.F., Carpenter G.S., Sherry J.F. Jr., *Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Grounded Analysis of Cultural Transformation*, “Journal of Marketing” 2006, vol. 70, no. 4.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Hall D., *The Hallmarks for Successful Business*, Mercury Books, London 1992.
- Julian C.C., O’Cass A., *Examining the Internal-external Determinants of International Joint Venture (IJV) Marketing Performance in Thailand*, “Australasian Marketing Journal” 2002, vol. 10, no. 2.
- Kankam-Kwarteng C., Donkor J., Acheampong S., *Measuring Performance of SMEs Service Firms Customer Orientation and Service Innovation Approach*, “Journal of Management Research” 2018, vol. 19, no. 2.
- Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Przywództwo w biznesie*, TNOiK, Toruń 2016.
- Keng C.J., Huang T.L., Zheng L.J., Hsu M.K., *Modeling Service Encounters and Customer Experiential Value in Retailing. An Empirical Investigation of Shopping Mall Customers in Taiwan*, “International Journal of Service Industry Management” 2007, vol. 18, no. 4.
- Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O., *Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, “Journal of Marketing” 2005, vol. 69, no. 2.

- Kohli A., Jaworski B., *Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications*, "Journal of Marketing" 1990, vol. 54 (April).
- Mazurek-Lopacinska K., *Orientacja na klienta*, PWE, Warszawa 2011.
- Park C., Oh C.H., Kasim A., *Market Challenges, Learning and Customer Orientation, and Innovativeness in IJVs*, "International Marketing Review" 2017, vol. 34, no. 6.
- Saarijarvi H., Kuusela H., Neilimo K., Narvanen E., *Disentangling Customer Orientation – Executive Perspective*, "Business Process Management Journal" 2014, vol. 20, no. 5.
- Sanchez-Fernandez R., Iniesta-Bonillo M.A., *The Concept of Perceived Value: A Systematic Review of the Research*, "Marketing Theory" 2007, vol. 7, no. 4.
- Sheth J.N., Sisodia R.S., Sharma A., *The Antecedents and Consequences of Customer-centric Marketing*, "Academy of Marketing Science" 2000, vol. 28, no. 1.
- Shiaw-Tong H., May-Chiun L., Abang Azlan N., Ramayah T., *Determinants of Innovation Performance among SMEs: Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. Global Business and Management Research*, "An International Journal" 2018, vol. 10, no. 2.
- Shin S., Damon Aiken K., *The Mediating Role of Marketing Capability: Evidence from Korean Companies*, " " 2012, vol. 24, no. 4.
- Targalski J., Francik A., *Innowacyjność przedsiębiorstw – aspekty makro-i mikroekonomiczne*, „Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, UE w Krakowie” 2007, nr 1.
- Tokar J., *Kreatywność i postawa proinnowacyjna w budowaniu wartości klienta*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1980.

1.8

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Katarzyna Krot*

Dagmara Lewicka**

Krzysztof Dobrzański***

Zaufanie do współpracowników a akceptacja ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych

Streszczenie

Współczesne przedsiębiorstwa nastawione na wdrażanie innowacyjnych projektów, obarczonych znacznym poziomem ryzyka powinny zapewnić swoim pracownikom odpowiednie warunki pracy. Tworzenie kreatywnych zespołów pracujących nad innowacjami wymaga m.in. silnych, opartych na zaufaniu relacji między współpracownikami. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest określenie roli zaufania horyzontalnego w podejmowaniu ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych. Założono, że trzy wymiary zaufania horyzontalnego: kompetencje, życzliwość i rzetelność wpływają stymulująco na akceptację ryzyka. W badaniu ankietowym wzięło udział 1769 osób – pracowników reprezentujących innowacyjne firmy. Okazało się, że ważną determinantą (istotną statystycznie) akceptacji dla ryzykownych działań jest wiara w uczciwość współpracowników.

Słowa kluczowe: zaufanie horyzontalne, akceptacja ryzyka, innowacyjność

* Politechnika Białostocka, ORCID: 0000-0002-7404-1724

** Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, ORCID: 0000-0002-6955-7371

*** Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

Trust in Co-workers and Risk Acceptance in Innovative Projects

Abstract

Contemporary companies focused on implementing innovative projects with a high level of risk should provide their employees with proper working conditions. Building creative teams working on innovation requires strong trust relationships between co-workers. Therefore, the purpose of this study is to determine the role of horizontal trust in risk-taking in innovative projects. This study assumes that three dimensions of horizontal trust: competence, benevolence and integrity stimulate the acceptance of risk. 1769 people – employees – representing innovative companies took part in the survey. It turned out that trust in the integrity of co-workers is an important determinant (statistically significant) of acceptance for risky activities.

Keywords: horizontal trust, risk acceptance, innovation

Wprowadzenie

Zaufaniu w relacjach organizacyjnych poświęcono wiele opracowań, biorąc pod uwagę rozmaite jego rodzaje, wymiary, proces powstawania, odbudowywania, determinanty i znaczenie dla sukcesu organizacji¹. Zaufanie można zdefiniować jako skłonność do polegania na innej osobie lub podmiocie w toku realizacji przedsięwzięć przynoszących korzyści lub zorientowanych na realizację interesów. W kontekście tym wskazuje się, że zaufanie jest zarówno warunkiem, jak i efektem udanej współpracy², będąc znaczącym czynnikiem relacji wewnątrzorganizacyjnych³ i w konsekwencji sprzyjają-

¹ Zob. A.R. Ciancetti, T.L. Steding, *Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization*, Contemporary Books, Lincolnwood III 2001; S. Atkinson, D. Butcher, *Trust in Managerial Relationships*, "Journal of Managerial Psychology" 2003, vol. 18, s. 282–304; K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *The Role of Trust in Organizational Settings*, "Organization Science" 2001, vol. 12, no. 4, s. 450–467; A. Korsgaard, S. Brodt, E. Whiteener, *Trust in the Face of The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context*, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, s. 312–319; M. Vanhala, K. Puumalainen, K. Blomqvist, *Impersonal Trust. The Development of the Construct and the Scale*, "Personnel Review" 2011, vol. 40, no. 4, s. 485–513.

² G. Svensson, *Multiple Informants and Asymmetric Interactions of Mutual Trust in Dyadic Business Relationships*, "European Business Review" 2006, vol. 18, no. 2, s. 132–152.

³ R.M. Morgan, *Relationship Marketing and Marketing strategy*, w: A. Parvatiyar, J.N. Sheth, *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc. – Thousand Oaks London–New Delhi 2000, s. 483–484.

cym realizacji wspólnych celów⁴. Zaufanie umożliwia przepływ informacji i zarządzanie wiedzą⁵, ponieważ wspiera proces dzielenia się wiedzą ukrytą poprzez nieformalne kanały komunikacji⁶.

W niniejszym opracowaniu skupiono się na zaufaniu horyzontalnym, czyli pomiędzy współpracownikami. Wzrost znaczenia zaufania horyzontalnego w relacjach jest związany z rosnącym znaczeniem pracy zespołowej. Realizacja założonych projektów czy implementacja przedsięwzięć innowacyjnych związane są z koniecznością polegania na rezultatach pracy innych osób, co powoduje zwiększone zapotrzebowanie na zaufanie w zespołach⁷. W literaturze podkreśla się, że dzięki zaufaniu możliwe jest pobudzanie kreatywności, prowadzącej do generowania innowacyjnych rozwiązań, ale również skuteczne wdrażanie innowacji⁸.

Ryzyko związane z niepewnością nasila się w sytuacjach złożonych i zmiennych, do których należy zaliczyć proces innowacyjny. Może być definiowane jako możliwe (ale nie – pewne) niekorzystne lub szkodliwe skutki związane z określoną działalnością lub procesem, szczególnie jeśli jest on rozłożony w czasie⁹. Postrzeganie ryzyka przez jednostkę jest jego psychiczną reprezentacją, ponieważ odzwierciedla emocje takie jak np. strach oraz procesy poznawcze takie jak przewidywanie pewnych skutków. W przypadku przedsięwzięć innowacyjnych ryzyko może dotyczyć np. kwestii podjęcia błędnej decyzji czy zaproponowania kontrowersyjnego, nieakceptowanego przez współpracowników rozwiązania. Dlatego też zaufanie wydaje się być bardzo istotnym elementem w tych procesach, ponieważ oczekiwanie, że obdarzany zaufaniem nie zaszkodzi ufającemu, zwiększa skłonność do podejmowania przez niego ryzyka¹⁰. Jak dotąd niewiele badań poświęcono relacjom pomiędzy zaufaniem a akceptacją ryzyka¹¹. W niniejszym opracowaniu założono, że trzy wymiary zaufania horyzontalnego: kompetencje, życzliwość, rzetelność wpływają stymulująco na akceptację ryzyka. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest określenie roli zaufania horyzontalnego w podejmowaniu ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych.

⁴ M.J. Ashleigh, J. Prichard, *Enhancing Trust through Training*, in: *Trust and Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, 2011, s. 125–138.

⁵ N.R. Quigley, P.E. Tesluk, E.A. Locke, K.M. Bartol, *A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance*, "Organization Science" 2007, vol. 18, no. 1, s. 71–88.

⁶ R. Wang, B. Rubenstein-Montano, *The Value of Trust in Knowledge Sharing*, Proceedings of the 2002 IRMA International Conference, M. Khosrowpour (ed.), Idea Group Publishing, Hershey, PA 2002.

⁷ K. Krot, D. Lewicka, *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2016.

⁸ J. Paliszkiwicz, *Trust Management: Literature Review*, "Management" 2011, vol. 6, no. 3, s. 315–333.

⁹ S.O. Hansson, *Philosophical Perspectives on Risk*, "Techne" 2004, vol. 8, no. 1, s. 10–35.

¹⁰ Zob. K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *op.cit.*, s. 450–467; N.R. Quigley, P.E. Tesluk, E.A. Locke, K.M. Bartol, *op.cit.*, s. 71–88.

¹¹ J.A. Colquitt, J.A. Lepine, C.P. Zapata, R.E. Wild, *Trust in Typical and High-reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among*, "Academy of Management Journal" 2011, vol. 54, no. 5, s. 999–1015.

Zaufanie horyzontalne

Wśród czynników wpływających na efektywność zespołów kluczowe miejsce zajmuje poziom zaufania pomiędzy jego członkami¹². Dzięki zaufaniu zredukowana jest niepewność w odniesieniu do zachowań innych członków zespołu¹³. Przyczynia się ono do nasilania się kooperacyjnych postaw członków zespołu oraz redukcji konfliktów związanych z rywalizacją w zespole¹⁴. Zdaniem R.J. Lewickiego i C. Wiethoff, jeśli strony wierzą we wzajemne deklaracje oraz w to, że wzajemne ustalenia będą przestrzegane, to potrafią względnie łatwo radzić sobie z konfliktami¹⁵. Ponadto zaufanie zwiększa spójność zespołu i koncentrację na wspólnych celach, co się przekłada na efekty osiągane przez zespół¹⁶. Zaufanie pojawia się wtedy, gdy określonego celu nie da się osiągnąć samodzielnie, a jego realizacja wymaga wspólnego działania. Wówczas sukces jednostki zależy od działań podejmowanych przez innych, co zwiększa niepewność i ryzyko, a tym samym zapotrzebowanie na zaufanie¹⁷.

Wskazuje się również, że zaufanie horyzontalne decyduje o poziomie emocjonalnego zaangażowania pracowników w relacje. Wzrasta ono, jeśli pracownicy mają wspólne zainteresowania, cele, zadania, dzielą wspólne wartości i zasady¹⁸.

Zaufanie horyzontalne, podobnie jak pozostałe rodzaje zaufania, jest kategorią wielowymiarową. Najczęściej za R.C. Mayerem i jego zespołem przyjmuje się, że do badania i analizy zaufania służą trzy wymiary: kompetencje, życzliwość i uczciwość/rzetelność¹⁹.

¹² Zob. M. Williams, *In Who We Trust: Group Membership as an Affective Context for Group Development*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 3, s. 377–396; R.S. Peterson, K.J. Behfar, *The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and In-Group Behavior: A Longitudinal Study*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2003, vol. 92, no. 1–2, s. 102–112; A.C. Costa, *Work Team Trust and Effectiveness*, "Personal Review" 2003, vol. 32, no. 5, s. 605–622; P.S. De Ortenis, J.K. Summers, A.P. Ammeter, C. Douglas, G.R. Ferris, *Cohesion and Satisfaction as Mediators of the Team Trust – Team Effectiveness Relationship*, "Career Development International" 2013, vol. 18, no. 5, s. 521–543; A.E. Akgun, H. Keskin, J. Byrne, S.Z. Imamoglu, *Antecedents and Consequences of Team Potency in Software Development Projects*, "Information & Management" 2007, vol. 44, no. 7, s. 646–656; T. Brahm, F. Kunze, *The Role of Trust Climate in Virtual Teams*, "Journal of Managerial Psychology" 2012, vol. 27, no. 6, s. 595–614.

¹³ K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *op.cit.* s. 450–467.

¹⁴ C. Lin, Y. Wang, Y. Tsai, Y. Hsu, *Perceived Job Effectiveness in Coopetition: A Survey of Virtual Teams within Business Organizations*, "Computers in Human Behavior" 2010, vol. 26, no. 6, s. 1598–1606.

¹⁵ R.J. Lewicki, C. Wiethoff, *Trust, Trust Development and Trust Repair*, w: M. Deutsch, P. Coleman (eds.), *The Handbook of Trust: Theory and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA 2000, s. 86–107.

¹⁶ T. Brahm, F. Kunze, *op.cit.* s. 595–614.

¹⁷ P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 138.

¹⁸ R.J. Lewicki, M.A. Stevenson, *Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda*, "Journal of Business and Professional Ethics" 1998, vol. 16, no. 1–3, s. 99–132.

¹⁹ R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 3, s. 709–734.

Zaufanie horizontalne a akceptacja ryzyka

Akceptacja ryzyka jest pojęciem wywodzącym się z obszaru zarządzania projektowego i wiąże się z pełną świadomością wszystkich konsekwencji wynikających z wystąpienia niekorzystnego zjawiska w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Jest to jedna ze strategii reagowania na ryzyko. Istnieją dwa podstawowe typy akceptacji ryzyka: aktywna i pasywna. Pasywna akceptacja polega na przyjęciu ryzyka bez podejmowania jakichkolwiek działań w celu rozwiązania problemów, które się z nim wiążą. Natomiast aktywna akceptacja wymaga stworzenia specjalnego planu działania w razie wystąpienia niepowodzenia²⁰.

Akceptacja ryzyka jest więc niezbędna w procesie innowacyjnym. Wnioski z badania wskazują, że zachęcanie do podejmowania ryzyka przez członków grupy zwiększa możliwości rozwoju radykalnych innowacji²¹. Innowacje wymagają kreatywności, niestandardowych rozwiązań, współpracy, ale też odwagi, otwartości na krytykę i niepowodzenie. Podejmowanie ryzykownych przedsięwzięć, jakimi często są przedsięwzięcia innowacyjne, wymaga specyficznych warunków. Krytyka członków zespołu może przynieść korzyści, jeśli krytykowany ma zaufanie do swoich współpracowników i wierzy, że wszyscy działają we wspólnym interesie. Badania C. Clegga i jego współpracowników potwierdzają, że pracownicy chętniej angażują się w działania innowacyjne (generowanie nowych idei i ich implementację), jeżeli mogą liczyć na pozytywną reakcję na swój wysiłek ze strony współpracowników²².

Badania przeprowadzone wśród konsumentów korzystających z bankowości internetowej wskazują, że wyższy poziom akceptacji ryzyka u klientów łagodzi negatywny wpływ postrzeganego ryzyka na zamiar korzystania z bankowości internetowej²³.

Zaufanie pozwala na bezpieczne zgłaszanie pomysłów w zespole i niweluje obawy, że zostaną one źle przyjęte, skrytykowane lub w skrajnych przypadkach przywłaszczone czy wykorzystane bez przyzwolenia pomysłodawcy. Klimat zaufania umożliwia koncentrowanie się na pracy nad innowacją zamiast na zachowaniach defensywnych i obronnych. Natomiast nieufność sprawia, że pracownicy zamiast koncentrować się na innowacji, skupiają energię na zadaniu i pozyskiwaniu zasobów. Stają się także nad-

²⁰ M. Podgórska, *Zarządzanie ryzykiem w małym projekcie – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 395–405.

²¹ A.L. Cabrales, C.C. Medina, A.C. Lavado, R. Valle Cabrera, *Managing Functional Diversity, Risk Taking and Incentives for Teams to Achieve Radical Innovations*, „R&D Management” 2008, vol. 38, no. 1, s. 35–50.

²² C. Clegg, K. Unsworth, O. Epitropaki, G. Parker, *Implicating Trust in the Innovation Process*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2002, vol. 75, s. 409–422.

²³ D.L. Marafon, K. Basso, L. Balestrin Espartel, M. Dutra de Barcellos, E. Rech, *Perceived Risk and Intention to Use Internet Banking: The Effects of Trust and Risk Acceptance*, „International Journal of Bank Marketing” 2018, vol. 36, no. 2, s. 277–289.

miernie ostrożni i niechętni do podejmowania ryzyka. Gdy członkowie zespołu ufają sobie odczuwają większą pewność, że ich koledzy będą się koncentrować na realizacji wspólnych celów, co przekłada się na wysoką spójność zespołu i satysfakcję z bycia jego członkiem. W przeciwnej sytuacji, gdy poziom zaufania jest niski, spada również spójność zespołu, blokowana jest twórcza energia i zaangażowanie pracowników oraz pojawiają się konflikty i niepewność²⁴. Współpracownicy w większym stopniu są skłonni do kwestionowania intencji i pomysłów swoich kolegów oraz monitorowania swoich wzajemnych działań. W konsekwencji rośnie także ryzyko niepowodzenia podejmowanych przedsięwzięć²⁵.

Zaufanie jest też elementem tzw. psychologicznie bezpiecznego środowiska pracy, w którym pracownicy nie obawiają się negatywnych reakcji na swoje innowacyjne pomysły ani doświadczania negatywnych emocji w związku z błędami czy porażkami²⁶.

Badania J.A. Colquitt i współpracowników²⁷ dodatkowo dotyczyły poszczególnych wymiarów zaufania horyzontalnego w sytuacjach ryzykownych. Porównywali oni zaufanie w zespole strażaków w dwóch sytuacjach. Pierwsza z nich odznaczała się wysokim poziomem ryzyka, nieprzewidywalnością i zagrożeniem. Druga dotyczyła sytuacji standardowej (niski poziom zagrożenia i przewidywalność). Zaufanie w standardowej sytuacji bazowało na życzliwości, a w sytuacji obciążonej ryzykiem na rzetelności. Brak zaufania w sytuacji trudnej powoduje reakcje stresowe, natomiast w sytuacji standardowej psychiczne wycofanie²⁸.

Metodyka badania

Zaufanie opiera się na procesie wymiany społecznej, w której odwzajemnianie działań prowadzi do jego wzrostu²⁹. Badania wykazały, że zachowania oparte na zaufaniu w diadzie są efektem powtarzających się interakcji opartych na zaufaniu, które zwiększają wzajemną wiarygodność partnerów³⁰. Poleganie na innej osobie w procesie wyko-

²⁴ J.A. Colquitt, J.A. Lepine, C.P. Zapata, R.E. Wild, *Trust in Typical and High-reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among* , "Academy of Management Journal" 2011, vol. 54, no. 5, s. 999–1015.

²⁵ R. Rico, M. Sanchez-Manzanares, F. Gil, C. Gibson, *Team Implicite Coordination Processes: A Team Knowledge-based Approach*, "The Academy of Management Review" 2008, vol. 33, no. 1, s. 163–184.

²⁶ A. Barsky, S.A. Kaplan, *If You Feel Bad, It's Unfair: A Quantitative Synthesis of Affect and Organizational Justice Perceptions*, "Journal of Applied Psychology" 2007, vol. 92, no. 1, s. 286–321.

²⁷ J.A. Colquitt, J.A. Lepine, C.P. Zapata, R.E. Wild, *op.cit.*, s. 999–1015.

²⁸ R.J. Lewicki, C. *Trust Research: Measuring Trust Beliefs and Behaviour*, w: F. Lyon, w: *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2016.

²⁹ P.M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York 1964.

³⁰ M.A. Serva, M.A. Fuller, R.C. Mayer, *The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams*, "Journal of Organizational Behavior" 2005, vol. 26, s. 625–648.

nywania danej czynności wynika z oceny ryzyka związanego z tym działaniem oraz ustaleniu, czy inna osoba lub podmiot jest godny zaufania. W przypadku wysokiego ryzyka zaufanie staje się bardziej istotne, ale i trudniejsze do uzasadnienia.

Celem badania jest więc zweryfikowanie relacji pomiędzy wymiarami zaufania horyzontalnego a akceptacją ryzyka. Zdecydowana większość badań koncentruje się na badaniu znaczenia zaufania wertykalnego, instytucjonalnego czy też zaufania ogólnego w różnych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstw. Istotnym obszarem eksploracji jest również badanie wpływu zaufania na czynniki warunkujące innowacyjność przedsiębiorstwa (tj. dzielenie się wiedzą, wspieranie kreatywności, rozwój współpracy)³¹. Warto jednak podkreślić, że zaufanie do współpracowników również odgrywa znaczącą rolę w decyzjach o podzieleniu się wiedzą lub też o zaakceptowaniu wiedzy pochodzącej od partnera oraz buduje bezpieczeństwo sprzyjające podejmowaniu ryzyka. W związku z tym zakłada się, że zaufanie horyzontalne wpływa pozytywnie na percepcję ryzyka i skłonność do podejmowania zachowań nim obarczonych.

Zaufanie horyzontalne, czyli zaufanie do współpracowników, było badane za pomocą 16 szczegółowych twierdzeń w pięciostopniowej skali Likerta. Skala ta została utworzona na podstawie skali zaproponowanej przez S.S. Tzafrir i S.L. Dolan.

Następnie została ona poddana eksploracyjnej analizie czynnikowej techniką głównych składowych z rotacją varimax, która miała na celu zredukowanie liczby twierdzeń i utworzenie bardziej homogenicznych wewnętrznie wymiarów. Analiza ta pozwoliła na wyodrębnienie trzech czynników: życzliwość, kompetencje i uczciwość. O przynależności zmiennych do poszczególnych czynników decydowała wartość ładunków czynnikowych. Wartość graniczna ładunku czynnikowego selekcjonujące zmienne została ustalona na poziomie 0,55. Wszystkie wymiary mają satysfakcjonujący współczynnik alfa Cronbacha: życzliwość – 0,88, kompetencje – 0,89, uczciwość – 0,79.

Zaufanie horyzontalne jest więc konstruktem wielowymiarowym. Zaufanie okazywane współpracownikom może dotyczyć ich wiedzy, chęci dzielenia się nią, uczciwości i życzliwości. Wymiar „życzliwość” jest przede wszystkim uzależniony od przekonania, że zawsze można liczyć na pomoc kolegów z pracy oraz że współpracownicy dobrze życzą. Natomiast zaufanie do kompetencji przejawia się w chęci wzajemnego dzielenia się wiedzą, informacjami czy pomysłami. Uczciwość dodatkowo oznacza przekonanie, że działania realizowane są jawnie.

Akceptacja ryzyka była badana za pomocą trzech twierdzeń również w pięciostopniowej skali Likerta. Odnosiły się one do otwartości na potencjalne ryzyko czy traktowania

³¹ Zob. S.R. Herting, *A Curvilinear Model of Trust and Innovation with Implications for China's Transition*, "Chinese Public Administration Review" 2002, vol. 1, no. 2–4, s. 291–306; R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, *The Role of Trust in Organizational Innovativeness*, "European Journal of Innovation Management" 2008, vol. 11, no. 2, s. 160–181.

niepewności jako szansy. Twierdzenia te były częścią kwestionariusza wykorzystanego do badania innowacyjności podmiotów gospodarczych. Mierzą więc one akceptację ryzyka w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych, mimo że w treści nie mają bezpośrednich odniesień do tego typu przedsięwzięć. Skala ta ma satysfakcjonujący współczynnik alfa Cronbacha na poziomie 0,743.

Konstruując model badawczy, założono, że wszystkie wymiary zaufania do współpracowników bezpośrednio wpływają na akceptację ryzyka. Graficznie założenia te zostały zaprezentowane na rysunku 1.8.1. Zależności pomiędzy wymiarami zaufania horyzontalnego a akceptacją ryzyka pozwoliły na sformułowanie trzech hipotez badawczych:

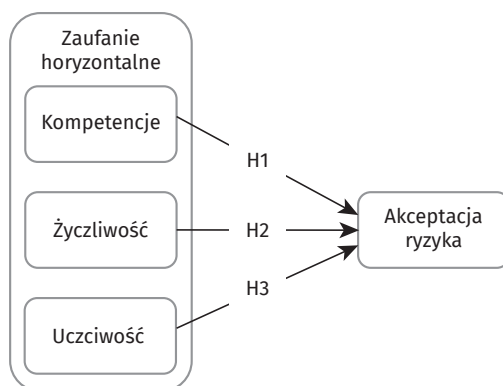
H1: *Zaufanie horyzontalne w wymiarze kompetencji pozytywnie i bezpośrednio wpływa na akceptację ryzyka.*

H2: *Zaufanie horyzontalne w wymiarze życzliwości pozytywnie i bezpośrednio wpływa na akceptację ryzyka.*

H3: *Zaufanie horyzontalne w wymiarze uczciwości pozytywnie i bezpośrednio wpływa na akceptację ryzyka.*

Rysunek 1.8.1.

Wpływ zaufania horyzontalnego na akceptację ryzyka w organizacji – model teoretyczny



Źródło: opracowanie własne.

W badaniu ankietowym wzięło udział 1769 osób – pracowników reprezentujących innowacyjne firmy, dobranych w sposób kwotowy. Kryteriami rekrutacyjnymi przy doborze firm/pracowników do badania była innowacyjność diagnozowana za pomocą dodatkowego formularza oraz sektor (przemysłowy lub usługowy). Autorzy opracowania „Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce” podjęli próbę dokonania ich charakterystyki. W tym badaniu wśród firm innowacyjnych 35,3% stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe, natomiast 51,4% firmy usługowe (w tym handel). Dlatego też

zdecydowano się dobierać do próby firmy w taki sposób, aby zachować strukturę firm analogiczną do wyników tego badania. W badaniu ankietowym wzięło udział 50,4% kobiet i 49,6 mężczyzn. Strukturę próby badawczej przedstawia tabela 1.8.1.

Tabela 1.8.1.

Struktura próby badawczej

	Liczba	Procent		Liczba	Procent
Płeć			Rodzaj zatrudnienia		
Kobieta	888	50,4	Umowa na czas nieokreślony	1043	60,0
Mężczyzna	873	49,6	Umowa na czas określony	556	32,0
Wiek			Umowa na okres próbny	82	4,7
Poniżej 25 lat	303	17,4	Pracownik tymczasowy	46	2,6
25–35	737	42,2	Umowa w niepełnym wymiarze czasowym	4	0,2
36–45	495	28,4	Działalność gospodarcza	7	0,4
46–55	176	10,1	Staż pracy		
56 i więcej	33	1,9	Do 3 lat	698	40,1
Wykształcenie			4–8	626	36,0
Podstawowe	11	0,6	9–13	230	13,2
Zawodowe	99	5,7	14–18	97	5,6
Średnie	808	46,2	19 i więcej	89	5,1
Wyższe	817	46,7	Wielkość przedsiębiorstwa		
Doktorat	13	0,7	6–9 osób zatrudnionych	7	0,4
Sektor			10–49 osób zatrudnionych	490	29,6
Produkcyjna	911	56,0	50–200 osób zatrudnionych	383	23,1
Usługowa	716	44,0	201–500 osób zatrudnionych	164	9,9
			Powyżej 500 osób zatrudnionych	613	37,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Wyniki

W tabeli 1.8.2 zostały przedstawione współczynniki korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi zastosowanymi w modelu teoretycznym.

Do zweryfikowania modelu teoretycznego wykorzystano modelowanie równań strukturalnych (SEM), które jest techniką statystycznego modelowania obejmującą

analizę ścieżek i analizę regresji³². Do szacowania zależności pomiędzy zaufaniem horyzontalnym a akceptacją ryzyka wykorzystano metodę największej wiarygodności (ML). Do oceny jakości/dopasowania modelu posłużyły m.in.: GFI (*goodness fit index*), CFI (*comparative fit index*) i RMSEA (*root mean square error of approximation*)³³.

Tabela 1.8.2.

Statystyki opisowe zmiennych uwzględnionych w modelu teoretycznym

	Akceptacja ryzyka	Zaufanie horyzontalne – wymiar: życzliwość	Zaufanie horyzontalne – wymiar: kompetencje	Zaufanie horyzontalne – wymiar: uczciwość
Akceptacja ryzyka	1,00			
Zaufanie horyzontalne – wymiar: życzliwość	0,37	1,00		
Zaufanie horyzontalne – wymiar: kompetencje	0,40	0,85	1,00	
Zaufanie horyzontalne – wymiar: uczciwość	0,45	0,70	0,70	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Wyniki analizy wskazują, że model wpływu zaufania horyzontalnego na akceptację ryzyka w organizacji jest istotny statystycznie. Parametry modelu pozwalają stwierdzić, że założone zależności między zaufaniem horyzontalnym a akceptacją ryzyka dobrze odpowiadają zgromadzonym danym empirycznym. Główne parametry modelu to: chi kwadrat = 764,97 przy 141 stopniach swobody ($p = 0,00$); GFI = 0,96, RMSEA = 0,05 (tabela 1.8.3).

Tabela 1.8.3

Miary dopasowania modelu

Miary dopasowania modelu	Wartości statystyki
CMIN/DF	5,42
GFI	0,96
CFI	0,97
RMSEA	0,050
HOELTER (0,01)	423

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

³² N. G. Rodríguez, M. J. S. Pérez, J. A. Trespalcios Gutiérrez, *Interfunctional Trust as a Determining Factor of a New Product Performance*, "European Journal of Marketing" 2007, vol. 41, no. 5–6, s. 678–702.

³³ P. Bentler, *EQS Structural Equations Program Manual*, Multivariate Software, Encino, CA 1995.

Wyniki analizy wskazują, że jedynie zależność pomiędzy zaufaniem horyzontalnym w wymiarze uczciwość a akceptacją ryzyka przez pracowników jest istotna statystycznie. Tym samym jedynie hipoteza H3 zostaje pozytywnie zweryfikowana. Pozostałe zależności okazały się być nieistotne statystycznie, stąd hipotezy H1 i H2 zostały odrzucone. Warto jednak zaznaczyć, że siła wpływu jest stosunkowo wysoka i wynosi 0,54. Oznacza to, że akceptacja ryzyka związanego z procesem innowacyjnym, czyli chęci do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć, akceptacji dla możliwości pojawienia się porażki, zrozumienia i uwewnętrznienia ewentualnych strat związanych z niepowodzeniem oraz umiejętność funkcjonowania w warunkach stresu związanego z ryzykiem wymaga specyficznych relacji między pracownikami. Pracownicy przede wszystkim muszą ufać we wzajemną uczciwość.

Podsumowanie

Rola zaufania w relacjach wewnątrzorganizacyjnych wielokrotnie była przedmiotem badań. Uwaga badaczy skoncentrowana była jednak głównie na zaufaniu wertykalnym oraz instytucjonalnym³⁴. Swoją rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa ma również zaufanie do współpracowników. Okazuje się bowiem, że ten rodzaj zaufania wpływa na przebieg procesów dzielenia się wiedzą³⁵, kooperację między członkami zespołów³⁶ czy innowacyjność³⁷. Badania wskazują również, że zaufanie horyzontalne wspiera akceptację dla ryzykownych przedsięwzięć³⁸. Zaufanie pokładane we współpracownikach może dotyczyć różnych aspektów wzajemnych relacji, tj. kompetencje, życzliwość czy uczciwość³⁹. Dotychczasowe badania na ten temat zazwyczaj pomijają kwestię wielowymiarowości zaufania horyzontalnego. Dlatego też w ramach niniejszego opracowania założono, że zaufanie w wielowymiarowy sposób wpływa na akceptację ryzyka. Wyniki analiz potwierdzają wcześniejsze ustalenia, tzn. zaufanie do współpracowników sprzyja podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć, jakimi są przedsięwzięcia innowacyjne. Okazało się jednak, że ta zależność nie odnosi się do wszystkich

³⁴ Zob. S.R. Herting, *op.cit.*, s. 291–306; R. Ellonen, K. Blomqvist, K. Puumalainen, *op.cit.*, s. 160–181.

³⁵ Zob. J.S. Holste, D. Fields, *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 128–140; N. Kuei-Hsien, *Organizational Trust and Knowledge Obtaining in Industrial Clusters*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 141–155.

³⁶ C. Lin, Y. Wang, Y. Tsai, Y. Hsu Y., *op.cit.*, s. 1598–1606.

³⁷ K. Krot, D. Lewicka, *op.cit.*

³⁸ Zob. C. Clegg, K. Unsworth, O. Epitropaki, G. Parker, *Implicating Trust in the Innovation Process*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2002, vol. 75, s. 409–422; D.L. Marafon, K. Basso, L. Balestrin Espartel, M. Dutra de Barcellos, E. Rech, *op.cit.*, s. 277–289; J.A. Colquitt, J.A. Lepine, C.P. Zapata, R.E. Wild, *op.cit.*, s. 999–1015.

³⁹ R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *op.cit.*, s. 709–734.

wymiarów. Wpływ zaufania do kompetencji i zaufania do życzliwości współpracowników na akceptację ryzyka nie został potwierdzony (odrzucone hipotezy: H1 i H2). Natomiast ważną determinantą (istotną statystycznie) akceptacji dla ryzykownych działań jest zaufanie do uczciwości współpracowników (H3). Dodatkowo warto tu podkreślić znaczącą siłę tej zależności.

Z jednej strony zaufanie horyzontalne w wymiarze: uczciwość kreuje poczucie bezpieczeństwa w relacjach z innymi współpracownikami, które z kolei zachęca ich do działania w warunkach niepewności i ryzyka. Chroni pracowników podejmujących ryzykowne przedsięwzięcia przed nieuzasadnioną krytyką, odrzuceniem czy przywłaszczeniem nowego pomysłu. Jest też swoistym przyzwoleniem na popełnianie błędów, które w naturalny sposób zdarzają się w działaniach w niepewnych warunkach. Ponadto oparte na zaufaniu relacje ze współpracownikami łagodzą emocjonalne skutki ewentualnych niepowodzeń. W takiej sytuacji zespół może stanowić istotne wsparcie, redukując napięcie wywołane porażką.

Z drugiej zaś strony zaufanie do współpracowników i wiara w ich uczciwość modyfikują percepcję poziomu ryzyka planowanego przedsięwzięcia⁴⁰. Funkcjonowanie w godnym zaufania zespole oraz współodpowiedzialność sprawiają, że w ocenie pracowników ryzyko nie jest aż tak duże, a to zachęca do angażowania się w innowacyjne przedsięwzięcie.

Przeprowadzone badania pozwalają też sformułować rekomendacje dla menedżerów. Menedżerowie zachęcający pracowników do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć powinni przede wszystkim zwrócić uwagę na stworzenie u pracowników poczucia bezpieczeństwa. Przekonanie pracowników, że ich interesy są chronione, zachęca ich do kreatywności i podejmowania ryzyka. Menedżerowie powinni również dbać o transparentność i przejrzystość zasad funkcjonowania zespołów, starać się podkreślać wagę etyczności zachowań oraz stworzyć warunki do zgłaszania wszelkich nadużyć. Zaufanie wymaga też otwartej komunikacji w relacji przełożony–pracownik, ale też pomiędzy pracownikami. Menedżerowie powinni też tworzyć możliwości do integracji zespołu i rozwoju nieformalnej komunikacji.

Niewątpliwie badanie i przedstawione w niniejszym opracowaniu wnioski obarczone są ograniczeniami dotyczącymi operacjonalizacji pojęć oraz specyfikacji modelu teoretycznego. Mimo uzasadnionego w części teoretycznej doboru zmiennych do modelu nadal nie wyjaśniają one w pełni specyfiki zależności pomiędzy zaufaniem horyzontalnym a akceptacją ryzyka. Być może istnieją zmienne mediujące, które w lepszy sposób wyjaśniałyby badaną zależność. Wniosek ten stanowi więc przyczynek do kolejnych pogłębionych projektów badawczych w tym zakresie.

⁴⁰ D.L. Marafon, K. Basso, L. Balestrin Espartel, M. Dutra de Barcellos, E. Rech, *op.cit.*, s. 277–289.

Bibliografia

- Akgun A.E., Keskin H., Byrne J., Imamoglu S.Z., *Antecedents and Consequences of Team Potency in Software Development Projects*, "Information & Management" 2007, vol. 44, no. 7, s. 646–656.
- Ashleigh M.J., Nandhakumar J., *Trust and Technologies: Implications for Organizational Work Practices*, "Decision Support Systems", vol. 43, no. 2, s. 607–617.
- Ashleigh M.J., Prichard J., *Enhancing Trust through Training*, w: *Trust and Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2011, s. 125–138.
- Atkinson S., Butcher D., *Trust in Managerial Relationships*, "Journal of Managerial Psychology" 2003, vol. 18, s. 282–304.
- Barsky A., Kaplan S.A., *If You Feel Bad, it's Unfair: A Quantitative Synthesis of Affect and Organizational Justice Perceptions*, "Journal of Applied Psychology" 2007, vol. 92, no. 1, s. 286–321.
- Bentler P., *EQS Structural Equations Program Manual*, Multivariate Software, Encino, CA 1995.
- Blau P.M., *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York 1964.
- Brahm T., Kunze F., *The Role of Trust Climate in Virtual Teams*, "Journal of Managerial Psychology" 2012, vol. 27, no. 6, s. 595–614.
- Cabrales A.L., Medina C.C., Lavado A.C., Valle Cabrera R., *Managing Functional Diversity, Risk Taking and Incentives for Teams to Achieve Radical Innovations*, "R&D Management" 2008, vol. 38, no. 1, s. 35–50.
- Ciancutti A.R., Steding T.L., *Built on Trust: Gaining Competitive Advantage in Any Organization*, Contemporary Books, Lincolnwood 2001.
- Clegg C., Unsworth K., Epitropaki O., Parker G., *Implicating Trust in the Innovation Process*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2002, vol. 75, s. 409–422.
- Colquitt J.A., Lepine J.A., Zapata C.P., Wild R.E., *Trust in Typical and High-reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among* , "Academy of Management Journal" 2011, vol. 54, no. 5, s. 999–1015.
- Costa A.C., *Work Team Trust and Effectiveness*, "Personal Review" 2003, vol. 32, no. 5, s. 605–622.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K., *The Role of Trust in Organizational Innovativeness*, "European Journal of Innovation Management" 2008, vol. 11, no. 2, s. 160–181.
- De Ortentis P.S., Summers J.K., Ammeter A.P., Douglas C., Ferris G.R., *Cohesion and Satisfaction as Mediators of the Team Trust – Team Effectiveness Relationship*, "Career Development International" 2013, vol. 18, no. 5, s. 521–543.
- Dirks K.T., Ferrin D.L., *The Role of Trust in Organizational Settings*, "Organization Science" 2001, vol. 12, no. 4, s. 450–467.
- Hansson S.O., *Philosophical Perspectives on Risk*, "Techne" 2004, vol. 8, no. 1, s. 10–35.
- Herting S.R., *A Curvilinear Model of Trust and Innovation with Implications for China's Transition*, "Chinese Public Administration Review" 2002, vol. 1, no. 2–4, s. 291–306.
- Holste J.S., Fields D., *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 128–140.
- Korsgaard A., Brodt S., Whitener E., *Trust in the Face of* The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, s. 312–319.
- Krot K., Lewicka D., *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
- Kuei-Hsien N., *Organizational Trust and Knowledge Obtaining in Industrial Clusters*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 141–155.

- Lewicki R.J., C., *Trust Research: Measuring Trust Beliefs and Behaviour*, w: F. Lyon (ed.) et al., *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2016.
- Lewicki R.J., Stevenson M.A., *Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda*, "Journal of Business and Professional Ethics" 1998, vol. 16, no. 1–3, s. 99–132.
- Lewicki R.J., Wiethoff C., *Trust, Trust Development and Trust Repair*, w: M. Deutsch, P. Coleman (eds.), *The Handbook of Resolution: Theory and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA 2000, s. 86–107.
- Lin C., Wang Y., Tsai Y., Hsu Y., *Perceived Job Effectiveness in Cooperation: A Survey of Virtual Teams within Business Organizations*, "Computers in Human Behavior" 2010, vol. 26, no. 6, s. 1598–1606.
- Marafon D.L., Basso K., Balestrin Espartel L., Dutra de Barcellos M., Rech E., *Perceived Risk and Intention to Use Internet Banking: The Effects of and Risk Acceptance*, "International Journal of Bank Marketing" 2018, vol. 36, no. 2, s. 277–289.
- Mayer R.C., Davis, J.H., Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 3, s. 709–734.
- Meertens R.M., Lion R., *Measuring an Individual's Tendency to Take Risks: The Risk Propensity Scale*, "Journal of Applied Social Psychology" 2008, vol. 38, no. 6, s. 1506–1520.
- Morgan R.M., *Relationship Marketing and Marketing Strategy*, w: A. Parvatiyar, J.N. Sheth, *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc. – Thousand Oaks, London–New Delhi 2000, s. 483–484.
- Paliszkievicz J., *Trust Management: Literature Review*, "Management" 2011, vol. 6, no. 3, s. 315–333.
- Peterson R.S., Behfar K.J., *The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and in Groups: A Longitudinal Study*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2003, vol. 92, no. 1–2, s. 102–112.
- Podgórska M., *Zarządzanie ryzykiem w małym projekcie – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 78, s. 395–405.
- Rico R., Sanchez-Manzanares M., Gil F., Gibson C., *Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-based Approach*, "The Academy of Management Review" 2008, vol. 33, no. 1, s. 163–184.
- Rodríguez N.G., Pérez M.J.S., Trespalacios Gutiérrez J.A., *Interfunctional Trust as a Determining Factor of a New Product Performance*, "European Journal of Marketing" 2007, vol. 41, no. 5–6, s. 678–702.
- Quigley N.R., Tesluk P.E., Locke E.A., Bartol K.M., *A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance*, "Organization Science" 2007, vol. 18, no. 1, s. 71–88.
- Serva M.A., Fuller M.A., Mayer R.C., *The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams*, "Journal of Organizational Behavior" 2005, vol. 26, s. 625–648.
- Svensson G., *Multiple Informants and Asymmetric Interactions of Mutual Trust in Dyadic Business Relationships*, "European Business Review" 2006, vol. 18, no. 2, s. 132–152.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Vanhala M., Puumalainen K., Blomqvist K., *Impersonal Trust. The Development of the Construct and the Scale*, "Personnel Review" 2011, vol. 40, no. 4, s. 485–513.
- Wang R., Rubenstein-Montano B., *The Value of Trust in Knowledge Sharing*, Proceedings of the 2002 IRMA International Conference, M. Khosrowpour (ed.), Idea Group Publishing, Hershey, PA 2002.
- Williams M., *In Who we Trust: Group Membership as an Affective Context for Group Development*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 3, s. 377–396.

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Piotr Bębenek*

1.9

Czynniki jakościowe wpływające na budowę innowacyjnej organizacji

Streszczenie

W procesie budowania innowacyjnej organizacji kapitał ludzki jest postrzegany jako najcenniejszy kapitał w osiągnięciu celów innowacyjnych przedsiębiorstwa. To innowacyjne podejście staje się niepopularne w organizacjach, w których sam kapitał ludzki jest traktowany jako problem, a nie jako klucz do rozwiązywania problemów. Procesy budowania innowacyjnej organizacji wymagają zaangażowania rosnącej liczby zespołów i kreatywnej integracji różnych dziedzin. Synergia pracy zespołowej może przynieść określone efekty, skutkując coraz bardziej innowacyjnymi rozwiązaniami. Celem badania była identyfikacja czynników jakościowych opisujących problemy innowacji w kontekście budowy innowacyjnego przedsiębiorstwa. Na potrzeby tego rozdziału przeprowadzono wywiady pogłębione z ekspertami z zakresu innowacji i zarządzania organizacją. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano informacje zgodnie z kluczem kategoryjnym.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, innowacje, kreatywność, zmiana

* Politechnika Opolska, ORCID: 0000-0003-1747-7211

Qualitative Factors Affecting an Innovative Organization

Abstract

Human resources in the process of building organisational innovativeness are viewed as the most precious capital in achieving the enterprise's innovative objectives. This innovative approach is becoming unpopular in organisations in which human resources are treated more as a problem than a key to its solution. Such solutions cause an engagement of an increasing number of teams and creative integration of various disciplines. The synergy of teamwork can bring specific effects, resulting in increasingly innovative solutions. The purpose of the study was to identify the qualitative factors describing the innovation problems in terms of building an innovative enterprise. The development of this paper featured in-depth interviews with experts on innovation and organisation management. The conducted studies allowed for obtaining information in accordance with the category criterion.

Keywords: innovation management, innovations, creativity, change

Wprowadzenie

„Innowacja” to termin popularny już we wszystkich kręgach przedsiębiorczych, rządowych, społecznych, edukacyjnych, jak również wśród naukowców. W ogólnoświatowej gospodarce społeczeństwa w coraz większym stopniu opierają się na wiedzy i komunikacji, zwiększaniu skuteczności, efektywności i adekwatności produktów, procesów na różnych poziomach dla utrzymania konkurencyjności i stawienia czoła przyszłym wyzwaniom. Brytyjski minister ds. nauki i innowacji podkreślił, że skuteczne wykorzystanie nowych idei naukowych, technologicznych i związanych z nowymi praktykami w zakresie zarządzania odgrywa istotną rolę w procesie zwiększania wydajności. Gospodarki, które odniosą największy sukces w przyszłości, to te, które będą górować nad innymi gospodarkami w zakresie tworzenia i rozpowszechniania wiedzy oraz jej komercyjnego zastosowania. Innowacje są niezbędne, aby sprostać szybko zmieniającej się i narastającej konkurencji w świecie, który został już mocno zglobalizowany. Chcąc utrzymać ład i porządek w organizacji, zapobiegać rutynie i nawykom, tworzyć bardziej atrakcyjne i wydajne miejsca pracy, trzeba sięgnąć głębiej w samą istotę zarządzania. Opracowanie to oraz przeprowadzone badania wchodzą w obszar poświęcony opracowywaniu i wprowadzaniu zmian innowacyjnych w organizacji. Na powstanie innowacji składają się ważne aktywności człowieka: twórczość – często nazywana kreatywnością – która prowadzi do znajdowania pomysłów oraz przedsiębiorczość, dzięki której

pomysły uzyskują swoje miejsce w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej, a nie tylko na półkach wynalazców. Rozdział jest efektem przemysłów, poszukiwań literaturowych, badań oraz sprawdzania efektywności i skuteczności stosowanych metod w praktyce. Metod, które mają ogromne znaczenie z punktu widzenia czynników wspierających powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie, ale również wpływających na kulturę i politykę innowacyjną w organizacji.

W budowaniu innowacyjnego przedsiębiorstwa wart zauważenia staje się człowiek. Jest on najcenniejszym aktywem w budowaniu strategii każdego przedsiębiorstwa. Tak nowatorskie podejście staje się niepopularne tam, gdzie sam kapitał ludzki traktowany jest jako problem niż klucz do rozwiązywania problemów. Innowacje tak prezentowane wymagają zaangażowania coraz większej liczby całych zespołów oraz twórczego zespolenia różnych dziedzin i punktów widzenia¹. W Polsce, w związku ze zmianą profilu mobilnościowego², czynnikiem wpływającym na rozwój innowacji może być obecność zagranicznej siły roboczej zatrudnianej nie tylko w charakterze robotników, ale także pracowników wysokokwalifikowanych³. Synergia działalności zespołowej może w konsekwencji przynieść określone efekty, których rezultatem będzie wprowadzanie coraz to nowszych rozwiązań. Zaprezentowane w opracowaniu podejście i przegląd literaturowy dotyczący kreatywności i innowacyjności wskazują na fakt zróżnicowanego podejścia do zarządzania kreatywnością, które nie zawsze pokrywa się ze zdobytą już wcześniej wiedzą. Przepytani medżerowie czy też kreatorzy innowacji nie są świadomi ograniczeń, które stawia im współczesna gospodarka. Celem badania była próba opracowania czynników jakościowych opisujących problematykę innowacyjności w kontekście budowania innowacyjnego przedsiębiorstwa. Wykonano telefoniczne wywiady pogłębione z respondentami TDI. Uzyskano konkretne informacje w sposób metodyczny i planowy zgodny z określonym schematem – scenariuszem wywiadu.

Charakterystyka i rodzaje innowacji

Każda organizacja chcąc konkurować w profesjonalny sposób na rynku musi optymalizować swoje procesy innowacji, ponieważ stanowi to o sile napędowej przedsiębiorstwa oraz jest wyznacznikiem realizacji przyszłych zysków. Rzeczywistość jest jednak

¹ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Chichester 2006.

² B. Solga, S. Kubiciel-Lodzińska, *Poland: Immigration Instead of Emigration. Transformation of the Mobility Model*, Conference Proceedings of the 30th International Business Information Management (IBIMA) Conference, Madrid 2017, s. 797.

³ S. Kubiciel-Lodzińska, *Zatrudnienie cudzoziemców w przedsiębiorstwach. Determinanty i perspektywy (przykład województwa opolskiego)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 84.

niewo inna, ponieważ większość firm, a w szczególności MSP, ma trudności ze zrozumieniem czy też ze zdefiniowaniem procesu efektywnego zarządzania innowacjami. W firmach, w których są działy ds. badań i rozwoju (B+R), są one często postrzegane jako jedyne departamenty bezpośrednio odpowiedzialne za innowacje, a inne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa nie ogrywają żadnej roli w tym zakresie. Brakuje łącznika pomiędzy działem B+R a pozostałymi ogniwami przedsiębiorstwa. Zazwyczaj oczekiwania w stosunku do działów badawczo-rozwojowych są bardzo wysokie. Tym samym przedsiębiorstwa powinny opracować ramy dla zrozumienia i zarządzania innowacjami w celu realizacji innowacji indywidualnej, produktu, usługi i procesu, a co za tym idzie, znacznego zwiększenia wyników przedsiębiorstwa jako całości. Przedsiębiorstwa, które chcą wprowadzać i rozwijać nowe idee, muszą opracować strategie w celu wdrożenia, napędzania i zarządzania procesem innowacji. Kluczowe czynniki istotne dla jakości innowacji zostały zdefiniowane w następujących obszarach⁴: wizja i strategia, przywództwo, procesy, kultura, fizyczne środowisko pracy⁵.

W opublikowanym w 2004 r. przez Komisję Europejską raporcie *Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy* zdefiniowano zestaw narzędzi, technik i metod wspierających proces innowacji w przedsiębiorstwach. Wskazuje się na dwa podejścia do problemu innowacji: tradycyjne, które zakłada, że innowacja opiera się na badaniach (tzw. *technology-push theory* – teoria wypychania technologii) oraz interakcyjne pomiędzy firmami i innymi zainteresowanymi podmiotami, co związane jest z bardziej nowoczesną teorią innowacji opartą na sieci społecznej, w której wiedza odgrywa podstawową rolę w procesie tworzenia innowacji.

Krótki przegląd definicji innowacyjności, stosowanych w różnych kontekstach, pozwala na doprecyzowanie przedmiotu opracowania, a zarazem przedmiotu monitorowania i ewaluacji. Według *Wielkiej Encyklopedii Powszechnej* innowacje to nowości, rzeczy nowo wprowadzone; w gospodarce wdrażanie nowych technologii, tworzenie organizacji i instytucji⁶. W klasycznym ujęciu pojęcie innowacji oznacza podejmowanie nowej działalności gospodarczej lub świadczenie nowych usług poprzez nowe kombinacje czynników produkcji, nowe wyroby, sposoby dystrybucji dóbr i usług. Nowoczesne podejście podkreśla złożoność procesu innowacyjnego i niepewność jego wyników. Według tej koncepcji gospodarka to nie tylko tworzące ją instytucje-podmioty, ale też efekty synergii, powstałe w wyniku ich wzajemnej współpracy prowadzącej do wymiany wiedzy, stanowiącej – w ujęciu nowych teorii wzrostu – podstawowy czynnik produk-

⁴ Według www.innovationwave.com

⁵ R. Karaszewski, A. Lis, *The Role of Leadership to Stimulate Pro-developmental Positive Organisational Potential*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 59–87.

⁶ *Wielka Encyklopedia Powszechna*, WN PWN, Warszawa 2004.

cji. Dla procesów innowacyjnych szczególne znaczenie ma jakość regionalnych systemów innowacyjnych⁷.

W podręczniku Oslo innowacja zdefiniowana została jako „wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej redefiniującej sposób pracy lub relacje firmy z otoczeniem”. Wart zauważenia jest również fakt, że *Podręcznik Oslo* odwołuje się do definicji J.A. Schumpetera, który głosił, iż innowacja to:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji⁸.

Mimo że podejście zaproponowane przez J.A. Schumpetera kładzie nacisk przede wszystkim na innowacje jako eksperymenty rynkowe i duże, szeroko zakrojone zmiany, które w sposób fundamentalny przekształcają strukturę całych sektorów i rynków, to trzeba pamiętać, iż na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa innowacje stanowią aspekt strategii biznesowej lub składnik zbioru decyzji inwestycyjnych prowadzących do wytworzenia w zakresie zdolności rozwoju produktu lub do poprawy efektywności.

Innowacyjność nie jest pojęciem jednoznacznym, funkcjonuje w różnych kontekstach i odwołuje się do zróżnicowanych praktyk. Zawsze jednak dotyczy nowości. Można dla uporządkowania znaczenia tego pojęcia zwrócić uwagę, że innowacyjność może być rozumiana w kontekście:

- nowych produktów,
- nowych procesów (stosowane są nowe, dotychczas niespotykane sposoby postępowania, wytwarzania, świadczenia usług itd.),
- nowych celów (cele formułowane są w sposób inny niż dotychczas lub dotyczą innych nowych grup docelowych),
- nowych powiązań (powstają nowe interakcje pomiędzy zasobami),
- nowego kontekstu (system zarządzania powiązany z animowaniem partnerstwa i pobudzaniem świadomości, promowaniem innowacyjności i otwarciem na innowacyjność itp. stwarza nowe, dogodne warunki dla innowacyjności)⁹.

⁷ *Innowacyjność 2006*, raport PARP.

⁸ P. Weryński, D. Dolińska-Weryńska, L. Tokar, *Zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP*, Warszawa 2014, w. 13–14; A. Baregheh, J. Rowley, S. Sambrook, *Towards a Multidisciplinary of Innovation*, „Management Decision” 2009, vol. 47, no. 8, s. 1323–1339.

⁹ R., Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Znaczenie integracji w koncepcji Total Quality Management*, „Problemy Jakości” 2013, nr 45, s. 25–31.

Trzeba też zauważyć, że pojęcie innowacyjności odnosi się nie tylko do gospodarki (nie tylko do sektora badawczo-rozwojowego), ale niekiedy ma znacznie szerszy kontekst. Istota innowacyjności skłania też do pozostawienia miejsca na nowe spojrzenie na innowacyjność – na poszukiwanie jej zasadniczych cech, na ponowne definiowanie. W ten sposób można oczekiwać, że nie tylko przedmiot naszej uwagi – innowacyjność – ale także my sami staniemy się innowacyjni. Albert Einstein stawiał sprawę innowacji tak: „szaleństwo robić wciąż to samo, a oczekiwać różnych rezultatów”.

Z punktu widzenia definicji innowacji ważnym elementem jest określenie czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstwa. Sam pomiar poziomu innowacji nie jest też bez znaczenia. Najczęściej stosowanym są wskaźniki mierzące innowacyjność. Do tych najczęściej cytowanych należą EIS – European Innovation Scoreboard czy też CIS – Community Innovation Survey. Raporty te pokazują różne poziomy innowacyjności krajów, ale głównie z punktu widzenia oceny wskaźników ilościowych. Istnieje wiele klasyfikacji czy też uwarunkowań czynników określających aktywność innowacyjną przedsiębiorstw¹⁰.

Jeden z podziałów wskazuje, że aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w zakresie podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych zdeterminowana jest wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami¹¹. Według I. Bielskiego decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej kształtowane są przez czynniki zewnętrzne, na które nie mają wpływu przedsiębiorcy (interwencjonizm państwa, regionalne czynniki) oraz czynniki wewnętrzne¹².

Ciekawy jest fakt, że większość definicji innowacji nie zauważa w swej istocie jednostki ludzkiej. To właśnie człowiek twórczy, kreatywny jest w stanie tworzyć znakomite rozwiązania czy też skutecznie zmieniać produkty lub procesy, co w konsekwencji będzie musiało mieć wpływ na powstawanie rozwiązań innowacyjnych.

Wielu autorów podejmuje się klasyfikacji zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw. I tak M. Kolarz wyróżnia następujące zewnętrzne czynniki innowacyjności: prowadzenie prac B+R poza samym przedsiębiorstwem, wspólne prace B+R z podmiotami zewnętrznymi, zlecenie prac B+R podmiotom zewnętrznym, staże i praktyki zawodowe poza firmą, zatrudnianie obcych pracowników, wymiana wiedzy technicznej, zlecenie produkcji, koprodukcja, budowa kompletnych obiektów

¹⁰ A. Zygmunt, *An Analysis of Innovation Framework Conditions between Poland and the Other Moderate Innovators Countries*, w: K.S. Soliman (red.), *Vision 2020, Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth*, The 30th International Business Information Management Association Conference, Madrid 2017, s. 1455–1464.

¹¹ F. Damanpour, *Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators*, „Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, s. 555–590; F. Damanpour, *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, „Management Science” 1996, vol. 42, no. 5, s. 693–716.

¹² I. Bielski, *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator XXI” 2005, nr 1, s. 10.

poza przedsiębiorstwem, świadczenie usług na rzecz podmiotu obcego lub przez podmiot obcy (kontrakty menedżerskie, umowy franchisingowe), handel zagraniczny, eksport i import licencji, tworzenie wspólnych przedsiębiorstw oraz podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich¹³.

Analizując czynniki zewnętrzne, można odnieść się do faktu, że większość z nich to takie, które można zmierzyć w sposób ilościowy, a w mniejszym stopniu jakościowy. Niewątpliwie cały zestaw czynników musi mieć wpływ na innowacyjność każdego przedsiębiorstwa, jeśli w skuteczny sposób będzie ono prowadziło skuteczną politykę innowacyjną. Bardzo szczegółową klasyfikację uwarunkowań wewnętrznych przedstawili M. Dworczyk i R. Szlasa. Wyróżnili jako czynniki innowacyjności umiejętności:

- określania potrzeb innowacyjnych bieżących i perspektywicznych,
- przygotowania programu (zbioru przedsięwzięć) i jego optymalizacji przez kierownictwo,
- kierowania realizacją poszczególnych przedsięwzięć dzięki kierownikom projektów, produktów czy też posiadaniu niezbędnych środków technicznych i programów komputerowych oraz możliwości korzystania z baz odpowiednich danych zewnętrznych partnerów,
- projektowania rozwiązań innowacyjnych,
- wdrażania projektów innowacyjnych i środków technicznych do produkcji oraz innowacyjnych wyrobów do systemów innowacyjnych finalnych użytkowników – klientów,
- zwiększenia potencjału badawczo-rozwojowego i informacyjnego,
- zwiększenia innowacyjnego potencjału kadrowego i jego wykorzystania,
- zapewnienia potencjału technicznego projektowania i eksperymentowania,
- zapewnienia środków finansowych na działalność innowacyjną i sprawne nimi gospodarowanie,
- wykorzystania potencjału innowacyjnego załogi i współpracy wyspecjalizowanych służb z kierownictwem¹⁴.

Przedstawiony podział czynników wewnętrznych stał się podstawą do podjęcia badań związanych z procesem innowacji. Jednym z uwarunkowań sprawnego przebiegu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie są: kwalifikacje, umiejętności i pozycja osoby odpowiedzialnej za organizację i przebieg tego procesu. Ta kluczowa osoba powinna odznaczać się wysokim autorytetem osobistym, mieć dużą swobodę manewru w kierowaniu, określone predyspozycje kierownicze, organizacyjne i umiejętność kształtowania klimatu twórczej współpracy członków zespołu. J. Maj w jednej ze swoich publikacji

¹³ M. Kolarz, *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006, s. 57.

¹⁴ M. Dworczyk, R. Szlasa, *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 177–180.

wskazuje również na związek pomiędzy powstawaniem nowych rozwiązań innowacyjnych a płcią¹⁵. Tworzenie grup niejednorodnych daje większą skuteczność powstawania rozwiązań innowacyjnych, ale jest również ważne przy tworzeniu kultury innowacyjnej¹⁶. Dokonana analiza wskazuje wyraźnie, że o ile znane są uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, o tyle nie wiadomo, jak to zrobić. Poziom operacyjny nie dokońca jest zgłębiany przez badaczy. Analiza jednego z czynników „umiejętność zwiększenia innowacyjnego potencjału kadrowego i jego wykorzystania” nie pozostawia wątpliwości, że potencjał kadrowy i jego wykorzystanie są jednymi z podstawowych czynników innowacji. Nikt nie zadaje sobie pytania, jak zwiększyć potencjał kadry, która jest wysoko wykwalifikowana i znakomicie zna rynek oraz prawa nim rządzące. Czy da się uzyskać przewagę konkurencyjną, wykorzystując potencjał swoich podwładnych i tworząc dobry klimat pracy? Co w takim razie z twórczością i kreatywnością kadry zarządzającej oraz pracowników? E. De Bono podczas wykładów wypowiedział następującą myśl: „kultura zazwyczaj zajmuje się tworzeniem pewnych idei. Elementem kształtującym obecną rzeczywistość innowacyjną w przedsiębiorstwach jest ciągła zmiana”. Stąd najważniejsze jest nakłonienie ludzi/pracowników do kreatywnego myślenia, aby uzasadnić wysiłek dokonywany w trakcie zmian. Kreatywność to niezmiernie złożony problem i dlatego nie istnieje jasno określona definicja tego pojęcia. Autorzy publikacji z dziedziny zarządzania dokonują rozróżnienia pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością:

- kreatywność to proces tworzenia nowych idei,
- innowacyjność to przekładanie idei na nowe produkty, usługi i metody produkcji.

Metodyka badań

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą techniki pogłębionych wywiadów telefonicznych na podstawie częściowo ustrukturyzowanego scenariusza wywiadu. Technika została wybrana jako najbardziej dogodna dla respondentów i dająca dobre rezultaty badawcze.

Celem wywiadu jest poznanie poglądów, opinii i oczekiwań jednostek oraz uzyskanie możliwie jak najwięcej ważnych dla badania szczegółów. Scenariusz rozmowy zawiera wszystkie najważniejsze dla realizacji badania kwestie, których nie można pominąć.

¹⁵ J. Maj, *Together or Apart? Diversity Management and Corporate Social Responsibility in Polish Enterprises*, 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, Vienna, 3–4 May 2017, s. 517–523.

¹⁶ J. Maj, *Genesis of Diversity Management in Polish Organizations*, 4th International Multidisciplinary Science Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2017, Albena, Bulgaria, 24–30 August 2017, Book 1, vol. 5, s. 423–430.

Wywiad telefoniczny pogłębiony (ITI) stanowi unowocześnienie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Pozwala uzyskać pogłębione dane, jednocześnie nie wymaga dojazdu do respondenta.

Badanie zostało przeprowadzone od 1 lipca do 20 sierpnia 2017 r. oraz od 3 do 21 grudnia 2018 r. Próba do badania była dobrana celowo wg następujących parametrów: czas pracy przy projektach innowacyjnych, doświadczenie w opracowywaniu oraz wdrażaniu projektów innowacyjnych, doświadczenie związane z oceną projektów innowacyjnych (poziom regionalny projektów innowacyjnych RPO 2014–2020, poziom krajowy, np. NCBiR Szybka ścieżka, Ministerstwo Rozwoju, zarządzanie projektami – w tym projektami innowacyjnymi). Ze względu na eksploracyjny charakter badań dobranie wartościowych jednostek do badania było szczególnie istotne z punktu widzenia przedsięwzięcia badawczego. W badaniu wzięły udział 62 osoby: przedsiębiorcy, brokerzy innowacji, eksperci oceniający projekty, osoby zarządzające projektami innowacyjnymi. Badanie obejmowało siedem pytań pogłębionych. Do analizy wykorzystano dwa pytania kluczowe z punktu widzenia tego rozdziału.

Postawione pytania w wywiadzie pogłębionym to:

1. W Pana/Pani opinii pozostawienie pracownikom pewnego zakresu swobody działania według własnego uznania czy danie możliwości eksperymentowania (przy ponoszeniu jego kosztów) jest skutecznym środkiem na powstawanie innowacji?
2. Czy w swojej pracy zawodowej, pracując w zespołach, spotkał/a się Pan/Pani z tym, że osoba prowadząca zastosowała podczas pracy grupowej inną metodę niż metoda burzy mózgów (jeśli tak, to jaką)? Czy metoda burzy mózgów jest skuteczną metodą osiągnięcia kompromisu w grupie?

Wyniki badania i podsumowanie

Stosując metody wspierające kreatywność, można zauważyć, że innowacyjne rozwiązania pojawiają się, gdy organizacja boryka się z problemami dotyczącymi szukania rozwiązań pewnych kwestii, które mogą wystąpić w toku burzy mózgów. Warto dodać, że niektóre metody wzmagają współzawodnictwo, pewność siebie oraz inicjatywę członków organizacji, polepszają nastrój i stosunki między pracownikami w organizacji.

Czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na kreatywność są stymulatory i bariery. Do tych podstawowych i zidentyfikowanych należy zaliczyć:

- 1) bariery społeczno-kulturowe – najbardziej charakterystycznymi są mocno zakorzenione normy, zwyczaje, przyzwyczajenia oraz zachowania kulturowe,
- 2) odbyty proces edukacyjny w wieku szkolnym,

- 3) cechy osobowości, wśród nich brak gotowości do podejmowania ryzyka, brak motywacji, obawa przed popełnianiem błędów, opór przed zmianami,
- 4) ograniczenia socjalne i organizacyjne, wśród nich: konflikty między współpracownikami, zbyt duży nacisk na wysoką sprawność działania, autorytatywny styl zarządzania, wszytkowiedzący eksperci.

W przeprowadzonych wywiadach można zauważyć, że eksperci od wdrażania innowacji znają i stosują metodę burzy mózgów. Tylko nieliczni wskazali inną metodę. W przypadku metod wspierających kreatywność jest wiele takich, które w zależności od grupy powinny być stosowane. Każdy ze sposobów ma plusy i minusy. Najczęściej stosowaną metodą jest jednak właśnie burza mózgów. Eksperci udzielający wywiadu wprost przyznali, że nie znają innych metod niż burza mózgów. Na 31 ekspertów tylko trzech wskazało, że pracuje również z innymi metodami. W grupie tych ekspertów nie było żadnego przedsiębiorcy. Wniosek jest również taki, że to sami eksperci często blokują możliwość powstawania innowacji, jeśli nie znają szerszej palety narzędzi, które mogliby zastosować w pracy.

Potwierdzeniem powyższych wniosków są wypowiedzi ekspertów:

1. Uważam, że przy poprawnie skonstruowanej grupie uczestników, na przykład metoda CAF (*Common Assessment Framework*) jest bardzo dobrym instrumentem do tworzenia i oceny poprawności działania różnego rodzaju instytucji i firm.
2. W mojej pracy zawodowej natknąłem się również na metodę tzw. „kwiatu lotosu”/ „kwitnący lotos” oraz „kwestionowania z góry przyjętych założeń”. Jednak najbardziej popularna metoda – burza mózgów wydaje się być odpowiednim narzędziem osiągnięcia kompromisu w grupie, pod warunkiem że w danej grupie nie znajdą się dwa (lub więcej) silne charaktery – indywidualiści. Wówczas osiągnięcie kompromisu za pomocą burzy mózgów stanie się raczej niemożliwe.
3. Stosuję metody: *dot voting*; *6 hats*; *5 why*¹⁷.

W przypadku próby oceny pewnej skali swobody pracy kadry pracowniczej eksperci już nie byli tak jednoznaczni. Głównym kryterium pojawiającym się w ocenie jest fakt, czy przedsiębiorstwo ma kłopoty w działalności, czy też nie. W przypadku stabilnej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku zarządzający są bardziej skłonni do eksperymentowania czy też dłuższej pracy w zespołach roboczych. W niektórych przypadkach premiuje się indywidualizm, lecz w krótkim okresie. Danie swobody pracy i tolerowanie indywidualizmu nie są powszechne. Eksperci wskazują na dużą efektywność zespołów badawczych lub projektowych. Nie abstrahują również od problemów pomiędzy jednostkami

¹⁷ Głosowanie kropkami – uczestnicy stawiają kropki przy wybranych rozwiązaniach i w ten sposób wyłaniają priorytety; metoda sześciu kapeluszy myślowych E. de Bono – zmiana kapelusza oznacza też zmianę odgrywanej roli, sposobu myślenia; zadawanie kilkakrotnie pytania „dlaczego?” pozwala ustalić przyczynę problemu.

w czasie pracy grupowej, co stanowi największą trudność. Dokonując korelacji z pytaniem pierwszym, można tę tezę potwierdzić. Konflikty w grupach przy silnych osobowościach występują często, lecz eksperci, nie znając metod radzenia sobie z tą sytuacją, często stają się bezradni. Możliwość zastosowania innej metody niż burza mózgów w tym wypadku mogłaby rozwiązać ten problem. Eksperci wskazują też na pracę w tzw. grupach projektowych, w których nie kumuluje się tylko osób związanych z rozwiązaniem problemu, ale próbuje się tworzyć grupy interdyscyplinarne.

Potwierdzeniem wniosków są wypowiedzi ekspertów:

1. Jak najbardziej pozostawienie pracownikowi pewnej swobody działania, pobudzenie do samodzielnego myślenia, inicjatywności oraz eksperymentowania może być skutecznym środkiem powstawania innowacji pod warunkiem, że zostanie on w odpowiednim momencie także wsparcie, a nie zostanie sam w oczekiwaniu „uda mu się, czy się nie uda”. Bo w efekcie najważniejsze jest wdrożenie innowacji. A. Sarapata w publikacji *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*¹⁸ pisze w ilustracji ósmej – z pamiętników wynalazców i racjonalizatorów: „Szczególnie dużo przeciwności czyha na początkującego racjonalizatora i wynalazcę. Dlatego radziłbym mu, aby był odporny i nie brał zbyt do serca stosunku innych do jego projektu wynalazczego: ignorancja, wątpliwości o przydatności, lekceważenia, myśli o niedoskonałości projektu, jego kosztowności, trudnościach technologicznych przy realizacji itp. Warto też unikać »dobrych rad« tego typu jak odłożenie projektu na później, dalsze udoskonalenia itp. Doświadczenie uczy, że takie rady nie wychodzą projektantom na zdrowie. Jest to raczej działanie na zwłokę”.
2. Wprowadzanie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie jest na tyle złożone i kosztowne, że nie pozostawia miejsca na działanie niepoddane koordynacji – własna inwencja pracowników jest niezbędna do osiągnięcia szczegółowych celów, lecz nie może być podstawą dla skutecznych procesów innowacyjnych.

Kluczowe działania i zachowania osoby kreatywnej to:

- kształtowanie procesu i przedmiotu innowacji,
- ustalanie lub udział w formułowaniu celów i zadań zespołu,
- opracowanie planu pracy zespołu,
- podział zadań między członków zespołu,
- zbudowanie komunikacji między członkami zespołu i między grupami zawodowymi,
- planowanie i analiza działań w procesie innowacyjnym,
- ustalenie czynności i przygotowanie środków realizacji założonego celu w zakresie funkcji organizowania,
- koordynacja wykonania zadań cząstkowych,

¹⁸ A. Sarapata, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, IW CRZZ, 1977, s. 112, 113.

- praca w zespołach oraz konstruktywna dyskusja,
- zbieranie pomysłów pomocnych w procesie innowacyjnym,
- konsultowanie metod pracy i preferowanie najbardziej efektywnych metod pracy w zespole,
- wyzwalanie inicjatywy pracowników, danie swobody pracy i bycia kreatywnym, a nie ocenianym, danie możliwości popełnienia błędów bez oceniania.

Dużym ograniczeniem w podejściu kreatywnym jest sam fakt ograniczania tzw. osobowości twórczej. W tym procesie istotna jest otwartość umysłu, która pozwala na łatwe pokonywanie nawykowych sposobów analizowania problemów i wyjście poza dotychczasowe doświadczenia. Kolejna cecha to niezależność gwarantująca niepoddawanie się np. modom, konwencjonalnemu sposobowi myślenia czy też „jedynie słusznym” procedurom. Osobowość twórcza to również wytrwałość rozumiana jako umiejętność niepoddawania się niepowodzeniom. Są one analizowane i traktowane jako potrzebne elementy na drodze do osiągnięcia celu. Dzięki wytrwałości proces twórczy rozwija się bez względu na przeszkody, negatywne oceny otoczenia i słabnącą motywację twórczą.

Bibliografia

- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S., *Towards a Multidisciplinary of Innovation*, „Management Decision” 2009, vol. 47, no. 8, s. 1323–1339.
- Bielski I., *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator XXI” 2005, nr 1, s. 10.
- Damanpour F., *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, „Management Science” 1996, vol. 42, no. 5, s. 693–716.
- Damanpour F., *Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators*, „Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, s. 555–590.
- Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 177–180.
- Karaszewski R., Lis A., *The Role of Leadership to Stimulate Pro-developmental Positive Organisational Potential*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora, Toruń 2013.
- Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Znaczenie integracji w koncepcji Total Quality Management*, „Problemy Jakości” 2013, nr 45, s. 25–31.
- Kolarz M., *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2006.
- Kubiciel-Lodzińska, *Zatrudnienie cudzoziemców w przedsiębiorstwach. Determinanty i perspektywy (przykład województwa opolskiego)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
- Maj J., *Genesis of Diversity Management in Polish Organizations*, 4th International Multidisciplinary Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2017, Albena, Bulgaria, 24–30 August 2017, book 1, vol. 5, s. 423–430.

- Maj J., *Together or Apart? Diversity Management and Corporate Social Responsibility in Polish Enterprises*, 29th International Business Information Management Association Conference – Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, Vienna 2017, Austria, 3–4 May 2017, s. 517–523.
- Solga B., Kubiciel-Lodzińska S., *Poland: Immigration Instead of Emigration. Transformation of the Mobility Model*, Conference Proceedings of the 30th International Business Information Management (IBIMA) Conference, Madrid 2017, s. 797–810.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Chichester 2006.
- Weryński P., Dolińska-Weryńska D., Tokar J., *Zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP*, Warszawa 2014.
- Zygmunt A., *An Analysis of Innovation Framework Conditions between Poland and the Other Moderate Innovators Countries*, w: *Vision 2020, Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth*, K.S. Soliman (ed.), The 30th International Business Information Management Association Conference, Madrid 2017, s. 1455–1464.

2

WSPÓŁPRACA W TWORZENIU INNOWACJI

Część 2

Współpraca w tworzeniu innowacji

Andrzej Rostocki*

Dariusz M. Trzmielak**

2.1

Zarządzanie technologiami i produktami B+R – wyzwania, potrzeby i strategie w sektorze skórzanym i tekstylnym

Streszczenie

Celem niniejszego rozdziału jest teoretyczne i praktyczne omówienie problematyki zarządzania zaawansowanymi technologiami w fazie przedrynkowej. W opracowaniu podjęto próbę diagnozy wyzwań i potrzeb w tym zakresie na przykładzie współpracy pomiędzy przemysłem i nauką opartej na doświadczeniach Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytut Przemysłu Skórzanego (Ł-IPS). Opracowanie ma charakter teoretyczno-praktyczny. Podstawową metodą badawczą jest analiza bibliograficzna prac naukowych i studiów przypadku technologicznych instytutów badawczych. Autorzy ukazują zaimplementowanie strategii ciągnięcia technologii i produktu B+R w procesie ich rozwoju, co umożliwiło dostosowanie własnych technologii do rynku. Jednocześnie zastosowana strategia ciągnięcia pokazuje, jak zarządzać nowymi technologiami w ośrodku badawczym dla wprowadzenia nowych rynkowych rozwiązań.

Słowa kluczowe: zarządzanie rozwojem nowych technologii, strategie komercjalizacji

* Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Przemysłu Skórzanego, ORCID: 0000-0002-5177-1978

** Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0002-4455-8845

Management of New Technologies and R&D Products – Needs, Challenges and Strategies in Leather and Textile Industries

Abstract

The goal of the article is to present a theoretical and practical mainstream knowledge in high technology management. The authors analyze the needs and opportunities for new technology and products developments based on technology pull and market driven strategy. The article is based on the bibliographic and case studies analysis from leather market and Polish Lukaszewicz Leather Industry Institute. The main focus of article is the opportunities and weaknesses pull and push strategies in the high technology and R&D product development. The phases of new technology and product development as a consequence of technology and product pull strategies are the practical part of chapter.

Keywords: new technology management, pull and market driven strategies

Wprowadzenie

W warunkach wysokiej konkurencyjności w sektorze skórzanym i tekstylnym, zarówno w Polsce jak i na świecie, jednym z istotnych czynników wpływających na pozycję rynkową firmy jest skuteczne zarządzanie innowacjami – rozumianymi jako nowe technologie i produkty powstałe w wyniku prac B+R. Pod tym pojęciem należy rozumieć wszystkie działania w ramach planowania, rozwoju oraz komercjalizacji innowacji. Należy także zwrócić uwagę, że we wszystkich tych procesach konieczne jest uwzględnienie potrzeb i wymagań klientów wobec opracowywanych rozwiązań. Rzeczelna i realna analiza możliwości wdrożeniowych na każdym etapie prac B+R umożliwia zminimalizowanie ryzyka „nietrafienia” z innowacją na rynek. Jest to szczególnie ważne, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że pomimo coraz większych środków przeznaczanych w Polsce na badania i rozwój, nasz kraj nadal plasuje się w europejskich statystykach pod koniec stawki – szczególnie w przypadku komercjalizacji wyników prac B+R przez jednostki naukowo-badawcze.

Jednym z działań, które mają doprowadzić do zmiany tej sytuacji poprzez transfer wiedzy oraz wdrażanie wyników prac B+R do gospodarki, jest utworzenie w 2019 r. Sieci Badawczej Łukasiewicz. Podstawowym zadaniem Sieci jest dostarczanie kompletnych i konkurencyjnych rozwiązań biznesowych w obszarach automatyki, chemii, biome-

dycyny, teleinformatyki, materiałów oraz zaawansowanego wytwarzania. Skupia ona 36 instytutów badawczych zlokalizowanych w 11 polskich miastach i jest trzecią największą siecią badawczą w Europie.

W ramach Sieci działa Łukasiewicz – Instytut Przemysłu Skórzanego z siedzibą w Łodzi. Na podstawie doświadczeń tej jednostki z praktycznej współpracy z przemysłem przedstawiono w opracowaniu problematykę zarządzania zaawansowanymi technologiami w fazie przedrynkowej. Celem rozdziału jest zwrócenie uwagi na istotę tego zagadnienia w kontekście kreowania innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań, potrzeb oraz możliwych do zastosowania strategii na przykładzie sektora skózanego i tekstylnego.

Rozdział składa się z czterech części. Pierwsza część obejmuje kontekst teoretyczny w odniesieniu do nowych technologii oraz produktów B+R. W drugiej przedstawiono, jak wygląda proces rozwoju nowej technologii w strategiach pchania i ciągnięcia technologii i produktów B+R. Część trzecia to przedstawienie trendów i perspektyw dot. nowych produktów i technologii w sektorze skózanym. Ostatnia część to studium przypadku transferu wiedzy i kreowania nowego produktu z jednostki badawczej do gospodarki na przykładzie produktu obuwniczego.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-praktyczny. Podstawową metodą badawczą jest analiza bibliograficzna prac naukowych, studiów przypadku i dokumentów technologicznych przykładowej organizacji naukowo-badawczej. Rezultaty analizy mogą być wykorzystywane w praktyce gospodarczej organizacji naukowo-badawczej, w szczególności w sektorze badawczo-rozwojowym, który wymaga zmian w celu większego wsparcia polskich przedsiębiorców nowymi technologiami.

Nowe technologie i produkty B+R – kontekst teoretyczny

Rozwój i adaptacja nowych technologii są w obecnych czasach jednym z czynników wpływających na podniesienie standardu życia oraz przeciwdziałania spadkom produktywności pracowników w krajach OECD. Produkty B+R w sektorze B2C umożliwiają zaspokojenie potrzeb nabywców w zmieniającej się strukturze rynku i nowych preferencjach konsumentów wynikających ze zmian pokoleniowych. Nowe technologie cyfrowe ułatwiają życie starzejącym się grupom społecznym, niepełnosprawnym i chorym na przewlekłe choroby. Nowe materiały przyczyniają się do mniejszej konsumpcji energii, zastąpienia produktów zanieczyszczających środowisko nowymi, często niewpływającymi na nasze środowisko w sposób negatywny¹. Zarówno rynek B2B, jak

¹ N. Alistair, *Intelligence and the Technologies of the Next Productive Revolution*, w: OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2018, *OECD Adapting to Technological and Societal Disruption*, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2018-en

B2C funkcjonują w rzeczywistości zdominowanej przez technikę. Korzystanie z nowych technologii stało się jedną z głównych form strukturalizowania czasu, funkcjonowania w świecie codziennym, ale też pierwszym i podstawowym źródłem poznania świata².

Wysoko rozwinięte działania B+R³ są podstawą stworzenia technologii przełomowych. Samo pojawienie się ich na rynku często generuje popyt na nowe produkty (pchanie technologii i ciągnięcie produktu), zastosowanie przełomowej technologii bowiem daje korzyści, które można przenieść na nowe produkty (np. cena, lepszy materiał, lepsze dopasowanie do potrzeb i trendów na rynku).

Technologia może być praktyczną sztuką, narzędziem, procesem, metodą, kompleksowym systemem, moralną wiedzą i naukowymi działaniami dla rozwiązania problemów w świecie. Pozostaje ona zarówno futurystyczną projekcją marzeń o udoskonaleniu rzeczy, procesów, zachowań, jak i świadectwem przemian mentalnych, prowadzących do cyborgizacji psychiki i percepcji rzeczywistości⁴. Przyjęto dla dalszych rozważań interpretację technologii jako „zastosowanie wiedzy naukowej w praktyce”⁵. Źródłem technologii jest wiedza, która zamieniana jest np. w maszyny, urządzenia i materiały, tzw. „wiedza zamrożona”.

Wiele typów technologii funkcjonuje na rynku światowym. Tradycyjny podział obejmuje technologie niskiej, średniej, wysokiej i supertechniki⁶. Określenia „nowoczesne technologie” i „przedsiębiorstwo produkujące nowoczesne technologie” są bardzo subiektywne. Niektóre statystyki klasyfikują wysokie technologie na podstawie liczby pracowników technologicznych i wartości wydatków B+R w sektorze w porównaniu ze średnią krajową. Stosowane jest podejście określające przedsiębiorstwa wysokich technologii jako te, które rozwijają obszary działalności wymagające wiedzy naukowej i technicznej⁷. Wysoka technika odnosi się do technologii i produktów wymagających zaawansowanej wiedzy, prac oraz urządzeń podczas rozwoju, produkcji i wdrożenia.

² E. Nieroba, *Nowe technologie – nowy obraz dzieciństwa. Formy aktywności współczesnego dziecka w wieku przedszkolnym*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2016, nr 2, s. 159–168.

³ Wysoko rozwinięte działania B+R są rozumiane jako wysoki poziom badań i rozwoju produktu z kompetencjami do dostosowania technicznych cech technologii do wymagań rynku.

⁴ A. Mazurkiewicz, *Tradycja i (po) nowoczesność, czyli kilka uwag tytułem wstępu*, w: *Nowoczesne technologie czy tradycyjne metody? O tendencjach w krzewieniu kultury czytelniczej młodego pokolenia*, M. Antczak, A. Walczak-Niewiadomska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2017, s. 7–21.

⁵ J. Swartz, J. Wasko, C. Marvin, R.K. Logan, B. Coleman, *Philosophy of Technology: Who Is in the Saddle?*, „Journalism & Mass Communication Quarterly” 2019, vol. 96, no. 2, s. 351–366.

⁶ Y. Runfeng, *Notice of Retraction: Standards of High, Medium and Low-tech Industries*, 2nd International Conference on Intelligence, Management Science and Electronic Commerce, Dengleng 2011, s. 1042–1045; H. Steenhuis, E.J. De Bruijn, *High technology revisited: and position*, *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, Singapore 2006, s. 1080–1084.

⁷ W.L.J. K. Ryans, *Essential of Marketing High Technology*, Lexington Books, Toronto 1987, s. 59–67.

Supertechnika odnosi się do projektów rozwiązujących kompleksowe problemy (np. stworzenie systemu tarczy raketowej, kontroli lotów kosmicznych itp.)⁸.

Klasyfikacja technologii średnich ujęta jest bardziej w statystyce i definiowaniu nakładów na B+R niż w systematyce rzeczywistych technologii. Nakłady na wdrożenie technologii wysokiej, średniej i niskiej techniki według polskiego Głównego Urzędu Statystycznego obejmują nakłady na B+R odpowiednio: ponad 4%, od 1% do 4% oraz poniżej 1% wartości sprzedaży⁹.

Technologie niskiej techniki to te, które odnoszą się do rozwiązań wykonywanych ręcznie, tradycyjnie i niewymagających dużej energii. Technologie i produkty niskiej techniki mogą być też innowacyjne, gdyż rozwiązują one proste, ale istotne problemy.

Produkty lub usługi B+R są efektem ich rozwoju z wykorzystaniem wiedzy i wysokiej techniki lub zastosowaniem zdefiniowanych wyżej nowych technologii. Produkty lub usługi B+R mają cechy rozwinięte w procesie transferu wiedzy i technologii z organizacji naukowo-badawczej do przemysłu lub nabywców na rynku.

Najwięcej innowacji jest wdrażanych w przedsiębiorstwie i wprowadzanych na rynek jako progresja obecnych technologii z niskiej do wysokiej techniki. Sukces nowej technologii i produktów B+R nie zaczyna się w momencie wdrożenia technologii w przedsiębiorstwie lub wprowadzenia jej na rynek¹⁰. Sukcesy organizacji innowacyjnych wskazują, że rozwój technologii przed jej wdrożeniem lub wprowadzeniem na rynek jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem mających wpływ na późniejsze jego efekty rynkowe. Nowe technologie i produkty B+R dopasowane do wymogów rynku i klientów docelowych zmniejszają ryzyko niepowodzenia i strat przedsiębiorstwa innowacyjnego¹¹.

Proces rozwoju nowej technologii w strategiach pchania i ciągnięcia technologii i produktów B+R

Dyskusja o wyższości strategii pchania i ciągnięcia technologii lub odwrotnie jest ciągle żywa wśród specjalistów¹². Strategia pchania technologii skierowana jest na

⁸ P. Gupta, *Business Innovation in the 21st Century*, Accelper Consulting, North Chreston 2007, e-book, s. 1034–1045.

⁹ Pojęcia stosowane w statystyce publicznej, GUS, https://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/773_pojecie.html?pdf=1 (dostęp: 12.11.2019).

¹⁰ Za innowację uznano wprowadzone nowe technologie lub produkty na rynek.

¹¹ P. Gupta, *op.cit.*, s. 1034–1045.

¹² *Applied Technology and Innovation Management. Insights and Experiences from an Industry-Leading Innovation Center*, H. Arnold, M. Erner, P. Möckel, Ch. Schläffer (eds.), Springer, New York 2010, s. 145–155.

komercjalizowanie technologii za pomocą poszukiwania rynku¹³. W strategii pchania sukces innowacji często jest zależny od minimalizowania luki pomiędzy wiedzą przedsiębiorstwa a adresatami nowych technologii i korzyściami z jej zastosowania. W literaturze przedmiotu strategia pchania technologii łączona jest z ciągnięciem popytu. Możemy też wskazać uzasadnienie dla strategii samego pchania technologii, która nie uwzględnia popytu. W tej sytuacji technologia jest najczęściej w przedsiębiorstwie wdrażana w celu powiększenia jego innowacyjności i przewagi konkurencyjnej wynikającej z innowacji, np. organizacyjnych, administracyjnych zmieniających produktywność przedsiębiorstwa lub komunikatywność z rynkiem¹⁴. V. Costantini i jego współpracownicy¹⁵ wskazują, że w strategii pchania technologii dotychczasowe rezultaty we wdrażaniu nowych rozwiązań, jakość, prezentowana wiedza i zdolność do prowadzenia aktywności B+R ułatwiają rozprzestrzenienie się innowacji na rynku i ich adaptację przez poszczególne grupy klientów. Strategia pchania technologii wskazywana jest jako skuteczna przy innowacjach istotnych społecznie i mających wsparcie instytucji publicznych lub gdy od instytucji publicznych czy organizacji społecznych oczekiwane są nowe rozwiązania, jak np. w transporcie publicznym, rozstrzygnięciach ekologicznych wymuszanych przez władze krajowe i regionalne albo w obszarze usług zdrowotnych. Zastosowanie strategii pchania technologii stawia przed organizacją rozwijającą, wdrażającą i wprowadzającą nowe rozwiązania trzy zadania zmian technologicznych, socjologicznych i psychologicznych¹⁶. O ile we wdrażaniu technologii w przedsiębiorstwie można aspekty socjologiczny i psychologiczny pominąć, o tyle we wprowadzaniu technologii na rynek już nie¹⁷.

Strategia ciągnięcia identyfikuje nowe technologie przez rynek docelowy. Nowe technologie są inicjowane przez popyt (nabywcę przyszłej technologii lub produktów B+R). Źródłem innowacji jest wtedy rynek, potencjalny lub zgłaszający popyt nabywca. Przedsiębiorca staje się wówczas aktywnym aktorem na rynku¹⁸. Używając nomenklatury marketingowej, należałoby zdefiniować takiego przedsiębiorcę jako relacyjnego lub

¹³ D. Nobelius, *Towards the Sixth Generation of R&D*, "International Journal of Project Management" 2004, vol. 22, s. 369–375.

¹⁴ H.P. Shih, *Technology-push and Communication-pull Forces Driving Message-based Coordination Performance*, "Strategic Information System" 2006, no. 15, s. 105–123.

¹⁵ V. Costantini, F. Crespi, Ch. Martini, L. Pennacchio, *Demand-pull and Technology-push Public Support for Eco-innovation: The Case of the Biofuels Sector*, "Research Policy" 2015, no. 44, s. 577–595.

¹⁶ R. Montealegre, W.F. Cascio, *Technology Driven Changes in Work and Employment*, "Communications of the ACM" 2017, no. 12, s. 61–67.

¹⁷ Wdrażanie rozumiane jest jako zastosowanie w przedsiębiorstwie w celu udoskonalenia procesów technologicznych lub w rozwoju i wytwarzaniu nowego produktu. Natomiast wprowadzenie na rynek jest elementem procesu sprzedaży, licencjonowania lub zastosowaniu do realizacji potrzeb konsumpcyjnych.

¹⁸ G. di Stefano, A. Gambardella, G. Verona, *Technology Push and Demand Pull Perspectives in Innovation Studies: Current Findings and Future Research Directions*, "Research Policy" 2012, no. 41, s. 1283–1295.

kreującego aktywne innowacje. Strategia ciągnięcia technologii lub produktu w pewnym sensie „gwarantuje” pierwszym nabywców – innowatorów w procesie dyfuzji innowacji (rozprzestrzeniania się technologii)¹⁹. Ułatwia to rozprzestrzenienie się technologii, co jest rekompensatą za podejmowanie ryzyka rozwoju technologii często dla nieznanymi rynków iż wykorzystaniem nowych procesów rozwoju nowej technologii.

Nowe technologie, zwłaszcza te przełomowe, trudno zaplanować, opierając się na potrzebach rynku, które mogą być nieświadomione lub utajone. Dlatego dopiero na etapie kształtowania nowego produktu powinna się pojawić potrzeba uwzględnienia rynku docelowego²⁰.

Strategie pchania (np. rozwój technologii przełomowych) lub ciągnięcia technologii (rozwój technologii kontynuacyjnych) i ciągnięcia produktu przynoszą efekt wysokiego poziomu badań oraz wymagają umiejętności poszukiwania rynku, identyfikowania wymagań nabywców przy jednoczesnym reagowaniu na każdy sygnał rynku dotyczący potrzeb unowocześnienia lub ulepszenia produktu. Natomiast uzyskiwanie niskich efektów B+R jest wynikiem pchania technologii i produktu w kierunku rynku. Organizacja ma nierynkowe kompetencje w zakresie transferu i komercjalizacji technologii. Dlatego też może ona posiadać nowe technologie, ale nie jest kompetentna stworzyć nowych rynkowych produktów. Nowość, wysoki poziom badań rozpoznawane są wyłącznie wewnątrz organizacji. Organizacja nie prowadzi badań i rozwoju produktów pod potrzeby rynku²¹. Z kolei wariant strategii „ciągnięcie technologii i pchanie produktu” przyczynia się do „hamowania” komercjalizacji technologii przez brak kompetencji stworzenia przez organizację produktu wymaganego lub akceptowanego przez rynek.

Obie strategie pchania i ciągnięcia technologii mogą przynieść korzyści organizacji i w konsekwencji doprowadzić do powstania i wprowadzenia nowego produktu na rynek. W koncepcji strategii pchania technologii powinno przy tym pojawić się ciągnięcie produktu (rysunek 2.1.1).

Pchanie technologii nie powinno powodować pchania produktu, bowiem jest ono zorientowane na produkt i stworzone cechy produktu mogą być niedopasowane do rynku. Ciągnięcie produktu oznacza orientację na nabywcę i definiowanie wartości produktu dla potencjalnego klienta²². Ciągnięcie technologii w swojej isto-

¹⁹ D. Grewal, J. Hulland, P.K. Kopalle, E. Karahanna, *The Future of Technology and Marketing: A Multidisciplinary Perspective*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Springer, <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4> (dostęp: 17.12.2019).

²⁰ *The Path to Commercialization*, w: *Commercializing Micro-Nanotechnology Products*, D. Tolfree, M.J. Jackson (eds.), CRC Press, London 2008, s. 17–27.

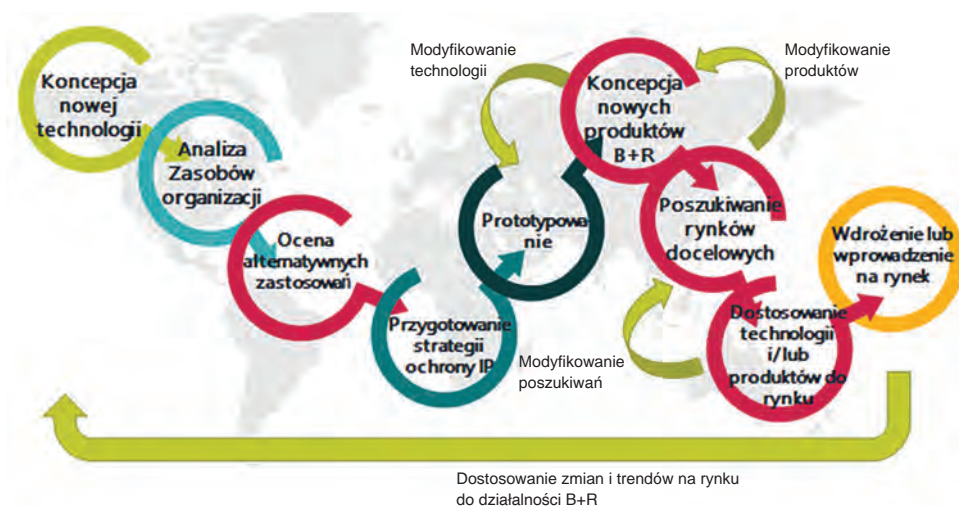
²¹ D.M. Trzmielak, B.W. Zehner, *Marketing nowych technologii i produktów B+R*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

²² K. Motohashi, *Global Business Strategy Multinational Corporations Venturing into Emerging Markets*, Springer, Tokyo 2015, s. 79–85.

cie zakłada orientację na rynek i zdecydowanie łatwiej jest przy strategii ciągnięcia produktu wejść na rynek docelowy (rysunek 2.1.2). Strategie ciągnięcia i pchania technologii charakteryzują się też różnym poziomem ryzyka technologicznego i rynkowego. Strategie ciągnięcia technologii mają większy poziom ryzyka technologicznego niż strategie pchania²³. Wynika to z faktu, że ciągnięcie technologii wymaga często zmian na poziomie B+R (procesy B+R dostosowywane są do rynku docelowego) i inwestycji w dotychczasową infrastrukturę badawczą, o ile wymaga tego rynek. W koncepcji nowej technologii powinno się pojawić zdefiniowanie interesariuszy, którzy w procesie rozwoju technologii dostarczają kluczowej wiedzy do przygotowania planu komercjalizacji²⁴.

Rysunek 2.1.1.

Koncepcja zastosowania strategii pchania technologii w procesie rozwoju nowych technologii i produktów B+R



Źródło: opracowanie własne.

²³ J.H. Maarse, M. Bogers, *An Integrative Model for Technology-Driven Innovation and External Technology Commercialization*, w: *Open Innovation in Firms and Public Administrations: Technologies for Value Creation*, C. de Pablos Heredero, D. Lopez (eds.), Hershey: IGI Global, s. 59–78.

²⁴ G. Bochenek, C. Iler, B. Brendle, *A Strategic Science and Technology Planning and Development Process Model*, w: *Challenges in the Management of New Technologies*, M. Hörlesberger, M. El-Nawawi, T. Khalil (eds.), W New Jersey 2007, s. 341–366.

Rysunek 2.1.2.

Koncepcja zastosowania strategii ciągnięcia technologii w procesie rozwoju nowych technologii i produktów B+R



Źródło: opracowanie własne.

Nowe produkty i technologie w sektorze skórzanym – trendy, perspektywy

Intensywny rozwój nowych technologii i produktów B+R nie ominą przemysłu skórzanego. Przemysł skórzany, wraz z odzieżowym i obuwniczym, należy do tzw. sektora *Textile, Clothing, Leather and Footwear* (TCLF) będącego jednym z filarów gospodarki europejskiej. Dlatego zarządzanie nowymi technologiami i produktami B+R powinno uwzględniać możliwości konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Szacuje się, że obecnie roczny obrót w tej gałęzi przemysłu wynosi ponad 200 mld EUR, zaś 215 tys. firm w nim działających zatrudnia aż 2 mln pracowników²⁵.

W tak dużej i ważnej gałęzi przemysłu istotną rolę odgrywają innowacje produktowe (tj. dotyczące wprowadzania na rynek nowych produktów, np. obuwia wykonanego z materiałów ekologicznych) oraz biznesowe w obszarze procesów technologicznych (tj. dotyczące nowych rozwiązań produkcyjnych, np. garbowania skór).

²⁵ Dane EURATEX oraz Eurostat za lata 2017–2018.

W przypadku innowacji biznesowych w ostatnich latach można zaobserwować trend związany z innowacjami w zakresie ochrony środowiska. Wynika to z faktu, że proces wyprawy skór jest technologią obciążającą środowisko naturalne. Dzieje się tak m.in. z uwagi na ilość stosowanych substancji chemicznych, znaczne zużycie wody oraz wykorzystanie chromu III, który może ulec przekształceniu w chrom VI, tj. substancję wysoko toksyczną, mutagenną i rakotwórczą. Dlatego też producenci środków chemicznych używanych w procesie garbowania opracowują w laboratoriach badawczych nowe produkty oraz technologie bez udziału chromu III. Jednym z tego typu rozwiązań jest proces *EasyWhite Tan™* koncernu Stahl. Do najważniejszych cech nowej technologii, będących głównymi elementami przewagi konkurencyjnej w sektorze skórzanym, należą:

- mniejsze obciążenie dla środowiska, m.in. dzięki mniejszemu zużyciu wody (o 35%), mniejszej ilości chemikaliów używanych w trakcie garbowania (2 zamiast 5),
- mniejsze zużycie chemikaliów (o 35%, w tym o 80% mniej soli) oraz mniejsze zużycie energii,
- tak samo wysoka jakość otrzymywanego produktu jak przy użyciu tradycyjnych metod obróbki skóry.

Drugim typem innowacji są innowacje produktowe, w których przodują producenci obuwia. Można przy tym wyróżnić dwa trendy – pierwszy, dotyczący poprawy komfortu użytkowania obuwia oraz drugi, dotyczący ochrony środowiska (m.in. ekologiczne materiały). Pierwszy i drugi trend wpływają na konkurencyjność firmy przez odpowiednie zarządzanie marketingowe (produktem, wizerunkiem i relacjami z otoczeniem). Jako przykład można podać rozwiązanie, które oferuje niemiecka firma Caprice. Opracowała ona m.in. opatentowany system „on AIR”. Dzięki specjalnej konstrukcji górnej części podeszwy i wkładki oraz systemowi kilkuset mikroziorniczek możliwa jest poprawa komfortu użytkowania obuwia poprzez minimalizację nadmiernego pocenia się stopy w wysokich temperaturach oraz wyziębiania w niskich. Efekt ten został osiągnięty poprzez dostosowanie cech produktu do potrzeb i wymagań rynku docelowego. Koncepcja nowego produktu (ciągnięcia) wymusiła zmiany technologiczne (ciągnięcie) związane z wykorzystaniem powietrza jako izolatora – aż 70% powierzchni stopy pozostaje zawieszona w cienkiej warstwie powietrza, a jedynie 30% ma bezpośredni kontakt z wkładką.

Skóra naturalna jest od lat najlepszym do wytwarzania wielu elementów obuwia materiałem, który potrafi sprostać zwiększaniu się zakresu stosowania i użytkowania obuwia oraz dążeniu do poprawy jego funkcjonalności. Zachęca to do poszukiwania nowych rozwiązań poprzez łączenie wysokich kompetencji technologicznych z rosnącymi wymaganiami konsumentów. Powstanie nowych, konkurencyjnych produktów nie jest możliwe bez procesu badań i rozwoju oraz wprowadzania nowych technologii powstających dzięki produktom B+R. Umożliwia to umiejętne stosowanie zarówno strategii pchania, jak i ciągnięcia technologii lub produktu.

W przypadku obuwia wykonanego z materiałów ekologicznych i presji otoczenia na wytwarzanie produktów B+R warto jeszcze wspomnieć o fińskim start-upie Rens, który stworzył obuwie sportowe wykonane m.in. z fusów z kawy. Każda para zawiera ich 300 gram, a oprócz tego do ich produkcji wykorzystuje się sześć zużytych plastikowych butelek. Efekt to obuwie wodoodporne i przepuszczające powietrze, a fusy zapewniają właściwości antybakteryjne, neutralizują brzydkie zapachy i przyspieszają schnięcie materiału (ciągnięcie technologii i produktu).

Warto również wspomnieć o trendzie dotyczącym indywidualizacji doboru obuwia przez klienta. Jeden z największych polskich sklepów internetowych wprowadził w 2018 r. usługę umożliwiającą zeskanowanie stopy za pomocą specjalnego urządzenia (dostępnego w sklepie stacjonarnym). Pomiar wykorzystuje model 3D i bierze pod uwagę takie parametry jak długość, szerokość, wysokość i tęgość stopy. Dodatkowo skan można zapisać, przypisując go do swojego numeru telefonu komórkowego oraz adresu e-mail, z kolei system automatycznie wybiera z całej oferty tylko te buty, które pasują do danego kształtu stopy.

Innowacyjność sektora skórzanego wskazuje zatem na interdyscyplinarność rozwoju technologii i produktów – powstają nowe formy dystrybucji i fizycznego przepływu towarów (innowacje w logistyce) oraz organizacji sprzedaży (innowacje organizacyjne i marketingowe). W najbliższej przyszłości należy się zatem spodziewać, że tego typu rozwiązania staną się standardem w polskich sklepach obuwniczych, dzięki czemu klient zaoszczędzi czas i będzie miał pewność, że wybierze buty dopasowane do jego specyficznych potrzeb (produkt ciągnie rozwiązanie technologiczne z innego sektora).

Transfer wiedzy i kreowanie nowego produktu na przykładzie produktu obuwniczego

Obuwie jest produktem, który ze względu na bezpośredni kontakt materiałów je tworzących ze skórą stóp silnie oddziałuje na organizm człowieka. Wynika to z faktu, że wszystkie elementy wewnętrzne obuwia są często podłożem do rozwoju drobnoustrojów. Sprzyjają temu szczególnie inne niż optymalne warunki mikroklimatu (definiowane poprzez temperaturę oraz wilgotność) wewnątrz obuwia, w których następuje szybki wzrost ich ilości²⁶. W literaturze przedmiotu najczęściej przyjmuje się, że mowa o temperaturze powyżej 28°C oraz wilgotności przekraczającej 80%²⁷. Mikroorganizmy

²⁶ M. Falkiewicz-Dulik, *Ocena skuteczności działania odkażającego urządzenia KLENZ w odniesieniu do użytkowanego obuwia*, „Technologia i Jakość Wyrobów” 2018, t. 63, s. 119–128.

²⁷ Z. Olejniczak, B. Woźniak, *Higieniczność obuwia*, „Technologia i Jakość Wyrobów” 2014, t. 59, s. 23–27.

wnikają w głąb struktury materiałów, wykorzystując pot oraz strzępki naskórka jako źródło pożywienia. Jeżeli obuwie jest zrobione z materiałów naturalnych pochodzenia organicznego (skóra naturalna, bawełna, wełna), sprzyja to także pobudzaniu procesów trawiennych drobnoustrojów, gdyż wykorzystują one materiał jako źródło węgla i azotu. Dodatkowo, w warunkach podwyższonej wilgotności, produkowane są również inne enzymy – głównie celulazy, amylazy i proteazy. Dochodzi zatem do sytuacji, w której materiał staje się źródłem pokarmu i zaczyna się jego rozkład mikrobiologiczny²⁹².

Z punktu widzenia zarządzania produktem opisane wyżej zjawiska są bardzo niekorzystne. Powodują nie tylko obniżenie trwałości produktu, ale także wpływają negatywnie na komfort użytkowania obuwia ze względu na fakt, że rozkład potu powoduje również powstawanie nieprzyjemnego zapachu, przewlekłych chorób stóp, jak np. grzybica. Dlatego zarządzanie nowym produktem nie tylko wymusza zagadnienia związane z poprawą cech komfortu użytkowania obuwia, ale również powiązanie rozwoju produktu z rozwojem technologii. Nowy produkt staje się bardzo złożony i stanowi przedmiot ciągłych badań nowych rozwiązań technologicznych decydujących o komforcie użytkowania. Jednym z takich działań jest rodzaj funkcjonalizacji tekstyliów m.in. poprzez nadawanie materiałom właściwości bakteriobójczych zapewniających hamowanie rozwoju mikroorganizmów we wnętrzu obuwia. Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której to potrzeby producentów są czynnikiem decydującym o powstawaniu innowacji produktowych (ciągnięcie nowych produktów). Efektem tego zapotrzebowania jest oferowanie przez wiele firm chemicznych i farmaceutycznych preparatów o działaniu antybakteryjnym i/lub antygrzybicznym.

Przykładem powstania nowego produktu o właściwościach antybakteryjnych, który jednocześnie bardzo dobrze ilustruje zasadę działania strategii ciągnięcia w praktyce, jest również przypadek polskiego transferu technologii pomiędzy Ł-IPS, a firmą Abimex Sp. z o.o. Ł-IPS jest jedyną w kraju jednostką badawczą wspierającą branżę skórzaną, tekstylną oraz pokrewne. Rolą jednostki jest m.in. wsparcie przedsiębiorców przy wprowadzaniu nowych, innowacyjnych wyrobów na rynek w celu zapewnienia ich zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawno-administracyjnymi (ciągnięcie technologii). W ramach projektu LIDER, wykorzystując zasoby B+R, wytworzono prototyp obuwia dziecięcego o podwyższonych walorach użytkowych z wykorzystaniem ekstraktu z bambusa²⁸ (pchanie technologii i ciągnięcie produktu). Innym rozwiązaniem, o którym warto wspomnieć, jest prototyp systemu obuwia samozawijającego się

²⁸ K. Ławińska, W. Serweta, I. Jaruga, N. Popovych, *Examination of Selected Upper Shoe Materials Based on Bamboo Fabrics*, "Fibres & Textiles in Eastern Europe" 2019, no. 6, s. 85–90; K. Ławińska, W. Serweta, D. Gendaszewska, *Applications of Bamboo Textiles in Individualised Children's Footwear*, "Fibres & Textiles in Eastern Europe" 2018, no. 5, s. 87–92.

dla osób w wieku 60+ zrealizowany w projekcie w ramach Inicjatywy Cornet²⁹. Efektem tych działań jest zwiększanie konkurencyjności rynkowej krajowych przedsiębiorstw zarówno w aspekcie produktów, jak i technologii (ciągnięcie technologii).

Jednym z obszarów działalności Instytutu jest synteza substancji bioaktywnych i ich aplikacja w różnych gałęziach przemysłu. Wiedzę i kompetencje wykorzystała firma Abimex Sp. z o.o., która weszła we współpracę z Ł-IPS w celu opracowania nowego, innowacyjnego produktu. Przedsiębiorca zdefiniował konkretne cechy produktu:

- bardzo wysoka aktywność bakteriobójcza w odniesieniu do dwóch gatunków bakterii: *Escherichia Coli* i *Staphylococcus Aureus* (wymóg potencjalnego klienta firmy),
- krótki czas opracowania oraz wdrożenia rozwiązania (zainteresowanie ze strony potencjalnego klienta),
- wykorzystanie posiadanych zasobów (linia technologiczna oraz materiał obuwniczy – pianka),
- wysoka efektywność kosztowa opracowanego rozwiązania.

Można zatem stwierdzić, że cechy te zostały określone przez specyficzne wymagania rynkowe dla ciągnięcia produktu i technologii.

Wyzwaniem w ramach prac badawczo-rozwojowych, przed którym stanął zespół Ł-IPS, było więc wytypowanie optymalnego stężenia i opracowanie sposobu aplikacji środka biobójczego na piankowy materiał obuwniczy przy jednoczesnym spełnieniu wszystkich określonych powyżej cech. Możemy wskazać, że przyjęto strategię ciągnięcia technologii i produktu. Jej efektami były: zdefiniowanie wymagań technologicznych, analiza zasobów organizacji i przeprowadzenie prac B+R, które podzielono na trzy etapy:

1. Wytypowanie najbardziej optymalnego środka biobójczego

Na podstawie analizy stanu techniki oraz dotychczasowego doświadczenia Ł-IPS w zakresie substancji bioaktywnych i ich aplikacji wytypowano polimeryczną pochodną (PHMB), nad którą badania nie słabną od wielu lat. Europejskie Centrum Badań i Rozwoju w Wielkiej Brytanii³⁰ stwierdza, że PHMB jako silny środek bakteriobójczy został poddany szczegółowemu badaniu i odkryto, że charakteryzuje go niskie łączne ryzyko niekorzystnego wpływu na zdrowie społeczeństwa lub środowiska³¹.

²⁹ W. Serweta, Z. Olejniczak, M. Matusiak, *Improve of Footwear Comfort Sensation with Material Packages and Knitted Fabrics*, "Fibres & Textiles in Eastern Europe" 2019, no. 3, s. 85–90.

³⁰ www.eajournals.org (dostęp: 15.012.19).

³¹ Reregistration Eligibility Decision (RED) for PHMB, United States Environmental Protection Agency, Washington D.C. 2004, <https://nepis.epa.gov/Exe/ZyPDF.cgi/P100142G.PDF?Dockey=P100142G.PDF>

T. Koberger i jego współpracownicy³² stwierdzają, że PHMB jest najszerszej stosowanym środkiem antyseptycznym, gdy konieczne jest jego długotrwałe stosowanie i gdy niezbędny jest długotrwały kontakt z biocydem. Jego zdolność do zapewnienia długotrwałej ochrony stawia go na najwyższej pozycji jako wyjątkowy środek dezynfekujący zapewniający długotrwałe, całkowite bezpieczeństwo biologiczne dla użytkownika. PHMB jest wolny od związków metali ciężkich i fenoli, nie jest korozyjny, jest nietoksyczny dla ludzi i zwierząt oraz jest produktem przyjaznym dla środowiska³³. Zalety związane z PHMB to również niskie podrażnienie skóry, brak podrażnienia gałek ocznych, szybkie działanie bakteriobójcze, stabilność i skuteczność w szerokim zakresie pH (2–11)³⁴.

2. Prototypowanie technologii aplikacji środka biobójczego metodą natryskową dla uzyskania piankowego materiału obuwniczego (koncepcja nowej substancji)

W zakładzie produkcyjnym Abimex Sp. z o.o. przy udziale wykonawców z Ł-IPS wykonano, wg standardowej technologii zleciodawcy, aplikację substancji aktywnej na piankowy materiał obuwniczy. Aplikowano roztwór wodny substancji aktywnej o stężeniu 20% metodą natryskową, przy użyciu dwóch spryskiwaczy automatycznych umieszczonych po zewnętrznych stronach obracających się rolek zwijających materiał. Aplikacja preparatu nie spowodowała żadnych zmian w jego wyglądzie zewnętrznym, m.in. zabrudzeń, zmian zapachu i koloru.

3. Badania mikrobiologiczne – dokonano analizy skuteczności substancji aktywnej na próbkach materiału

Badanie mikrobiologiczne wykonano zgodnie z normą PN-EN ISO 20743:2013 „Tekstyli. Wyznaczanie aktywności antybakteryjnej wyrobów włókienniczych”. PHMB wprowadzony metodą natryskową na piankowy materiał obuwniczy wykazał silną aktywność bakteriobójczą w odniesieniu do dwóch gatunków bakterii, uzyskując wynik znacznie powyżej średniego.

³² T. Koberger, N-O Hübner, M. Braun, J. Siebert, A. Kramer, *Standardized Comparison of Antiseptic of Triclosan, PVP-iodine, Octenidine Dihydrochloride, Polyhexanide and Chlorhexidine Digluconate*, „Journal of Antimicrobial Chemotherapy” 2010, no. 65, s. 1712–1719.

³³ Vantocil, IB Antimicrobial-Technical Information Bulletin, 2005, Arch Chemicals Inc., Cheshire, CT, USA; J. Britz, W.H. Meyer, G. Wegner, *Poly (alkylene biguanides) as Proton Conductors for High-temperature PEMFCs*, „Advanced Materials” 2010, vol. 22, s. 72–76.

³⁴ A. Kramer, G. Daeschlein, G. Kammerlander, *Consensus Paper on Wound Antisepsis*, „Zentralbl für Wundheilung” 2004, nr. 9, s. 110–120; J. Dissemond, V. Gerber, A. Kramer, *Practice-oriented Expert Recommendation for the Treatment of Critically Colonised and Local Infected Wounds Using Polihexanide*, „Zeitschrift für Wundheilung” 2009, nr. 14, s. 20–26; A. Schnuch, J. Geier, J. Brasch, T. Fuchs, C. Pirker, *Polyhexamethylenebiguanide: A Relevant Contact Allergen?*, „Contact Dermatitis” 2000, vol. 42, no. 5, s. 302–303; A. Schnuch, J. Geier, W. Uter, D.A. Basketter, I.R. Jowsey, *The Biocide Polyhexamethylene Biguanide Remains an Uncommon Contact Allergen*, „Contact Dermatitis” 2007, no. 56, s. 235–259.

Podsumowanie

Zaimplementowanie strategii ciągnięcia technologii i produktu w procesie rozwoju nowych technologii i produktów B+R (rysunek 2.1.3) umożliwiło spełnienie oczekiwań przedsiębiorcy poprzez uzyskanie wymaganych parametrów produktu końcowego, wskazanych na etapie identyfikacji potrzeby rynkowej.

Rysunek 2.1.3.

Koncepcja zastosowania strategii ciągnięcia technologii i produktu w procesie rozwoju sposobu aplikacji środka biobójczego na piankowy materiał obuwniczy



Źródło: opracowanie własne.

Intensywny rozwój innowacji, który jest niezbędny w polskich przedsiębiorstwach, wymaga zastosowania uelastycznionych działań strategicznych ośrodków naukowo-badawczych, by uwzględnić potrzeby rynku przy jednoczesnej maksymalizacji wykorzystania zasobów B+R. Nie należy jednak zapominać, że rozwój zasobów personalnych, w tym kadr specjalistycznych, które podejmować się będą prac wynalazczych, wymaga wielu lat. Pomysły naukowców na innowacyjne technologie i produkty mogą być generowane w oderwaniu od rynku, ale tylko w pierwszych fazach procesu komercjalizacji. W kolejnych etapach naukowcy w szczególności, gdy powstaje prototyp i prezentowane są nowe parametry technologii lub nowych produktów, muszą swoimi wynikami badań naukowych przekonać rynek o ich zasadności. W innym przypadku rynek (finalni odbiorcy nowych technologii i produktów) upomni się o swoje potrzeby. Niesprostanie

wymaganiom rynku i brak finansowania badań naukowych przez przedsiębiorców prędzej czy później zmarginalizują każdą organizację naukową.

Przedstawiony w tym rozdziale przykład dowodzi, że właściwie zaimplementowana strategia jest skuteczna. Z drugiej strony rolą jednostek badawczych może być aktywne kreowanie trendów rynkowych (pchanie technologii) – w tym celu konieczne są jednak działania w zakresie uzyskania synergii dwóch koncepcji (pchania technologii i ciągnięcia produktu). Jednym z możliwych kierunków działań w tym obszarze jest uwzględnienie, już na wczesnym etapie powstania koncepcji produktu, oczekiwań rynku oraz możliwości jego wprowadzenia na rynek. Ponadto w procesie tworzenia innowacji powinny zostać uwzględnione następujące aspekty:

- odpowiadanie na światowe wyzwania polityki zrównoważonego rozwoju,
- rozwiązywanie problemów związanych z użytkowaniem asortymentu skórzanego oraz skórzano-tekstylnego,
- uwzględnianie konieczności poprawy funkcjonalności gotowych produktów.

Trzeba również podkreślić, że powyższe zagadnienia muszą być uwzględnione na etapie projektowania, nie zaś weryfikowane dopiero w etapie prototypowania, a więc często w końcowej fazie projektów. Tylko takie działania umożliwią efektywny transfer wiedzy pomiędzy nauką a biznesem jako podstawowy element tworzenia innowacji, a tym samym intensyfikację wdrożeń nowoczesnych rozwiązań w przemyśle skórzanym.

Bibliografia

- Alistair N., *Artificial Intelligence and the Technologies of the Next Productive Revolution*, w: OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2018, OECD, *Adapting to Technological and Societal Disruption*, OECD Publishing, Paris.
- Applied Technology and Innovation Management. Insights and Experiences from an Industry-Leading Innovation Center*, H. Arnold, M. Erner, P. Möckel, Ch. Schläffer (eds.), Springer, New York 2010.
- Britz J., Meyer W.H., Wegner G., *Poly(alkylene biguanides) as Proton Conductors for High-temperature PEMFCs*, „Advanced Materials” 2010, vol. 22, no. 8, s. 72–76.
- Bochenek G., Iler C., Brendle B., *A Strategic Science and Technology Planning and Development Process Model*, w: *Challenges in the Management of New Technologies*, M. Hörlesberger, M. El-Nawawi, T. Khail (eds.), Wiley, New Jersey 2007.
- Costantini V., Crespi F., Martini Ch., Pennacchio L., *Demand-pull and Technology-push Public Support for Eco-innovation: The Case of the Biofuels Sector*, „Research Policy” 2015, no. 44, s. 577–595.
- Dissemond J., Gerber V., Kramer A., *Practice-oriented Expert Recommendation for the Treatment of Critically Colonised and Local Infected Wounds Using Polihexanide*, „Zeitschrift für Wundheilung” 2009, vol. 14, no. 1, s. 20–26.

- Di Stefano G., Gambardella A., Verona G., *Technology Push and Demand Pull Perspectives in Innovation Studies: Current Findings and Future Research Directions*, "Research Policy" 2012, no. 41, s. 1283–1295.
- Falkiewicz-Dulik M., *Ocena skuteczności działania odkażającego urządzenia KLENZ w odniesieniu do użytkowanego obuwia*, „Technologia i Jakość Wyrobów” 2018, t. 63, s. 119–128.
- Grewal D., Hulland J., Kopalle P.K., Karahanna E., *The Future of Technology and Marketing: A Multidisciplinary Perspective*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Springer, 2019.
- Gupta P., *Business Innovation in the 21st Century*, Accelper Consulting, North Charleston 2007 (e-book). https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/773_pojecia.html?pdf=1 www.eajournals.org (dostęp: 15.12.2019).
- Koburger T., Hübner N-O, Braun M., Siebert J., Kramer A., *Standardized Comparison of Antiseptic of Triclosan, PVP-iodine, Octenidine Dihydrochloride, Polyhexanide and Chlorhexidine Digluconate*, "Journal of Antimicrobial Chemotherapy" 2010, vol. 65, no. 8, s. 1712–1719.
- Kramer A., Daeschlein G., Kammerlander G., *Consensus Paper on Wound Antisepsis*, „Zentralbl für Wundheilung” 2004, vol. 9, no. 3, s. 110–120.
- Ławińska K., Serweta W., Jaruga I., Popowych N., *Examination of Selected Upper Shoe Materials Based on Bamboo Fabrics*, „FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe” 2019, vol. 6, no. 138, s. 85–90.
- Ławińska K., Serweta W., Gendaszewska D., *Applications of Bamboo Textiles in Individualised Children's Footwear*, „FIBRES & TEXTILES in Eastern Europe” 2018, vol. 5, no. 131, s. 87–92.
- Maarse J.H., Bogers M., *An Integrative Model for Technology-Driven Innovation and External Technology Commercialization*, w: *Open Innovation in Firms and Public Administrations: Technologies for Value Creation*, C. de Pablos Heredero, D. Lopez (eds.), Hershey: IGI Global, s. 59–78.
- Mazurkiewicz A., *Tradycja i (po) nowoczesność, czyli kilka uwag tytułem wstępu*, w: *Nowoczesne technologie czy tradycyjne metody? O tendencjach w krzewieniu kultury czytelnicy młodego pokolenia*, M. Antczak, A. Walczak-Niewiadomska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo SBP, Warszawa 2017, s. 7–21.
- Montealegre R., Cascio W.F., *Technology-Driven Changes in Work and Employment*, "Communications of the ACM" 2017, no. 12, s. 61–67.
- Motohashi K., *Global Business Strategy Multinational Corporations Venturing into Emerging Markets*, Springer, Tokyo 2015, s. 79–85.
- Nieroba E., *Nowe technologie – nowy obraz dzieciństwa. Formy aktywności współczesnego dziecka w wieku przedszkolnym*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2016, nr 2, s. 159–168.
- Nobelius D., *Towards the Sixth Generation of R&D*, "International Journal of Project Management" 2004, vol. 22, s. 369–375.
- Olejniczak Z., Woźniak B., *Higieniczność obuwia*, „Technologia i Jakość Wyrobów” 2014, t. 59, s. 23–27.
- Reregistration Eligibility Decision (RED) for PHMB, United States Environmental Protection Agency, Washington D.C., 2004, <https://nepis.epa.gov/Exe/ZyPDF.cgi/P100142G.PDF?Dockey=P100142G.PDF>
- Runfeng Y., *Notice of Retraction: Standards of High, Medium and Low-tech Industries*, w: *International Conference on Intelligence. Management Science and Electronic Commerce*, Dengleng 2001.
- Shih H.P., *Technology-push and Communication-pull Forces Driving Message-based Coordination Performance*, "Strategic Information System" 2006, no. 15, s. 105–123.

- Shanklin W.L. Ryans J.K., *Essential of Marketing High Technology*, LexingtonBooks, Toronto 1987, s. 59–67.
- Schnuch A, Geier J., Brasch J., Fuchs T., Pirker C., *Polyhexamethylenebiguanide: A Relevant Contact Allergen?*, "Contact Dermatitis" 2000, vol. 42, no. 5, s. 302–303.
- Schnuch A., Geier J., Uter W., Basketter D. A, Jowsey I.R., *The Biocide Polyhexamethylene Biguanide Remains an Uncommon Contact Allergen*, "Contact Dermatitis" 2007, vol. 56, no. 4, s. 235–259.
- Steenhuis H., De Bruijn E.J., *High Technology Revisited: and Position*, IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, Singapore 2006, s. 1080–1084.
- Serweta W., Olejniczak Z., Matusiak M., *Improve of Footwear Comfort Sensation with Material Packages and Knitted Fabrics*, „Fibres & Textiles in Eastern Europe” 2019, vol. 3, no. 135, s. 85–90.
- Swartz J., Wasko J., Marvin C., Logan R.K., Coleman B., *Philosophy of Technology: Who Is in the Saddle?*, "Journalism & Mass Communication Quarterly" 2019, vol. 96, no. 2, s. 351–366.
- The Path to Commercialization, w: Commercializing Micro-Nanotechnology Products*, D. Tolfree, M.J. Jackson (eds.), CRC Press, London 2008.
- Trzmielak D.M., Zehner B.W., *Marketing nowych technologii i produktów B+R*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Vantocil I.B., *Antimicrobial-Technical Information Bulletin*, 2 Arch Chemicals Inc., Cheschire 2005.

2.2

Część 2

Współpraca w tworzeniu innowacji

Dariusz M. Trzmielak*

Joanna Krzymianowska-Kozłowska**

Organizacja badawcza z perspektywy rozwoju sieci. Stymulanty i bariery rozwoju nowych technologii w Sieci Badawczej Łukasiewicz

Streszczenie

Organizacja badawcza to koncepcja podmiotu upowszechniającego wiedzę i zajmującego się transferem wiedzy i technologii. Polska nie ma ośrodka badawczego, który znajdowałby się na listach rankingów najlepszych instytutów badawczych. Dlatego autorzy podejmują się oceny nowej sieci badawczej na rynku. Celem niniejszego rozdziału jest teoretyczne i praktyczne omówienie problematyki rozwoju organizacji z perspektywy zarządzania siecią. W opracowaniu podjęto próbę diagnozy barier i stymulant rozwoju nowych technologii w Sieci Badawczej Łukasiewicz. Rozdział ma charakter teoretyczno-praktyczny. Podstawową metodą badawczą jest analiza bibliograficzna i danych ze światowych rankingów oceny komercyjnego i badawczego potencjału ośrodków badawczych. Analiza bibliograficzna została uzupełniona autorskim studium przypadku sieciowości Sieci Badawczej Łukasiewicz.

Słowa kluczowe: sieci badawcze, rozwój nowych technologii

* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0002-4455-8845

** Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0003-3330-1718

R&D Organization and Developing Network Perspective. Barriers and Incentives for the New Technology Development of Łukasiewicz Network

Abstract

The research organization is used broadly within the new technology development and knowledge transfer. Polish government works to build R&D organization which will take on the challenge to be one of the best in Europe and world. The authors undertake the assessment new Łukasiewicz Network from the networking criteria and network management knowledge. The main goal of the article is theoretical and practical discussion about Łukasiewicz Network organizational development issues. The diagnose of barriers and incentives for new technology development within Łukasiewicz organizations is also the practical target.

The crucial research methods are the bibliographic ones and authorship case studies on the networking of Łukasiewicz organization.

Keywords: research organization networking, R&D network management

Wprowadzenie

Instytuty badawcze są w krajach rozwiniętych ważnymi podmiotami rozwoju rynku nowych technologii. W Polsce w ostatnich kilkunastu latach organizacje te przeszły wiele zmian prawnych i organizacyjnych. Nastąpił wzrost udziału instytutów badawczych we wspólnych projektach z podmiotami gospodarczymi, których bezpośrednim efektem było wdrożenie innowacyjnych produktów i usług do gospodarki. W ciągu kilkunastu lat część organizacji naukowo-badawczych w Polsce podlegało procesowi prywatyzacji lub konsolidacji. Konsolidacja najczęściej była korzystnym rozwiązaniem dla podmiotów najsłabszych i nieefektywnych, które w ten sposób uniknęły likwidacji. Z drugiej jednak strony obniżyła potencjał jednostek silniejszych¹.

Liczbę instytutów badawczych w latach 2009–2018 przedstawia tabela 2.2.1.

Jednym z podstawowych problemów związanych z zarządzaniem instytutami badawczymi i tworzeniem przez nie wartości dla gospodarki jest kreowanie nowych rozwiązań o wysokim poziomie innowacyjności, nawiązywanie współpracy z bizne-

¹ R. Barcikowska, *Instytuty badawcze w Polsce – próba syntetycznej oceny ich miejsca i roli w polityce innowacyjnej Polski*, „MINIB” 2016, nr 3(21), s. 141–154.

sem i zachęcanie go do wdrażania przez przedsiębiorstwa nowoczesnych technologii². Wynika to z faktu, że wiele instytutów przedkłada badania podstawowe nad badania stosowane, w niewystarczającym stopniu kooperuje i komunikuje się z rynkiem, a ponadto koncentruje się na mało innowacyjnej działalności usługowej. W tym kontekście stworzono Sieć Badawczą Łukasiewicz, która może dać szansę na podobne funkcjonowanie instytutów jak w innych krajach europejskich³. Sieć ta stawia sobie za cel konkurowanie z europejskimi instytutami i sieciami naukowo-badawczymi. Sieć Badawcza Łukasiewicz jest trzecią co do wielkości siecią badawczą w Europie po niemieckim Fraunhoferze i francuskim Carnot. Utworzenie polskiej sieci badawczej otwiera nowy i ważny rozdział polskiej nauki, dlatego ocena możliwości konkurowania polskiej sieci na europejskim rynku badawczym stała się głównym tematem opracowania. Autorzy poprzez analizę bibliograficzną i porównawczą ocenili Sieć Badawczą Łukasiewicz i przedstawili perspektywę jej rozwoju.

Tabela 2.2.1.

Liczba instytutów badawczych w Polsce w latach 2009–2018

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liczba	130	124	116	119	118	119	116	115	113	111

Źródło: opracowanie własne na podstawie roczników statystycznych GUS.

Uwarunkowania sieci badawczych

Funkcjonowanie w sieci współpracy umożliwia dostęp do globalnych zasobów finansowych, personalnych, technologicznych, a także współpracę poprzez znalezienie potencjalnych partnerów i dokonanie badań oraz oceny rynków. Dlatego też prowadzenie badań naukowych i rynkowych związanych z rozwojem nowych technologii dla wyłaniających się sektorów gospodarki powinno charakteryzować się spojrzeniem globalnym. Aby było to możliwe, jednym z elementów infrastruktury musi być sieć współpracy pomiędzy instytutami badawczymi komercjalizującymi wyniki badań i nowe technologie. Sieć współpracy powinna mieć także charakter międzynarodowy. P. Potter zauważa, że sieci współpracy są postrzegane jako organizacje o lepszej adaptacyjności, elastyczności i umiejętności rozwiązywania kompleksowych wyzwań, co jest ważne przy

² A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, WN PWN, Warszawa 2001.

³ Z. Matyjas, L. Bohdanowicz, *Projekt Sieci Badawczej Łukasiewicz – analiza porównawcza na tle rozwiązań międzynarodowych*, „Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance” 2018, vol. 16, no. 4(2), s. 147.

rozwoju technologii przełomowych oraz interdyscyplinarnych⁴. Sieć jest architekturą rynku dla zarządzania kompleksowością w gospodarce i społeczeństwie. D. Andriessen dodaje znaczenie dla sieci współpracy kapitału intelektualnego jak: kompetencje technologii i wiedzy, *know-how* zespołu badawczego, kultura organizacji⁵.

Instytuty badawcze rozwijają nowe technologie i podejmują wysiłki wdrożenia ich w przedsiębiorstwach, ale jednym z najistotniejszych elementów ich rozwoju powinien być dostęp do sieci współpracy. Tworzy to niematerialną wartość dodaną technologii i produktów poprzez transfer *know-how* i najlepszych praktyk wielu podmiotów oraz całej sieci jednocześnie. Instytucje w sieci współpracy mogą „wymieniać się” w sposób ciągły wiedzą, zasobami materialnymi i niematerialnymi, co redukuje ryzyko komercjalizacji i niepowodzenia rozwoju nowych technologii oraz produktów B+R. S. Lachiewicz konkluduje, że znaczenie wiedzy, postęp w dziedzinie technologii informacyjnych powodują, iż organizacja dysponująca odpowiednimi zasobami niematerialnymi osiąga wyższe wartości oraz szybszy rozwój niż ta z zasobami tradycyjnymi i dużym majątkiem trwałym⁶. Jest tak w szczególności wtedy, gdy organizacje mają dostęp do limitowanej wiedzy, która występuje podczas rozwoju badań przełomowych lub strategicznych⁷. Zasoby niematerialne lub dostęp do nich mają duże znaczenie przy rozwoju strategicznych technologii i produktów⁸. Akumulacja wiedzy z kolei odpowiada za rozwój technologiczny. A. Świadek wskazuje, że warunkiem sukcesu gospodarki opartej na wiedzy jest posiadanie struktury sieci powiązań oraz kooperacji w celu skutecznej akumulacji i kompilacji „zasyconej wiedzy”⁹. Wszelkiego typu sieci posiadają wartość dodaną:

- 1) dostęp do grup wsparcia: przedstawiciele biznesu, samorządu i środowiska akademickiego,
- 2) dostęp do krajowych i międzynarodowych rynków,
- 3) dostęp do źródeł finansowych,

⁴ P. Potter, *Transnational Networks for Innovation and Transfer: Lesson from Evaluation for Practice Development in Interreg*, w: *Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks*, P. Kyrö, S. Speer, G. Braun (eds.), Bepart, University of Tampere, 2008, s. 74–91.

⁵ D. Andriessen, *Weightless Wealth: Four to Standard IC Theory*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, vol. 2, no. 3, s. 204–214; D. Andriessen, *Implementing the KPMG Value Explorer. Critical Success Factors for Applying IC Measurement Tools*, „Journal of Intellectual Capital” 2005, vol. 6, no. 4, s. 474–488.

⁶ S. Lachiewicz, *Rola struktur sieciowych w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, w: *Przedsiębiorczość technologiczna*, „Problemy Zarządzania” 2009, t. 7, nr 2(24), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 23–37.

⁷ G. Braun, *Evaluating International Entrepreneurship Education Programmes: Lesson from Experience*, w: *Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks*, op.cit., s. 92–113.

⁸ M. Mażewska, A. Rabczenko, A. Tórz, *Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych*, PARP, Gdańsk–Warszawa–Poznań 2011, s. 55–70 – autorzy dzielą usługi na usługi merytoryczne (w tym doradztwo podstawowe, usługi proinnowacyjne, inkubacja technologii), usługi związane z infrastrukturą techniczną i usługi marketingowe.

⁹ A. Świadek, *Krajowy system innowacji w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 25–26.

- 4) dostęp do nowych interdyscyplinarnych koncepcji badań i rozwoju nowych technologii,
- 5) dostęp do sieci ekspertów i kompetencji innych organizacji,
- 6) dostęp do źródeł wiedzy interdyscyplinarnej,
- 7) większe możliwości działalności marketingowej,
- 8) rozłożenie ryzyka działalności.

S. Olko wskazuje, że rozwój teorii i praktyki podejścia sieciowego silnie wzmacniają współczesne wyzwania wspólnej konsumpcji i ekonomii współpracy, co jest bardzo charakterystyczne dla organizacji działających w Unii Europejskiej¹⁰. W ramach rozwoju sieci współpracy, do której należą sieci badawcze, szczególnie istotny jest nurt pozytywnej nauki o organizacji zakładający pozytywne relacje w sieci. Pozytywne relacje są kluczowe dla wyzwania potencjału organizacji wynikającego z kreatywności indywidualnej i zbiorowej. L. Knop ze współpracownikami podkreślają, że w procesie tworzenia sieci znaczenie ma zaufanie między jednostkami czy ludźmi innych kultur organizacyjnych, których łączy cel ekonomiczny¹¹. Zaufanie jako element współdziałania sieci opiera się na przejrzystości sytuacyjnej, sprawiedliwych procedurach i adekwatnych strukturach organizacyjnych sprzyjających zaufaniu. Dodatkowo należy pamiętać, że sieci pozwalają uzyskać efekt synergii wynikający ze współpracy, ale budowanie wiedzy przez sieci jest oparte na wiedzy, procesach uczenia i zaangażowaniu indywidualnych osób¹².

Omawiając wartość sieci, np. instytucji naukowo-badawczych komercjalizujących wyniki badań naukowych, warto zwrócić uwagę na sposób oceny. J. Seikkula-Leino wskazuje cztery wymagane elementy rozwoju partnerstwa sieciowego: autonomię, akceptację partnerów (relacji, partnerów, zmian w procesach), zogniskowanie (np. na współpracę, wspólny rozwój nowych technologii) oraz kontrolowalność¹³. M. Jabłoński i współpracownicy podkreślają znaczenie optymalizacji procesów w sieci i pięć warunkujących je obszarów, na które należy zwrócić uwagę przy zarządzaniu siecią: organizacja i struktura, rodzaje produktów (technologii) i usług, strategie i planowanie, zasoby personalne, kwalifikacje i umiejętności w sieci oraz finansowanie¹⁴. Z kolei N. Rogalev zaproponował takie parametry, jak: liczbę organizacji w sieci, liczbę powiązań sieci, liczbę

¹⁰ S. Olko, *Zarządzanie wiedzą w klastrach i sieciach w przemysłach kreatywnych*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 19–20.

¹¹ L. Knop, J. Stachowicz, M. Krannich, S. Olko, *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 56–5. A.

¹² A. Jedlitschka, K.D. Althoff, B. Decker, S. Hartkopf, M. Nick, J. Rech, Jörg, *The Fraunhofer IESE Experience Management System*, 2002, s. 16, 70–73.

¹³ J. Seikkula-Leino, *The Development of Entrepreneurship Education Through the Partnership Model*, w: *Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks*, op.cit., s. 115–132.

¹⁴ *Handbook for Cluster Optimization. Output 4.3.3.*, M. Jabłoński, L. Knop, S. Olko (red.), CNCB, Unia Europejska 2003, s. 116.

różnych typów organizacji w sieci, liczbę stabilnych powiązań w sieci i niezmiennosc sieci w czasie¹⁵. Do nich można dodać jeszcze: model zarządzania warunkujący przepływ informacji i identyfikowalność wiedzy¹⁶, aktywność sieci reprezentowaną przez liczbę projektów, programów, wydarzeń realizowanych przez sieć oraz kształt krzywej uczenia się (np. budowania współpracy, funkcjonowania na rynku, komercjalizacji) i wiarygodność na rynku. Przedmiot badań sieci może dotyczyć również: zróżnicowania sieci instytucjonalnych wynikającego z uwarunkowań kulturowych, mapowania wiedzy w organizacji, analizy sieci w regionach, analizy procesów innowacyjnych w sieciach biznesowych¹⁷.

Ze względu na otwieranie się rynków międzynarodowych zwiększa się znaczenie innowacji sieciowych¹⁸ (np. otwartych, powstających w wyniku powiązań wielu instytucji, zasobów itp.). Stąd sieci zaczynają dominować nie tylko wśród przedsiębiorstw rozwijających, wdrażających lub wprowadzających na rynek nowe technologie, ale i jednostek naukowo-badawczych. Badacze zajmujący się sieciami współpracy podkreślają, że we współpracy instytutów badawczych i przedsiębiorstw nie tylko istotne są relacje bilateralne, ale i relacje trilateralne¹⁹.

Instytuty badawcze w sieci współpracy w Europie

Instytuty badawcze w różnych formach funkcjonują w większości krajów. Są zaangażowane zarówno w badania i rozwój (B+R), jak również w proces transferu i wykorzystywania wyników. Podobnie jak w Polsce, w innych państwach działania instytutów także polegają na bardziej bezpośredniej relacji z firmami, decydentami i użytkownikami. Najlepsze instytuty na świecie osiągają wskaźnik sukcesu nawet 80%, a indeks komercyjności na poziomie ponad 80% (rysunek 2.2.1). Na rysunku 2.2.2 pokazano liczbę patentów światowych instytutów w latach 2012–2017.

¹⁵ N. Rogalev, *Technology Commercialization in Russia Challenges and Barriers*, IC2 Institute, The University of Texas at Austin, 1999, s. 121.

¹⁶ J. Stachowicz, S. Olko, *Ethical Dimension of Knowledge Management in Interorganizational Networks*, w: *Challenges for Contemporary Management*, N.V. Trifonova, J. Teczek, P. Buła (red.), Międzynarodowa Fundacja Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków–Petersburg 2016, s. 159–169.

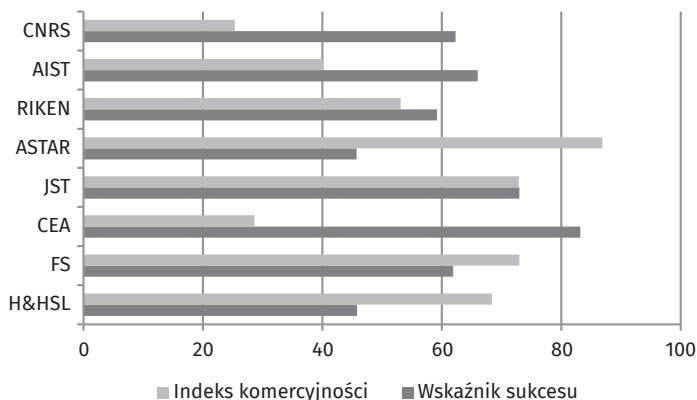
¹⁷ S. Olko, *Analiza relacji w klastrach – przegląd wybranych podejść*, „Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 4(16), s. 81–93.

¹⁸ J. Wincent, S. Anokhin, H. Boter, *Network Board Continuity and Effectiveness of Open Innovation in Swedish*, „R&D Management” 2009, vol. 39, no. 1, s. 55–67.

¹⁹ K. Chen, Y. Zhang, G. Zhu, R. Mu, *Do Research Institutes from Their Network Positions in Research Collaboration Network with Industries or/and Universities*, „Technovation” 2017, December, <https://doi.org/10.1016/j.technovation> (dostęp: 5.10.2017).

Rysunek 2.2.1.

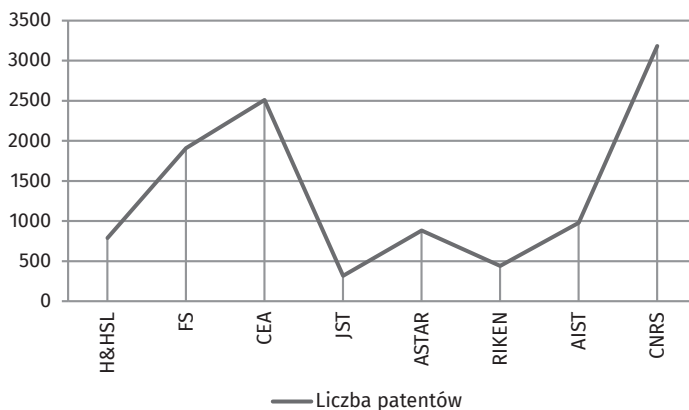
Zestawienie indeksu komercyjności i wskaźnika sukcesu dla najlepszych światowych instytutów w latach 2012–2017



Źródło: D.M. Ewalt, *Reuters Top 25. The World's Most Innovative Research Institutions 2019*, Reuters, 18.09.2019.

Rysunek 2.2.2.

Zestawienie liczby patentów światowych instytutów w latach 2012–2017



H&HSL (Health & Human Services Laboratories USA); CNRS: Centre National de la Recherche Scientifique (Francja); FS (Fraunhofer Society Niemcy); CEA (France's Alternative Energies and Atomic Energy Commission Francja); JST (Japan Science & Technology Agency Japonia); ASTAR (Agency for Science Technology & Research – Singapur); RIKEN (Japonia); AIST (National Institute of Advance Industrial Science & Technology – Japonia); CNRS (National Center for Research – Francja).

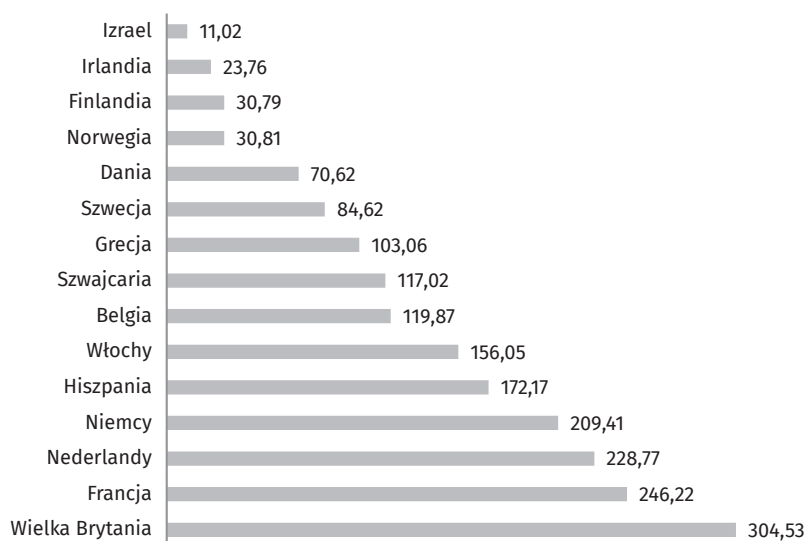
Źródło: D.M. Ewalt, *Reuters Top 25. The Worlds Most Innovative Research Institutions 2019*, Reuters, 18.09.2019.

W Europie w najlepszej dwudziestce piątce światowych instytutów według Reutersa jest pięć instytutów niemieckich i cztery francuskie. Niemcy i Francja są liderami europejskimi w pracach badawczo-rozwojowych²⁰.

Polskie ośrodki badawcze nie są zaliczane do najlepszych w Europie, a wśród 96 ośrodków badawczych wg Europejskiego Rankingu Badawczego (trzy kryteria oceniające to: finansowanie i uczestnictwo w projektach, aktywność w sieci i we współpracy z innymi podmiotami oraz różnorodność obszarów badań) nie ma żadnej organizacji z Polski. Na czele rankingu jest Narodowe Centrum Badań Naukowych w Paryżu, jednak najwięcej ośrodków naukowych w rankingu jest z Wielkiej Brytanii (17) i z Niderlandów (14). Zestawienie państw wg sumarycznej punktacji Europejskiego Rankingu Badawczego przedstawia rysunek 2.2.3.

Rysunek 2.2.3.

Zestawienie państw wg sumarycznej punktacji Europejskiego Rankingu Badawczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Europejskiego Rankingu Badawczego, <http://www.researchranking.org/?-action=ranking>

Stowarzyszenie Fraunhofera jest główną organizacją badawczą w Niemczech prowadzącą badania stosowane zorientowane na potrzeby przemysłu. Sposób organizacji działań przez instytuty należące do stowarzyszenia ma kilka cech charakterystycznych. Instytuty są w bliskich związkach z uniwersytetami, m.in. poprzez fakt, że dyrektorzy instytutów są mianowanymi profesorami uniwersyteckimi. To powoduje, że instytuty

²⁰ D.M. Ewalt, *Reuters Top 25. The World's Most Innovative Research Institutions 2019*, Reuters, 18.09.2019.

odgrywają rolę organizacji pomostowej pomiędzy badaniami akademickimi i przemysłowymi. Ważnymi kanałami transferu technologii są szkolenia dla absolwentów, aktywna polityka patentowa, a także zwiększająca się rola firm typu spin-off. Jednym z najbardziej znanych wynalazków opracowanych przez Instytut Fraunhofera jest MP3 – najczęściej stosowana metoda do kodowania i dekodowania cyfrowego dźwięku. Ponad 70% przychodów Instytutu Fraunhofera pochodzi z umów z przemysłem oraz projektów badawczych finansowanych ze środków publicznych²¹.

Innym przykładem jest sieć instytutów Carnot, która została utworzona celem poprawy efektywności i oddziaływania na gospodarkę najlepszych publicznych instytutów badawczych we Francji. Do sieci można dołączyć jedynie w drodze konkursu na najlepsze instytuty zorientowane na współpracę z przemysłem i na wdrożenia. Instytuty zrzeszone muszą przestrzegać wspólnej Karty Etyki i Standardów Działania, włączając w to kwestie zarządzania prawami własności intelektualnej. Przynależność do sieci wiąże się w praktyce jedynie z zezwoleniem na korzystanie z oznaczenia Sieci Carnot (Carnot Label) wynikającego z potwierdzonej wysokiej jakości badań i wyznawania wspólnych dla wszystkich instytutów zasad²². Analizę porównawczą trzech największych sieci instytutów w Europie przedstawia tabela 2.2.2.

Tabela 2.2.2.

Analiza porównawcza trzech największych sieci instytutów w Europie

Sieć	Fraunhofer	Carnot	Łukasiewicz
Rok założenia	1949	2007	2019
Liczba instytutów	72	38	36 (w chwili powstania Sieci było 38)
Liczba pracowników	ok. 24 500	ok. 26 000	ok. 8 000
Liczba i nazwy grup badawczych	8 Materiały i kompozyty Mikroelektronika Technologia informacyjna i komunikacyjna Produkcja Nauki o życiu Światło i powierzchnia Obrona i bezpieczeństwo Badania innowacyjne	6 Materiały, mechanika i procesy Energia, napęd, transport Technologie informacyjne i komunikacyjne Budownictwo, inżynieria lądowa, planowanie krajobrazu Środowisko, zasoby naturalne, zrównoważona chemia Zdrowie i technologie dla zdrowia, żywienia	7 Automatyka Biomedycyna Chemia Ekonomia Teleinformatyka Materiały Wytwarzanie
Roczny budżet	2 mld EUR	2,2 mld EUR	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.fraunhofer.de/en; www.instituts-carnot.eu/en; <https://lukasiewicz.gov.pl/>

²¹ A. Gryzik, *Instytuty badawcze w nowoczesnej gospodarce*, OPI, 2017, s. 50–55.

²² R. Barcikowska, *Siecianie instytutów badawczych w wybranych krajach europejskich*, „MINIB” 2018, nr 29(3).

Sieć Badawcza Łukasiewicz – analiza wyzwań i kryteriów sieciowości

Przykłady sukcesów badawczych i wyniki finansowe organizacji sieciowych takich jak Fraunhofer i Carnot świadczą o tym, że tworzenie sieci współpracujących ze sobą jednostek badawczych stanowi jeden z czynników podnoszenia innowacyjności kraju. Dzięki tym rozwiązaniom może następować większy przepływ wiedzy i transfer technologii. Przedsiębiorcy, jak i uczelnie mają szybszy dostęp do wiedzy i wyników badań oraz infrastruktury badawczej (dzięki ujednoliconym procedurom), a także skrócony jest czas wdrożenia nowych technologii²³. Niewątpliwie Fraunhofer i Carnot mają wypracowaną, silną markę. Marka jest jednym z ważniejszych instrumentów marketingowych pozwalających na skuteczne konkurowanie i sukcesywne zdobywanie rynku. Rola marki nieustannie zyskuje na znaczeniu. Jej budowanie jest procesem długotrwałym. Z punktu widzenia organizacji, która się na to decyduje, jest to przedsięwzięcie kosztowne, a także obciążone sporym ryzykiem. Zanim osiągnie się zamierzony rezultat, liczne wydarzenia na rynku mogą niespodziewanie ujawnić, że przyjęte wcześniej założenia były błędne lub obecna sytuacja konkurencyjna wymaga zupełnie innego podejścia²⁴. Jako marka wchodząca na rynek Sieć Badawcza Łukasiewicz musi zainwestować w marketing i podjąć efektywne działania ukierunkowane na zbudowanie rozpoznawalności swojej marki w środowiskach opiniotwórczych, branżowych oraz MSP, zwiększając szanse na odnalezienie oferty Łukasiewicza przez klienta, zachęcenie go do kontaktu, a następnie wybranie oferty biznesowej tej sieci. Analizę wybranych barier i stymulant rozwoju dla Sieci Badawczej Łukasiewicz przedstawia tabela 2.2.3.

Wyniki analizy najlepszych instytutów na świecie i w Europie dają podstawy do stwierdzenia, że polskie ośrodki naukowo-badawcze zarówno te na uczelniach, jak i te poza uczelniami, będące niezależnymi instytutami badawczymi, mają wyzwanie: zmienić swoje strategie i efektywność działania. Możliwości, ale i wyzwania pojawiają się przed nowo powstałą siecią Łukasiewicz. Sieć Badawczą Łukasiewicz tworzą Centrum Łukasiewicz i włączone do niej instytuty badawcze oraz Instytut Sieci przekształcony na podstawie ustawy ze spółki prawa handlowego, dysponujące odpowiednim potencjałem do realizacji zakładanych celów. Instytuty badawcze, które weszły w skład Sieci, są bardzo zróżnicowaną grupą jednostek. Reprezentują różne obszary i specjalności od opakowań, antybiotyków, logistyki, lotnictwa przez metale, optykę i spawalnictwo

²³ R. Barcikowska, *op.cit.*

²⁴ A. Szymankowska, *zarządzania marką w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 10(59), s. 694–704.

aż po włókiennictwo, motoryzację i maszyny rolnicze. Łukasiewicz stanowi zaplecze technologiczne administracji publicznej oraz organizuje działalność naukową w sposób odpowiadający na potrzeby przedsiębiorców. Przyjęta struktura organizacyjna Łukasiewicza o charakterze macierzowym zapewnia znaczną autonomię w zakresie realizacji ustawowych zadań i osiągnięcia efektywnej współpracy jednostek tworzących tę sieć dzięki planowanemu ujednoczeniu mechanizmów zarządzania infrastrukturą badawczą, finansami, zasobami ludzkimi, nieruchomościami i prawami własności intelektualnej. Przyjęte rozwiązania organizacyjne umożliwiają sprawowanie efektywnego nadzoru nad działalnością zintegrowanych w niej instytutów. Wdrażane obecnie rozwiązania organizacyjne zapewniają uzyskanie efektów synergii z koordynacji tematów badawczych oraz skupienia wiedzy i zasobów w ramach poszczególnych obszarów tematycznych wynikających z obszarów strategicznych, strategii rozwoju lub polityki naukowej państwa. Celem organizacji Łukasiewicz jest również uniknięcie powielania tematów badawczych realizowanych dotychczas przez poszczególne instytuty badawcze. Zadaniem Łukasiewicza jest również współpraca z uczelniami, która będzie prowadzona w celu uzyskania możliwości oddziaływania na realizację procesu kształcenia kadr dla gospodarki.

Tabela 2.2.3.

Analiza barier i stymulant rozwoju dla Sieci Badawczej Łukasiewicz

Stymulanty	Bariery
<p>Zdolność (poprzez połączony potencjał instytutów) do realizacji dużych projektów B+R na rzecz rozwoju polskiej gospodarki</p> <p>Współpraca międzynarodowe i większa niż dotąd obecność w europejskiej przestrzeni badawczej</p> <p>Praca zespołowa poprawiająca współpracę i synergię na rzecz transferu wiedzy, nie tylko między poszczególnymi zainteresowanymi stronami, ale też między krajami</p> <p>Rozwinięcie kompetencji interdyscyplinarnych wykwalifikowanej kadry</p> <p>Ujednoczenie pod względem organizacyjnym działalności wewnątrz instytutów skutkujące optymalizacją kosztów tej działalności</p>	<p>Wysokie koszty transformacji instytutów badawczych w jeden wielki instytut (sieć)</p> <p>Niski poziom umiędzynarodowienia kadr</p> <p>Zbyt mało rozpoznawalna marka na rynku europejskich ośrodków badawczych</p> <p>Brak doświadczenia w realizacji sieciowych projektów badawczych</p> <p>„Zamrożenie” wiedzy w obecnych projektach finansowanych z UE, niedostosowanych do nowej struktury sieciowej</p>

Źródło: opracowanie własne.

Głównymi zadaniami instytutów działających w ramach Sieci Badawczej Łukasiewicz są realizacja projektów badawczych, w tym międzynarodowych, a także komercjalizacja wyników prac. Poza podstawową działalnością instytuty mogą również produkować unikatową aparaturę badawczą i unikatowe materiały, prowadzić działalność metrologiczną, normalizacyjną i certyfikacyjną, opracowywać prototypy nowych rozwiązań

technologicznych, prowadzić kursy i szkolenia kadr dla gospodarki, a w razie potrzeby także inną działalność związaną z ich charakterem. Ważnym aspektem funkcjonowania instytutów jest ich działalność na rzecz społeczeństwa, dlatego wśród zadań instytutów znalazła się również popularyzacja nauki i wiedzy o nowych technologiach²⁵.

Jednym z problemów funkcjonowania instytutów przed powstaniem Łukasiewicza był minimalny stopień współpracy pomiędzy nimi, a co więcej, w niektórych obszarach instytuty konkurowały ze sobą. Negatywnie wpływało to na współpracę z biznesem, gdyż w pojedynkę instytuty miały skromniejszą ofertę i mniejsze zdolności realizacji złożonych zagadnień dla biznesu. Nie było także kontroli nad tematyką prac badawczych, co sprzyjało realizacji tych samych prac przez więcej niż jeden instytut. Zwiększenie komercjalizacji opracowywanych w instytutach Łukasiewicza wyników prac badawczo-rozwojowych było jednym z najważniejszych celów, jakie przyświecały utworzeniu tej sieci. W celu osiągnięcia efektu synergii oraz podniesienia efektywności i skali prac badawczych zostały utworzone grupy badawcze²⁶. Grupy badawcze skupiają ekspertów z różnych instytutów Łukasiewicza współpracujących ze sobą w jednym wspólnym obszarze badawczym. Ich celem jest wypracowanie portfela wspólnych projektów, wymiana doświadczeń i kompetencji oraz integracja pracowników. Obecnie w Łukasiewiczu powołanych jest siedem grup: Automatyka, Biomedycyna, Chemia, Ekonomia, Teleinformatyka, Materiały, Wytwarzanie. Instytuty należące do Sieci Badawczej Łukasiewicza zaczęły łączyć siły, dzięki czemu będą skuteczniej konkurować na rynku B+R. Połączone instytuty mają większy potencjał komercjalizacyjny, są silniejsze organizacyjnie i mają większe możliwości dostarczania wartości w dużych konsorcjach. Budowanie silnych podmiotów na rynku B+R prowadzi do efektywniejszego rozwoju jednostek i ułatwia robienie interesów z otoczeniem²⁷.

W 2020 r. Sieć Badawcza Łukasiewicza chce przede wszystkim zwiększyć przychody z komercjalizowania badań. To pozwoliłoby osiągnąć cel, dla którego powstał Łukasiewicz, czyli ułatwiać przedsiębiorcom kupowanie wiedzy, która przynosi zyski. Ten cel może być realizowany na dwóch zasadniczych płaszczyznach, czyli poprzez zwiększenie liczby projektów zgłaszanych wspólnie z przedsiębiorcami do Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz poprawę skuteczności składania tych wniosków. Po drugie, Łukasiewicz bardzo intensywnie może pracować nad tym, żeby domknąć wykorzystanie środków z unijnego programu Horyzont 2020, a także czynnie uczestniczyć w europejskich konkursach. Są już wskazane dosyć wyraźnie cztery zasadnicze kierunki rozwoju zdefiniowane przez Radę Łukasiewicza, którą zarządza Ministerstwo Rozwoju. Są one

²⁵ <https://www.gov.pl/web/nauka/lukasiewicz>

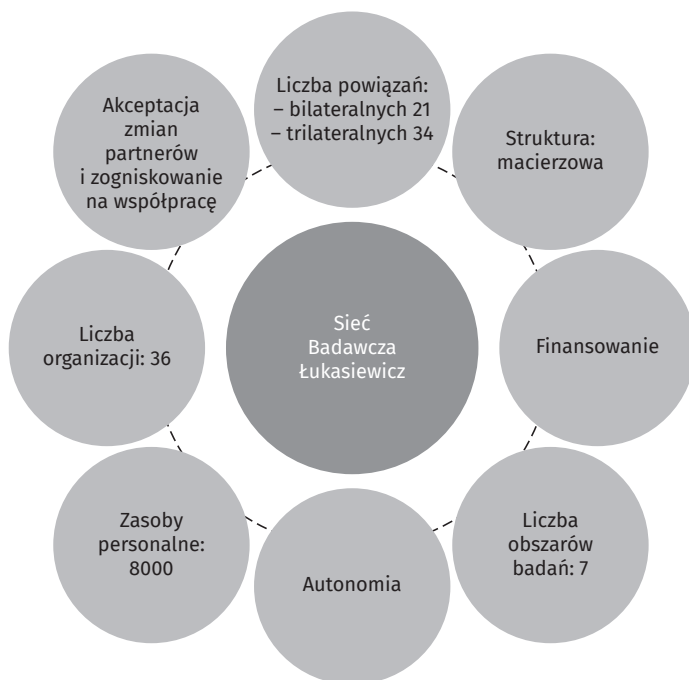
²⁶ Dokumentacja wewnętrzna Sieci Badawczej Łukasiewicza.

²⁷ <https://lukasiewicz.gov.pl>

spójne ze Strategią na rzecz odpowiedzialnego rozwoju naszego kraju w obszarach: zdrowie, inteligentny transport, gospodarka obiegu zamkniętego oraz cyfrowa rewolucja²⁸.

Rysunek 2.2.3.

Analiza sieciowości Sieci Badawczej Łukasiewicz



Źródło: opracowanie własne na podstawie kryteriów sieci: Seikkula-Leino, Optymalizacji klastrów (Jabłoński, Knop, Olko) oraz Rogaleva.

Realizacja zadań Sieci na podstawie ustalonych celów, podjętych kroków wynikających z uwzględnienia stymulant rozwoju pozwala zwiększyć komercyjność wyników, wskaźnik sukcesu i daje szansę na wygenerowanie liczby patentów na poziomie relatywnie zbliżonym do najlepszych ośrodków naukowo-badawczych. Sieć Łukasiewicz ma potencjał związany z sieciowością, który pozwala przypuszczać, że istnieje szansa wpisania Polski na listę Europejskiego Rankingu Badawczego. Analizę sieciowości Sieci Łukasiewicz opracowano na podstawie ośmiu z czternastu kryteriów Seikkula-Leino, optymalizacji klastrów (Jabłoński, Knop, Olko) oraz wzorców Rogaleva. Przyjęto finalnie do analizy następujące kryteria: liczba organizacji w sieci, liczba powiązań sieci (bilateralnych i trilateralnych), liczba różnych typów organizacji w sieci (odniesiona

²⁸ Na podstawie wywiadu z prezesem Sieci Badawczej Łukasiewicz – Piotrem Dardzińskim, wnp.pl, 2.01.2020.

do obszarów badań), autonomia, akceptacja partnerów i zogniskowanie na współpracę oraz wspólny rozwój nowych technologii, struktura, zasoby personalne, a także finansowanie (rysunek 2.2.3). Wyłączono z analizy liczbę stabilnych powiązań w sieci, rodzaje produktów (technologii) i usług oraz kontrolowalność – ze względu na fakt, że przyjęto podobne kryterium liczby powiązań bi i trilateralnych oraz obszarów badań. Kontrolowalność jest bardzo duża, bowiem sieć jest powiązaniem organizacji podlegających władzy centralnej. Sieć Łukasiewicz jest nowo powołana, stąd niezmiennosc sieci w krótkim czasie będzie stała, strategie i planowanie perspektywicznych działań muszą być dopiero przygotowywane. Kwalifikacje i umiejętności w sieci będą budowane w najbliższych latach i zależne od zasobów ludzkich.

Podsumowanie

S. Olko, analizując zarządzanie przedsięwzięciami w sieciach, uwypukla tworzenie i rozwijanie dla społeczeństwa technologii i produktów oraz zjawiska efektywnego funkcjonowania uzależnionych od siebie grup podmiotów²⁹. Podejmowane przez organizacje w sieciach projekty mają znaczący wpływ na funkcjonowanie współczesnej gospodarki. Wcześniejsze funkcjonowanie odrębnych instytutów naukowo-badawczych prowadziło do rozpraszania zasobów. Instytuty polskie, które weszły do Sieci Badawczej Łukasiewicz, przed wstąpieniem do sieci nie były w stanie osiągnąć efektu skali, co skutkowało niewielką liczbą dużych i wartościowych projektów, szczególnie z komponentem międzynarodowym, nieefektywną polityką zakupową, ułomną obsługą procesów: komunikacji z rynkiem, zarządzania własnością intelektualną, a wreszcie komercjalizacji i transferów wiedzy do gospodarki. Odrębne organizacje nie uczyły się od siebie, a brak koordynacji zakupów powodował nieefektywność, m.in. w zakresie wykorzystania aparatury naukowej³⁰. Połączenie w Sieć Badawczą instytutów Łukasiewicza powinno w pierwszym etapie umożliwić redukcję kosztów dla wspólnych kategorii zakupowych poprzez wykorzystanie efektu skali. Jednym z podstawowych elementów synergii jest również uzyskanie oszczędności finansowych i poprawienie sprawności procesowej w tych obszarach działalności Instytutów Łukasiewicza, które mogą zostać z nich wydzielone i scentralizowane (np. księgowość, HR, zakupy, obsługa prawna, IT itp.).

Za sukcesem organizacji stoją zaangażowani pracownicy – podkreślają to liderzy największych na świecie firm. To oni są wizytówką firmy i do nich powinny być skier-

²⁹ S. Olko, *Zarządzanie przedsięwzięciami w sieciach i klastrach w przemyśle kreatywnym z perspektywy teorii sieci działań – aspekty metodyczne*, w: *o współczesnym zarządzaniu*, red. B. Koźuch, Ł. Sułkowski, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2016, s. 96–106.

³⁰ Na podstawie projektu ustawy o Sieci Badawczej Łukasiewicz z dnia 28 grudnia 2017 r.

rowane działania wewnętrznego marketingu. W tak dużej organizacji jak Łukasiewicz ważne jest budowanie u pracowników prawidłowych postaw wynikających z wizji i misji Sieci, przy jednoczesnym motywowaniu ich do lepszej pracy. Każdy z pracowników tworzy sobie określony wizerunek organizacji i jeżeli jest on pozytywny, łatwiej o identyfikację, a konsekwencją jest bardziej twórcza i efektywna praca³¹. Należy stworzyć atrakcyjne warunki pracy, a także odpowiedni program zarządzania rozwojem najzdolniejszych pracowników.

Bibliografia

- Adriessen D., *Implementing the KPMG Value Explorer. Critical Success Factors for Applying IC Measurement Tools*, "Journal of Intellectual Capital" 2005, vol. 6, no. 4, s. 474–488.
- Andriessen D., *Weightless Wealth: Four to Standard IC Theory*, "Journal of Intellectual Capital" 2001, vol. 2, no. 3, s. 204–214.
- Barcikowska R., *Instytuty badawcze w Polsce – próba syntetycznej oceny ich miejsca i roli w polityce innowacyjnej Polski*, „MINIB” 2016, nr 3(21), s. 141–154.
- Barcikowska R., *Sieciowanie instytutów badawczych w wybranych krajach europejskich*, „MINIB” 2018 nr 29(3).
- Braun G., *Evaluating International Entrepreneurship Education Programmes: Lesson from Experience*, w: *Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks*, P. Kyrö, S. Speer, G. Braun (eds.), Bepart, University of Tampere, 2008, s. 92–113.
- Budzyński W., *...*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
- Chen K., Zhang Y., Zhu G., Mu R., *Do Research Institutes from Their Network Positions in Research Collaboration Network with Industries or/and Universities*, Technovation 2017, December.
- Ewalt M., *Reuters Top 25. The World's Most Innovative Research Institutions 2019*, Reuters, 18.09.2019.
- Gryzik A., *Instytuty badawcze w nowoczesnej gospodarce*, OPI, 2017, s. 50–55.
- <https://lukasiewicz.gov.pl> <https://www.gov.pl/web/nauka/lukasiewicz>
- <http://www.researchranking.org/?action=ranking>
- <https://zpbsp.com/pl/home/>
- Jedlitschka A., Althoff K.D., Decker B., Hartkopf S., Nick M., Rech J., *The Fraunhofer IESE Experience, "Management System"* 2002.
- Lachiewicz S., *Rola struktur sieciowych w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, w: *Przedsiębiorczości technologiczna*, „Problemy Zarządzania” 2009, t. 7, nr 2(24), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytet Warszawskiego, s. 23–37.
- Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S., *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Matyjas Z., Bohdanowicz L., *Projekt Sieci Badawczej Łukasiewicz – analiza porównawcza na tle rozwiązań międzynarodowych*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance” 2018, vol. 16, no. 4(2).

³¹ W. Budzyński, *...*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 136.

- Mażewska M., Rabczenko A., Tórz A., *Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych*, PARP, Gdańsk–Warszawa–Poznań 2011.
- Olko S., *Analiza relacji w klastrach – przegląd wybranych podejść*, „Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 4(16), s. 81–93.
- Olko S., *Zarządzanie przedsięwzięciami w sieciach i klastrach w przemysłach kreatywnych z perspektywy teorii sieci działań – aspekty metodyczne*, w: *o współczesnym zarządzaniu*, B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2016, s. 96–106.
- Olko S., *Zarządzanie wiedzą w klastrach i sieciach w przemysłach kreatywnych*, CEDEWU, Warszawa 2017.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Potter P., *Transnational Networks for Innovation and Transfer: Lesson from Evaluation for Practice Development in Interreg*, w: *Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks*, P. Kyrö, S. Speer, G. Braun (eds.), Bepart, University of Tampere, 2008, s. 74–91.
- Projekt ustawy o Sieci Badawczej Łukasiewicz z dnia 28 grudnia 2017 r.
- Rogalev N., *Technology Commercialization in Russia Challenges and Barriers*, IC2 Institute, The University of Texas at Austin, 1999, s. 121.
- Seikkula-Leino J., *The Development of Entrepreneurship Education Through the Partnership Model*, w: *Evaluating, Experiencing and Creating Entrepreneurial and Enterprising Networks*, P. Kyrö, S. Speer, G. Braun (eds.), Bepart, University of Tampere, 2008, s. 115–132.
- Stachowicz J., Olko S., *Ethical Dimension of Knowledge Management in Interorganizational Networks*, w: *Challenges for Contemporary Management*, N.V. Trifonova, J. Teczek, P. Buła (red.), Międzynarodowa Fundacja Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków–Petersburg 2016, s. 159–169.
- Szymankowska A., *Zarządzania marką w aspekcie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 10(59), s. 694–704.
- Świadek A., *Krajowy system innowacji w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- Wincent J., Anokhin S., Boter H., *Network Board Continuity and Effectiveness of Open Innovation in Swedish*, „R&D Management” 2009, vol. 39, no. 1, s. 55–67.
- www.fraunhofer.de/en
- www.instituts-carnot.eu/en

2.3

Część 2

Współpraca w tworzeniu innowacji

Agnieszka Sopińska*

Patryk Dziurski**

Przesłanki tworzenia innowacji w modelu otwartym a skala zjawiska otwartych innowacji – wyniki badań

Streszczenie

Celem rozdziału jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje związek pomiędzy rodzajem zgłaszanych przesłanek tworzenia otwartych innowacji a skalą zjawiska tworzenia poszczególnych rodzajów otwartych innowacji mierzonego liczbą powstałych innowacji? Jeśli tak, to jakie zależności w tym zakresie można wskazać? Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu zidentyfikowano wiele różnych przesłanek tworzenia otwartych innowacji. Wskazano, że przesłanki tworzenia otwartych innowacji mogą być ważnym czynnikiem determinującym skalę zjawiska powstawania otwartych innowacji, przy czym przesłanki rynkowe, w porównaniu z przesłankami dotyczącymi procesu innowacyjnego, powinny sprzyjać większej liczbie tworzonych otwartych innowacji. Sformułowane tezy nie znalazły jednak potwierdzenia w przeprowadzonych analizach statystycznych. Przesłanki tworzenia otwartych innowacji nie są czynnikiem determinującym liczbę tworzonych otwartych innowacji. Analiza nie wykazała także statystycznie istotnych różnic

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-8421-3227

** Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0003-2132-8657

w liczbie powstałych poszczególnych rodzajów otwartych innowacji pomiędzy grupami przedsiębiorstw, które wskazały i nie wskazały na występowanie danej kategorii przesłanki ich tworzenia.

Słowa kluczowe: otwarte innowacje, przesłanki tworzenia otwartych innowacji, rodzaje otwartych innowacji, skala zjawiska powstawania otwartych innowacji

Drivers for Open Innovation, and the Scale of Open Innovation – Research Results

Abstract

The paper is aimed to answer the question whether there is a relationship between the type of driver for open innovation and the scale of open innovation measured by the number of open innovations. If yes, what kind of relationships can be identified. The literature review reveals that there are many, different drivers for open innovation. It can be stated that drivers for open innovation can be seen as an important factor determining the scale of open innovation, while market-driven factors, compared to factors related to innovation processes, should favour more open innovation. However, proposed theses were not confirmed by the statistical analysis. Drivers for open innovation are not important factors determining the number of open innovations. The statistical analysis also did not show statistically significant differences in the number of different types of open innovations between groups of firms that indicated and did not indicate the existence of a given type of the driver for open innovation.

Keywords: open innovation, drivers for open innovation, types of open innovation, scale of open innovation

Wprowadzenie

Literatura przedmiotu jak i praktyka gospodarcza dostarczają wiele dowodów dokumentujących twierdzenie, że tworzenie innowacji w modelu otwartym, opierającym się na współpracy z zewnętrznymi podmiotami, jest bardziej efektywnym rozwiązaniem niż tworzenie innowacji w modelu zamkniętym, w którym innowacje tworzone są jedynie na podstawie własnych kompetencji przedsiębiorstwa. Pomimo że idea otwartych innowacji relatywnie niedawno została opisana w literaturze¹, to stanowi ona przed-

¹ Zob. H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and from Technology*, Harvard Business School Press, Boston Mass 2003.

miot eksploracji wielu naukowców zarówno światowych, jak i polskich. Efektem ich prac są liczne publikacje, w tym odnoszące się do zjawiska otwartych innowacji na rynku polskim². Można śmiało stwierdzić, że obecnie koncepcja otwartych innowacji stała się wręcz paradygmatem, zgodnie z którym firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek³.

Efektem każdego procesu innowacyjnego, w tym realizowanego w modelu otwartym, są konkretne rodzaje powstałych innowacji. Zgodnie z nomenklaturą przyjętą we wcześniejszych wersjach *Podręcznika Oslo*⁴, można wyróżnić cztery rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, marketingowe oraz organizacyjne⁵. Na podstawie dotychczas przeprowadzonych badań opisujących zjawisko tworzenia otwartych innowacji przez przedsiębiorstwa działające na polskim rynku⁶ oraz aktualnie prezentowanych badań⁷ można stwierdzić, że skala powstawania poszczególnych rodzajów otwartych innowacji pod względem ich liczby jest bardzo zróżnicowana. Otwarte innowacje produktowe zdecydowanie dominują nad pozostałymi rodzajami otwartych innowacji. Warto wskazać, że przedsiębiorstwa działające w branżach wysokich technologii tworzą średnio większą liczbę innowacji produktowych i procesowych niż te działające w pozostałych branżach. Natomiast przedsiębiorstwa działające w pozostałych branżach tworzą średnio większą liczbę otwartych innowacji organizacyjnych i marketingowych niż przedsiębiorstwa z branż wysokich technologii (tabela 2.3.1). Zebrane dane potwierdzają konkluzje z literatury przedmiotu, że koncepcja otwartych innowacji, choć początkowo była stosowana głównie w przedsiębiorstwach działających w sektorach wysokich technologii, jest coraz częściej implementowana przez przedsiębiorstwa z różnych sektorów, także

² Zob. A. Sopińska, P. Dziurski, *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Wydawnicza SGH, Warszawa 2018; A. Sopińska, W. Mierzejewska, *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, Wydawnicza SGH, Warszawa 2017; R. Stanisławski, *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Politechnika Łódzka, Łódź 2017; M.S. Lewandowska, *Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

³ A. Sopińska, *Paradygmat otwartych innowacji w polskich realiach*, w: *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*, R. Bartkowiak, M. Matuszewicz (red.), Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 335–351.

⁴ W 2018 r. zostało opublikowane czwarte wydanie *Podręcznika Oslo*, w którym wyróżnia się dwa rodzaje innowacji: produktowe i procesowe biznesowych. Zob. OECD/Eurostat, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th ed., The Measurement of Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg 2018.

⁵ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Wspólna publikacja Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Urzędu Statystycznego Wspólnot Europejskich, Paryż 2006.

⁶ A. Sopińska, P. Dziurski, *op.cit.*, s. 85–95; A. Sopińska, W. Mierzejewska, *op.cit.*, s. 91–100.

⁷ Raport z badań statutowych nr KZiF/S/48/18 pt. *Motywy i bariery tworzenia otwartych innowacji*; kierownik badań: A. Sopińska; wykonawcy: A. Sopińska, P. Dziurski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019.

tych niezaliczanych do branż wysokich technologii⁸. Warto także wskazać, że na skalę zjawiska powstawania poszczególnych rodzajów otwartych innowacji na rynku polskim nie ma istotnego wpływu ani wielkość przedsiębiorstwa, ani fakt przynależności lub jej braku do grupy kapitałowej.

Tabela 2.3.1.

Średnia liczba otwartych innowacji z podziałem na branże pochodzenia

Branża	Liczba podmiotów	Średnia liczba otwartych innowacji tworzonych przez zbadane przedsiębiorstwa			
		Otwarte innowacje produktowe	Otwarte innowacje procesowe	Otwarte innowacje organizacyjne	Otwarte innowacje marketingowe
Branże wysokich technologii	77	24,9	5,9	1,1	0,6
Pozostałe branże	45	21,0	3,1	1,5	1,0

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe rozważania zachęcają więc do poszukiwania innych potencjalnych czynników determinujących skalę zjawiska powstawania poszczególnych rodzajów otwartych innowacji wśród przedsiębiorstw działających na polskim rynku. Uwaga autorów skierowana została więc na przesłanki tworzenia otwartych innowacji. Celem opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy istnieje związek pomiędzy rodzajem zgłaszanych przesłanek tworzenia otwartych innowacji a skalą zjawiska tworzenia poszczególnych rodzajów otwartych innowacji (produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne) mierzonego liczbą powstałych innowacji? Jeśli tak, to jakie zależności w tym zakresie można wskazać?

⁸ H.W. Chesbrough, *op.cit.*; H.W. Chesbrough, A.K. Crowther, *Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries*, "R&D Management" 2006, vol. 36, no. 3, s. 229–236; M.L. Flor, S.Y. Cooper, M.J. Oltra, *External Knowledge Search, Absorptive Capacity and Radical Innovation in High-technology Firms*, "European Management Journal" 2018, vol. 36, no. 2, s. 183–194; F. Galati, B. Bigliardi, A. Petroni, *Open Innovation in Food Firms: Implementation Strategies, Drivers and Enabling Factors*, "International Journal of Innovation Management" 2016, vol. 20, no. 3; M.G. Martinez, V. Lazzarotti, R. Manzini, M.S. Garcia, *Open Innovation Strategies in the Food and Drink Industry. Determinants and Impact on Innovation Performance*, "International Journal of Technology Management" 2016, vol. 66, no. 2–3, s. 212–242; V. van de Vrande, J.P.J. de Jong, W. Vanhaverbeke, M. de Rochemont, *Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges*, "Technovation" 2009, vol. 29, no. 6–7, s. 423–437.

Przestanki tworzenia otwartych innowacji

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych przesłanek tworzenia otwartych innowacji, gdyż menedżerowie decydują się na otwarcie procesu innowacyjnego z wielu różnych powodów. Stąd brak jest jednej, uniwersalnej listy potencjalnych przesłanek tworzenia otwartych innowacji. Niektórzy autorzy publikacji wymieniają jedynie enumeratywnie owe przesłanki⁹, a część podejmuje próby ich usystematyzowania, tworząc ich autorskie klasyfikacje. Jedna z najczęściej stosowanych klasyfikacji dzieli przesłanki tworzenia otwartych innowacji na zewnętrzne i wewnętrzne¹⁰. Z kolei E.K.R. E. Huizingh proponuje podział przesłanek na ofensywne (np. zwiększenie przychodów) i defensywne (np. obniżenie ryzyka)¹¹, przy czym wskazuje, że ofensywne przesłanki tworzenia otwartych innowacji są ważniejsze od tych defensywnych¹². Jeszcze inni autorzy dzielą przesłanki tworzenia otwartych innowacji na rynkowe oraz związane z chęcią pozyskania nowej wiedzy¹³, natomiast J. Hagedoorn zidentyfikował dodatkowo przesłanki dotyczące procesu tworzenia otwartych innowacji¹⁴.

Brak uniwersalnej klasyfikacji przesłanek tworzenia otwartych innowacji skłonił autorów do zaproponowania ich autorskiej klasyfikacji (tabela 2.3.2). Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu zidentyfikowano 15 potencjalnych przesłanek tworzenia otwartych innowacji, które przyporządkowano do grupy przesłanek wewnętrznych lub zewnętrznych. Przestanki wewnętrzne obejmują czynniki dotyczące wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa, jego kondycji oraz potencjału innowacyjnego. Przestanki wewnętrzne zostały dodatkowo podzielone na te dotyczące procesu innowacyjnego, które ukierunkowane są na podnoszenie efektywności procesu innowacyjnego, oraz

⁹ Zob. U. Kłosiewicz-Górecka, *Innowacje w sektorze usług – motywy, bariery oraz wsparcie działalności innowacyjnej*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 5(364), s. 115–127; L. Woźniak, A. Lewandowska, R. Pater, M. Stopa, M. Chrzanowski, *Po co nam innowacyjność? Problem innowacyjności w regionie peryferyjnym na przykładzie województwa podkarpackiego*, yna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015; T. Kraśnicka, T. Ingram (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014; M. McPhillips, *Rola innowacji otwartych w klastrach*, praca doktorska, Politechnika Gdańska, Gdańska 2018, s. 50–51.

¹⁰ A. Schroll, A. Mild, *Determinants of Open Innovation: An Empirical Study on Organisational, Market, and Human Drivers of Open Innovation Adoption across Europe*, „International Journal of Innovation and Regional Development” 2011, vol. 3, no. 5, s. 465–485; X. Fu, J. Li, H. Xiong, H.W. Chesbrough, *Open Innovation as a Response to Constraints and Risks: Evidence from China*, „Asian Economic Papers” 2011, vol. 13, s. 30–58.

¹¹ E.K.R.E. Huizingh, *Open Innovation: State of the Art and Future Perspectives*, „Technovation” 2011, vol. 31, no. 1, s. 2–9.

¹² H.W. Chesbrough, A.K. Crowther, *op.cit.*, s. 229–236; V. van de Vrande, J.P.J. de Jong, W. Vanhaverbeke, M. de Rochemont, *op.cit.*, s. 423–437.

¹³ V. van de Vrande, J.P.J. de Jong, W. Vanhaverbeke, M. de Rochemont, *op.cit.*, s. 423–437.

¹⁴ J. Hagedoorn, *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. 5, s. 371–385.

przesłanki rynkowe mające na celu poprawę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Przesłanki zewnętrzne mają natomiast swoje źródło w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Tabela 2.3.2.

Potencjalne przesłanki tworzenia otwartych innowacji

Grupy i podgrupy przesłanek		Potencjalne przesłanki
Grupa przesłanek wewnętrznych	Podgrupa przesłanek dotyczących procesu innowacyjnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skrócenie procesu innowacyjnego 2. Obniżenie kosztów procesu innowacyjnego 3. Zwiększenie liczby tworzonych innowacji 4. Obniżenie ryzyka związanego z działalnością innowacyjną 5. Lepsze wykorzystanie własnego potencjału badawczego 6. Zarabianie na niewykorzystanych własnych wynalazkach 7. Pozyskanie nowej wiedzy i technologii
	Podgrupa przesłanek rynkowych	<ol style="list-style-type: none"> 8. Możliwość pozyskania nowych klientów 9. Poprawa konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa 10. Zwiększenie lojalności dotychczasowych klientów 11. Zwiększenie przychodów z działalności innowacyjnej
Grupa przesłanek zewnętrznych		<ol style="list-style-type: none"> 12. Duża turbulencja otoczenia (makrootoczenie) 13. Presja ze strony konkurentów 14. Presja ze strony partnerów biznesowych 15. Możliwość pozyskania wsparcia finansowego na tworzenie innowacji w modelu otwartym (np. programy unijne)

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że przesłanki rynkowe, szczególnie o charakterze ofensywnym, są głównymi przesłankami tworzenia otwartych innowacji¹⁵. Wielu menedżerów decyduje się na otwarcie procesów innowacyjnych, gdyż postrzegają otwarte innowacje jako kluczowy czynnik sukcesu w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw¹⁶. Część badaczy wskazuje także na ważność przesłanek dotyczących samego procesu innowacyjnego, wskazując na chęć pozyskania nowej wiedzy¹⁷, ograniczenie kosztów procesów innowacyjnych oraz zmniejszenie ryzyka¹⁸. Ważne są także prze-

¹⁵ P. Dziurski, A. Sopińska, *Does Industry Matter? Drivers and Barriers for Open Innovation in High-tech and Non-high-tech Industries. Evidence from Poland*, 6th Annual World Open Innovation Conference, Rzym, 12–13 grudnia 2019 r.; A. Sopińska, P. Dziurski, *Motives for Creating Open Innovation in Enterprises Operating in Poland*, w: *The Future of Management. Entrepreneurship Change and Flexibility*, B. Nogalski, P. Buła (red.), Wydawnictwo UJ, w druku; H. W. Chesbrough, A. K. Crowther, *op.cit.*, s. 229–236; V. van de Vrande, J. P. J. de Jong, W. Vanhaverbeke, M. de Rochemont, *op.cit.*, s. 423–437; J. S. Gans, S. Stern, *The Product Market and the Market for "Ideas": Commercialization Strategies for Technology Entrepreneurs*, "Research Policy" 2003, vol. 32, no. 2, s. 333–350.

¹⁶ H. W. Chesbrough, A. K. Crowther, *op.cit.*, s. 229–236.

¹⁷ T. Schmidt, *Motives for Innovation Co-Operation – Evidence from the Canadian Survey of Innovation*, ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 07–018, 2007.

¹⁸ C. Bayona, T. Gracia-Marco, E. Huerta, *Firms' Motivation for Cooperative R&D: An Empirical Analysis of Spanish Firms*, "Research Policy" 2001, vol. 30, no. 8, s. 1289–1307; M. Sakakibara, *Heterogeneity of Firm*

słanki zewnętrzne, które mogą zachęcać/zmuszać menedżerów do otwierania procesów innowacyjnych.

Możliwe jest zidentyfikowanie różnorodnych przesłanek tworzenia otwartych innowacji. Na podstawie przeglądu literatury autorzy stawiają tezę, że przesłanki zewnętrzne mogą mieć większe znaczenie w przypadku przedsiębiorstw charakteryzujących się bardziej reaktywnym zachowaniem w działalności innowacyjnej. Natomiast przesłanki wewnętrzne będą wskazywane częściej przez przedsiębiorstwa proaktywne w działalności innowacyjnej, przy czym przesłanki rynkowe, ze względu na swój ofensywny charakter, powinny sprzyjać tworzeniu większej liczby różnego rodzaju otwartych innowacji w przedsiębiorstwach niż przesłanki dotyczące procesu innowacyjnego.

Metodyka prowadzonych badań

Badanie, którego celem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące związku między przesłankami tworzenia otwartych innowacji a skalą zjawiska powstawania poszczególnych rodzajów otwartych innowacji (produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych), stanowi kontynuację realizowanego w latach 2018–2019 projektu badawczego *Motywy i bariery tworzenia otwartych innowacji*¹⁹. Źródłem danych pierwotnych były wyniki badania przeprowadzonego w dniach 12–30 stycznia 2019 r. przy wykorzystaniu metody standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowym (metoda CATI). Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu obejmował pytania zamknięte wielokrotnego i jednokrotnego wyboru, w tym pytanie dotyczące przesłanek tworzenia otwartych innowacji oraz pytanie dotyczące liczby innowacji stworzonych w modelu otwartym w podziale na poszczególne ich rodzaje. Ze względu na etapowy przebieg procesu innowacyjnego istniała konieczność uwzględnienia aspektu czasowego od momentu powstania idei danej innowacji do momentu finalnego jej wdrożenia i komercjalizacji, stąd przyjęto trzyletnią perspektywę obejmującą lata 2016–2018.

Podmiotem badania były innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku. Operatorem losowania stanowiły najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce wg „Gazety Prawnej” oraz rankingu „Kamerton innowacyjności”. Dane najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce zostały poddane walidacji w bazie Bisnode

Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives, “Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 6, s. 143–165; T. Schmidt, *op.cit.*

¹⁹ Raport z badań statutowych nr KZiF/S/48/18 pt. *Motywy i bariery tworzenia otwartych innowacji*; kierownik badań: A. Sopińska; wykonawcy: A. Sopińska, P. Dziurski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019.

Polska zawierającej dane teleadresowe i finansowe podmiotów prowadzących działalność na terenie Polski. Dobór próby do badań był losowy, a warunkiem wejścia przedsiębiorstwa do próby było wprowadzenie przez nie w latach 2016–2018 przynajmniej jednej innowacji w modelu otwartym (we współpracy z zewnętrznymi podmiotami). Współczynnik *response rate* wyniósł 0,69. Minimalna wielkość próby dla zbadanej populacji wynosiła 115 podmiotów. Zrealizowano 122 wywiady (N = 122) z osobami mającymi wiedzę na temat wprowadzanych przez przedsiębiorstwo innowacji, zatem została zagwarantowana istotność wyników na poziomie 0,05.

Próba badawcza była w umiarkowanym stopniu zróżnicowana. W próbie dominowały pod względem wielkości, mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników, podmioty duże (40,2%) oraz średnie (32,8%). W próbie było więcej przedsiębiorstw działających w branżach usług wysokich technologii (37,7%), niewiele mniej było przedsiębiorstw z pozostałych branż nieklasyfikowanych jako branże wysokich technologii (36,9%). Najmniej było przedsiębiorstw z branż produkcyjnych wysokich technologii (25,4%). Zdecydowana większość zbadanych przedsiębiorstw nie należała do grup kapitałowych (77%). Charakterystykę próby badawczej pod względem wybranych parametrów przedstawiono w tabeli 2.3.3.

Tabela 2.3.3.

Charakterystyka próby badawczej pod względem wybranych parametrów

Parametry charakterystyki		Liczebność	Udział (w %)
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikro (0–9osób)	3	2,5
	Małe (10–49 osób)	30	24,6
	Średnie (50–249 osób)	40	32,8
	Duże (250 i więcej osób)	49	40,2
Dominująca branża działania	Branża produkcyjna wysokich technologii (wg OECD)	31	25,4
	Branża usług wysokich technologii (wg OECD)	46	37,7
	Pozostałe branże	45	36,9
Przynależność do grupy kapitałowej	Tak	28	23,0
	Nie	94	77,0

Źródło: opracowanie własne; n = 122.

W celu odpowiedzi na pytanie dotyczące związku między przesłankami tworzenia otwartych innowacji a skalą zjawiska tworzenia poszczególnych rodzajów otwartych innowacji, mierzoną liczbą ich powstania, zastosowano test U Manna-Whitneya. W badaniu sprawdzono istotność różnic w liczbie tworzonych poszczególnych rodzajów otwartych innowacji pomiędzy dwiema grupami, tj. przedsiębiorstwa, które wskazały na występo-

wanie przesłanki tworzenia otwartych innowacji a przedsiębiorstwa, które nie wskazały na występowanie przesłanki tworzenia otwartych innowacji. W analizach statystycznych przyjęto poziom istotności $sig. = 0,05$. Analiz dokonywano za pomocą programu SPSS.

Wyniki badania

Przeprowadzone badanie pozwoliło odpowiedzieć na pytanie: Czy istnieje związek pomiędzy rodzajem zgłaszanych przesłanek tworzenia otwartych innowacji a liczbą tworzonych otwartych innowacji z podziałem na poszczególne rodzaje otwartych innowacji?

Analizę przeprowadzono odrębnie dla każdego rodzaju otwartych innowacji. W pierwszej kolejności przeanalizowano otwarte innowacje produktowe. Analiza statystyczna uzyskanych wyników nie wykazała statystycznie istotnych różnic w liczbie otwartych innowacji produktowych pomiędzy grupami wydzielonymi ze względu na fakt występowania danej przesłanki tworzenia otwartych innowacji. Średnie wartości dla otwartych innowacji produktowych wraz z odchyleniami standardowymi oraz wyniki testu U Manna-Whitneya zestawiono w tabeli 2.3.4.

Tabela 2.3.4.

Średnia liczba otwartych innowacji produktowych z podziałem na przesłanki tworzenia otwartych innowacji

Potencjalne przesłanki tworzenia OI	Innowacje produktowe				Test U Manna-Whitneya	
	Nie wskazano		Wskazano		Z	p
	M	SD	M	SD		
Przesłanki dotyczące procesu innowacyjnego						
Skrócenie procesu innowacyjnego	5,0	4,27	4,4	3,92	-0,37	0,709
Obniżenie kosztów procesu innowacyjnego	4,4	3,89	5,6	4,50	-1,82	0,068
Zwiększenie liczby tworzonych innowacji	5,0	4,44	4,4	3,37	-0,17	0,868
Obniżenie ryzyka związanego z działalnością innowacyjną	4,9	4,31	4,7	3,31	-0,41	0,679
Lepsze wykorzystanie własnego potencjału badawczego	4,8	4,16	6,8	4,44	-1,06	0,291
Zarabianie na niewykorzystanych własnych wynalazkach	4,9	4,24	3,2	1,64	-0,55	0,584
Pozyskanie nowej wiedzy i technologii	4,9	4,26	4,8	3,79	-0,26	0,798
Przesłanki rynkowe						
Możliwość pozyskania nowych klientów	5,5	4,71	4,4	3,63	-0,92	0,358
Poprawa konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa	4,3	3,80	5,1	4,31	-1,10	0,271
Zwiększenie lojalności dotychczasowych klientów	5,1	4,00	4,7	4,35	-1,25	0,210
Zwiększenie przychodów z działalności innowacyjnej	5,2	4,48	4,7	3,97	-0,79	0,431

cd. tabeli 2.3.4

Potencjalne przesłanki tworzenia OI	Innowacje produktowe				Test U Manna-Whitneya	
	Nie wskazano		Wskazano		Z	p
	M	SD	M	SD		
Przesłanki zewnętrzne						
Duża turbulencja otoczenia (makrootoczenie)	4,9	4,20	3,5	3,56	-1,07	0,285
Presja ze strony konkurentów	4,9	4,23	3,3	2,50	-0,83	0,407
Presja ze strony partnerów biznesowych	4,9	4,13	5,0	6,06	-0,47	0,637
Możliwość pozyskania wsparcia finansowego na tworzenie innowacji w modelu otwartym	4,9	4,20	4,4	3,89	-0,42	0,673
M – średnia	SD – odchylenie standardowe		Z – wartość testu U Manna-Whitneya		p – poziom istotności	

Źródło: opracowanie własne.

Następnie analizie poddano otwarte innowacje procesowe. W przypadku otwartych innowacji procesowych istotną statystycznie różnicę stwierdzono jedynie w przypadku przesłanki dotyczącej lepszego wykorzystania własnego potencjału badawczego (przesłanka z grupy dotyczącej procesu innowacyjnego). Respondenci, którzy wskazywali tę przesłankę, mieli średnio mniejszą liczbę innowacji procesowych (0,2) niż respondenci, którzy nie wskazali na tę przesłankę (1,3) ($p = 0,019$). Dla pozostałych rodzajów przesłanek tworzenia otwartych innowacji nie wykazano statystycznie istotnych różnic w liczbie otwartych innowacji procesowych pomiędzy grupami wydzielonymi ze względu na fakt występowania danej przesłanki tworzenia otwartych innowacji. Średnie wartości dla otwartych innowacji procesowych wraz z odchyleniami standardowymi oraz wyniki testu U Manna-Whitneya zestawiono w tabeli 2.3.5.

Tabela 2.3.5.

Średnia liczba otwartych innowacji procesowych z podziałem na przesłanki tworzenia otwartych innowacji

Potencjalne przesłanki tworzenia OI	Innowacje procesowe				Test U Manna-Whitneya	
	Nie wskazano		Wskazano		Z	p
	M	SD	M	SD		
Przesłanki dotyczące procesu innowacyjnego						
Skrócenie procesu innowacyjnego	1,2	1,11	1,2	1,01	-0,09	0,932
Obniżenie kosztów procesu innowacyjnego	1,3	1,14	1,1	0,98	-0,93	0,353
Zwiększenie liczby tworzonych innowacji	1,2	1,02	1,4	1,25	-0,42	0,677
Obniżenie ryzyka związanego z działalnością innowacyjną	1,3	1,06	0,9	1,17	-1,78	0,075

Potencjalne przesłanki tworzenia OI	Innowacje procesowe				Test U Manna-Whitneya	
	Nie wskazano		Wskazano		Z	p
	M	SD	M	SD		
Lepsze wykorzystanie własnego potencjału badawczego	1,3	1,08	0,2	0,45	-2,35	0,019
Zarabianie na niewykorzystanych własnych wynalazkach	1,2	1,07	2,2	1,10	-1,96	0,050
Pozyskanie nowej wiedzy i technologii	1,2	1,06	1,3	1,19	-0,19	0,854
Przesłanki rynkowe						
Możliwość pozyskania nowych klientów	1,3	1,11	1,1	1,06	-0,81	0,419
Poprawa konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa	1,1	1,08	1,3	1,08	-1,09	0,274
Zwiększenie lojalności dotychczasowych klientów	1,1	1,15	1,3	1,02	-1,30	0,194
Zwiększenie przychodów z działalności innowacyjnej	1,0	1,05	1,4	1,09	-1,90	0,058
Przesłanki zewnętrzne						
Duża turbulencja otoczenia (makrootoczenie)	1,3	1,09	0,8	0,98	-0,87	0,386
Presja ze strony konkurentów	1,3	1,09	0,5	0,55	-1,78	0,074
Presja ze strony partnerów biznesowych	1,3	1,09	0,5	0,58	-1,45	0,149
Możliwość pozyskania wsparcia finansowego na tworzenie innowacji w modelu otwartym	1,2	1,05	1,9	1,36	-1,27	0,205
M – średnia	SD – odchylenie standardowe		Z – wartość testu U Manna-Whitneya		p – poziom istotności	

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym analizowanym rodzajem innowacji były otwarte innowacje marketingowe. W przypadku otwartych innowacji marketingowych większą ich liczbę deklarowali przedstawiciele przedsiębiorstw, którzy wskazywali na przesłankę tworzenia otwartych innowacji dotyczącą zarabiania na niewykorzystanych własnych wynalazkach (przesłanka z grupy dotyczącej procesu innowacyjnego; 2,0) niż respondenci, którzy nie wskazali tej przesłanki (0,7) ($p=0,036$). Dla pozostałych rodzajów przesłanek tworzenia otwartych innowacji nie wykazano statystycznie istotnych różnic w liczbie otwartych innowacji marketingowych pomiędzy grupami wydzielonymi ze względu na fakt występowania danej przesłanki tworzenia otwartych innowacji. Średnie wartości dla otwartych innowacji marketingowych wraz z odchyleniami standardowymi oraz wyniki testu U Manna-Whitneya zestawiono w tabeli 2.3.6.

Tabela 2.3.6.

Średnia liczba otwartych innowacji marketingowych z podziałem na przesłanki tworzenia otwartych innowacji

Potencjalne przesłanki tworzenia OI	Innowacje marketingowe				Test U Manna-Whitneya	
	Nie wskazano		Wskazano		Z	p
	M	SD	M	SD		
Przesłanki dotyczące procesu innowacyjnego						
Skrócenie procesu innowacyjnego	0,8	0,95	0,7	0,75	-0,53	0,594
Obniżenie kosztów procesu innowacyjnego	0,8	0,91	0,8	0,90	-0,06	0,953
Zwiększenie liczby tworzonych innowacji	0,7	0,91	0,9	0,86	-1,11	0,269
Obniżenie ryzyka związanego z działalnością innowacyjną	0,8	0,93	0,9	0,70	-1,10	0,272
Lepsze wykorzystanie własnego potencjału badawczego	0,8	0,91	1,0	0,71	-0,94	0,349
Zarabianie na niewykorzystanych własnych wynalazkach	0,7	0,83	2,0	1,58	-2,10	0,036
Pozyskanie nowej wiedzy i technologii	0,7	0,86	1,0	1,05	-1,19	0,234
Przesłanki rynkowe						
Możliwość pozyskania nowych klientów	0,7	0,86	1,0	1,05	-1,19	0,234
Poprawa konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa	0,7	0,91	0,8	0,89	-0,61	0,545
Zwiększenie lojalności dotychczasowych klientów	0,9	0,94	0,7	0,88	-1,23	0,219
Zwiększenie przychodów z działalności innowacyjnej	0,8	0,80	0,8	0,99	-0,43	0,665
Przesłanki zewnętrzne						
Duża turbulencja otoczenia (makrootoczenie)	0,8	0,89	0,7	1,21	-0,68	0,497
Presja ze strony konkurentów	0,8	0,91	0,3	0,52	-1,19	0,233
Presja ze strony partnerów biznesowych	0,8	0,90	0,3	0,50	-1,22	0,221
Możliwość pozyskania wsparcia finansowego na tworzenie innowacji w modelu otwartym	0,8	0,90	0,8	0,89	0,00	1,000
M – średnia	SD – odchylenie standardowe		Z – wartość testu U Manna-Whitneya		p – poziom istotności	

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim analizowanym rodzajem otwartych innowacji były innowacje organizacyjne. Przeprowadzona analiza statystyczna nie wykazała statystycznie istotnych różnic w liczbie innowacji organizacyjnych pomiędzy grupami wydzielonymi ze względu na fakt występowania danej kategorii przesłanek tworzenia otwartych innowacji. Średnie wartości dla otwartych innowacji procesowych wraz z odchyleniami standardowymi oraz wyniki testu U Manna-Whitneya zestawiono w tabeli 2.3.7.

Tabela 2.3.7.

Średnia liczba otwartych innowacji marketingowych z podziałem na przesłanki tworzenia otwartych innowacji

Potencjalne przesłanki tworzenia OI	Innowacje organizacyjne				Test U Manna-Whitneya	
	Nie wskazano		Wskazano		Z	p
	M	SD	M	SD		
Przesłanki dotyczące procesu innowacyjnego						
Skrócenie procesu innowacyjnego	0,5	0,85	0,6	0,84	-0,21	0,831
Obniżenie kosztów procesu innowacyjnego	0,6	0,85	0,5	0,84	-0,59	0,553
Zwiększenie liczby tworzonych innowacji	0,5	0,84	0,6	0,87	-0,54	0,591
Obniżenie ryzyka związanego z działalnością innowacyjną	0,6	0,89	0,3	0,47	-1,00	0,318
Lepsze wykorzystanie własnego potencjału badawczego	0,5	0,85	0,4	0,89	-0,59	0,552
Zarabianie na niewykorzystanych własnych wynalazkach	0,5	0,79	1,0	1,73	-0,35	0,729
Pozyskanie nowej wiedzy i technologii	0,5	0,89	0,6	0,60	-1,13	0,260
Przesłanki rynkowe						
Możliwość pozyskania nowych klientów	0,5	0,66	0,6	0,97	-0,29	0,776
Poprawa konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa	0,6	0,94	0,5	0,81	-0,12	0,904
Zwiększenie lojalności dotychczasowych klientów	0,5	0,77	0,6	0,91	-0,88	0,380
Zwiększenie przychodów z działalności innowacyjnej	0,4	0,81	0,6	0,86	-1,72	0,085
Przesłanki zewnętrzne						
Duża turbulencja otoczenia (makrootoczenie)	0,5	0,80	0,7	1,63	-0,76	0,448
Presja ze strony konkurentów	0,6	0,86	0,0	0,00	-1,90	0,057
Presja ze strony partnerów biznesowych	0,6	0,85	0,0	0,00	-1,54	0,123
Możliwość pozyskania wsparcia finansowego na tworzenie innowacji w modelu otwartym	0,5	0,86	0,4	0,52	-0,23	0,819
M – średnia	SD – odchylenie standardowe		Z – wartość testu U Manna-Whitneya		p – poziom istotności	

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza pozwala sformułować wniosek, że nie można wskazać przesłanek tworzenia otwartych innowacji, które sprzyjają powstawaniu większej liczby poszczególnych rodzajów tworzenia otwartych innowacji. Analiza statystyczna pozwala stwierdzić jedynie, że występowanie przesłanki dotyczącej „lepszego wykorzystania własnego potencjału badawczego” nie sprzyja tworzeniu większej liczby otwartych innowacji procesowych, a występowanie przesłanki dotyczącej „zarabiania na niewykorzystanych własnych wynalazkach” nie sprzyja tworzeniu większej liczby innowacji marketingowych. Prowadzi to do konkluzji, że przesłanki tworzenia otwartych

innowacji, obok wielkości przedsiębiorstwa oraz faktu przynależności do grupy kapitałowej, nie są ważnymi czynnikami determinującymi skalę tworzenia otwartych innowacji na polskim rynku, mierzonego liczbą powstałych innowacji określonego rodzaju. Tym samym badania empiryczne nie potwierdzają też drugiej tezy sformułowanej w części teoretycznej, że rynkowe przesłanki tworzenia otwartych innowacji, w odniesieniu do przesłanek dotyczących procesu innowacyjnego, sprzyjają tworzeniu większej liczby otwartych innowacji.

Podsumowanie

Otwarte innowacje, choć są relatywnie nową koncepcją, cieszą się dużą popularnością zarówno wśród naukowców, jak i praktyków gospodarczych. Coraz więcej przedsiębiorstw z różnych sektorów chętnie otwiera swoje procesy innowacyjne, współpracując z różnymi zewnętrznymi partnerami. Można zidentyfikować wiele różnych przesłanek tworzenia otwartych innowacji. Część z nich jest zewnętrzna w stosunku do przedsiębiorstwa, a część ma charakter wewnętrzny i może być związana zarówno z chęcią poprawy efektywności procesów innowacyjnych (przesłanki dotyczące procesu innowacyjnego), jak i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa (przesłanki rynkowe). Postawiona przez autorów teza, że przesłanki rynkowe powinny sprzyjać tworzeniu większej liczby otwartych innowacji nie znalazła jednak potwierdzenia w przeprowadzonej analizie statystycznej. Analiza nie wykazała bowiem statystycznie istotnych różnic w liczbie powstałych otwartych innowacji pomiędzy grupami wydzielonymi ze względu na fakt występowania lub jego braku danej kategorii przesłanek ich tworzenia. Przesłanki tworzenia otwartych innowacji nie są więc kluczowym czynnikiem sprzyjającym tworzeniu większej liczby otwartych innowacji. Wyniki zaprezentowanych tu badań powinny zachęcić więc naukowców do wzmożenia poszukiwań czynników determinujących efektywność procesu tworzenia otwartych innowacji (rozumianą tutaj przez pryzmat liczby tworzonych innowacji).

Bibliografia

- Bayona C., Gracia-Marco T., Huerta E., *Firms' Motivation for Cooperative R&D: An Empirical Analysis of Spanish Firms*, "Research Policy" 2001, vol. 30, no. 8, s. 1289–1307.
- Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Exploiting Business Opportunities from Technology*, Harvard Business School Press, Boston Mass 2003.
- Chesbrough H.W., Crowther A.K., *Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries*, "R&D Management" 2006, vol. 36, no. 3, s. 229–236.

- Dziurski P., Sopińska A., *Does Industry Matter? Drivers and Barriers for Open Innovation in High-tech and Non-high-tech Industries. Evidence from Poland*, 6th Annual World Open Innovation Conference, Rzym, 12–13 grudnia 2019 r.
- Flor M.L., Cooper S.Y., Oltra M.J., *External Knowledge Search, Absorptive Capacity and Radical Innovation in High-technology Firms*, "European Management Journal" 2018, vol. 36, no. 2, s. 183–194.
- Fu X., Li J., Xiong H., Chesbrough H.W., *Open Innovation as a Response to Constraints and Risks: Evidence from China*, "Asian Economic Papers" 2011, vol. 13, s. 30–58.
- Galati F., Bigliardi B., Petroni A., *Open Innovation in Food Firms: Implementation Strategies, Drivers and Enabling Factors*, "International Journal of Innovation Management" 2016, vol. 20, no. 3.
- Gans J.S., Stern S., *The Product Market and the Market for "Ideas": Commercialization Strategies for Technology Entrepreneurs*, "Research Policy" 2003, vol. 32, no. 2, s. 333–350.
- Hagedoorn J., *Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no. 5, s. 371–385.
- Huizingh E.K.R. E., *Open Innovation: State of the Art and Future Perspectives*, "Technovation" 2011, vol. 31, no. 1, s. 2–9.
- Kłosiewicz-Górecka U., *Innowacje w sektorze usług – motywy, bariery oraz wsparcie działalności innowacyjnej*, „Handel Wewnętrzny” 2016, nr 5(364), s. 115–127.
- Krańcicka T., Ingram T. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Lewandowska M.S., *Koncepcja otwartych innowacji. Perspektywa polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
- Martinez M.G., Lazzarotti V., Manzini R., Garcia M.S., *Open Innovation Strategies in the Food and Drink Industry. Determinants and Impact on Innovation Performance*, "International Journal of Technology Management" 2016, vol. 66, no. 2–3, s. 212–242.
- McPhillips M., *Rola innowacji otwartych w klastrach, praca doktorska*, Politechnika Gdańska, Gdańska 2018.
- OECD/Eurostat, *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, wyd. 4, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg 2018.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Wspólna publikacja Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju oraz Urzędu Statystycznego Wspólnot Europejskich, Paryż 2006.
- Raport z badań statutowych nr KZiF/S/48/18 *Motywy i bariery tworzenia otwartych innowacji*; kierownik badań: A. Sopińska; wykonawcy: A. Sopińska, P. Dziurski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019.
- Sakakibara M., *Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development: An Empirical Examination of Motives*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 6, s. 143–165.
- Schmidt T., *Motives for Innovation Co-Operation – Evidence from the Canadian Survey of Innovation*, ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper no. 07–018, 2007.
- Schroll A., Mild A., *Determinants of Open Innovation: An Empirical Study on Organisational, Market, and Human Drivers of Open Innovation Adoption across Europe*, "International Journal of Innovation and Regional Development" 2011, vol. 3, no. 5, s. 465–485.

- Sopińska A., *Paradygmat otwartych innowacji w polskich realiach*, w: *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*, R. Bartkowiak, M. Matuszewicz (red.), Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 335–351.
- Sopińska A., Dziurski P., *Motives for Creating Open Innovation in Enterprises Operating in Poland*, w: *The Future of Management. Entrepreneurship Change and Flexibility*, B. Nogalski, P. Buła (red.), Wydawnictwo UJ, w druku.
- Sopińska A., Dziurski P., *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
- Sopińska A., Mierzejewska W., *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Podejście zasobowe*, wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- Stanisławski R., *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Politechnika Łódzka, Łódź 2017.
- van de Vrande V., de Jong J.P.J., Vanhaverbeke W., de Rochemont M., *Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges*, "Technovation" 2009, vol. 29, no. 6–7, s. 423–437.
- Woźniak L., Lewandowska A., Pater R., Stopa M., Chrzanowski M., *Po co nam innowacyjność? Problem innowacyjności w regionie peryferyjnym na przykładzie województwa podkarpackiego*, Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.

Część 2

Współpraca w tworzeniu innowacji

Monika Zajkowska*

2.4

Współpraca w tworzeniu innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Streszczenie

W obliczu rosnącej konsumpcji wyczerpujących się zasobów tematyka znaczenia współpracy w rozwoju innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju staje się szczególnie ważna. Ograniczenia zasobów i ryzyko wycieku wiedzy wymuszają podejście selektywne: w jakim celu, z kim, gdzie i jak współpracować. Nadal niewiele wiadomo na temat przyczyn, procesów, barier, interakcji między typami partnerów i ich miejsca w łańcuchu wartości. Celem rozdziału jest identyfikacja motywów i zależności nawiązywania współpracy w rozwoju innowacji zrównoważonych. Zaprezentowane wnioski powstały na bazie wyników badań jakościowych przeprowadzonych techniką pogłębionych wywiadów nieustrukturalizowanych z menedżerami odpowiedzialnymi za rozwój innowacji w trzech średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych z woj. pomorskiego.

Słowa kluczowe: współpraca, innowacje, zrównoważony rozwój

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-8326-1254

Cooperation in Development of Sustainability-oriented Innovations in Manufacturing Companies

Abstract

In the face of growing consumption of limited resources, the topic of the importance of cooperation in the development of Sustainability-oriented Innovations is becoming more and more current. Resource constraints and the risk of knowledge leaks necessitate a selective approach for what purpose, with whom, where and how to cooperate. There is still little known about the motives, processes, barriers, interactions between types of partners and their place in the value chain. This article gives a preliminary view of the motives and relationships for establishing cooperation in the development of sustainable innovations. The presented conclusions were based on the results of qualitative research conducted by using of in-depth unstructured interviews with managers responsible for the development of innovation in three medium-sized manufacturing enterprises from the Pomeranian Voivodeship.

Keywords: cooperation, innovation, sustainable development

Wprowadzenie

Współpraca z dostawcami, nabywcami, konkurentami lub instytucjami otoczenia biznesu w zakresie rozwoju działalności innowacyjnej jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin nauk o zarządzaniu. W czasach, gdy konkurencja ma charakter globalny, a rozwój technologiczny jest niezwykle szybki, zdolność do innowacji i dostosowywania się do zmian ma fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstw. Ze względu na wyzwania związane ze zmianami i elastycznością w środowisku zewnętrznym firmy coraz częściej decydują się na współpracę z partnerami w celu uzyskania dostępu do unikalnych zasobów i możliwości potrzebnych do rozwoju innowacji. W tym świetle dostęp do źródeł informacji i organizacyjne umiejętności uczenia się są uznawane za niezbędne dla innowacyjności przedsiębiorstw.

W małym stopniu zbadanym dotychczas obszarem dyskusji pozostaje kwestia budowania partnerstw nastawionych na działalność innowacyjną opartą na koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wyzwania takie jak zmiana klimatu, nierówności gospodarcze i społeczne, a także niedobór zasobów są coraz częściej uznawane w obszarach polityki, biznesu i nauki. W tym kontekście współpraca jest uważana za skuteczną strategię pokonywania barier dla rozwoju nowych produktów, które wpisują się w zrów-

noważony nurt. Ograniczenia zasobów i ryzyko wycieku wiedzy wymuszają podejście selektywne: w jakim celu, z kim, gdzie i jak współpracować. Nadal niewiele wiadomo na temat motywów, procesów, barier, interakcji między typami partnerów i ich miejsca w łańcuchu wartości.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja motywów i zależności nawiązywania współpracy dla rozwoju innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju na podstawie wniosków z przeprowadzonych badań jakościowych. W części wprowadzającej rozdziału omówiono potrzebę współpracy w innowacjach, następnie scharakteryzowano specyfikę innowacji w wymiarze zrównoważonego rozwoju. Część końcowa opracowania została poświęcona prezentacji motywów i zależności nawiązywania współpracy w świetle przeprowadzonych badań.

Do realizacji badania posłużono się metodą badań jakościowych, która pozwoliła opisać rzeczywistość w kategoriach kwalitatywnych i zwróciła uwagę na różnorodność zjawisk. Założeniem wyboru metodyki było wydobycie nowej wiedzy nieograniczonej podanymi odpowiedziami w celu eksploracji nowego obszaru podjętego w ramach opracowania. Wybór metody jakościowej podyktowany był również początkową fazą projektu. Wykorzystanie jej pozwoliło na głębsze rozpoznanie problemu oraz wsparcie dla prawidłowego zaprojektowania i ukierunkowania badań ilościowych. Do realizacji badania wykorzystano technikę pogłębionych wywiadów indywidualnych przeprowadzonych z menedżerami odpowiedzialnymi za rozwój innowacji w trzech średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych z woj. pomorskiego.

Potrzeba współpracy w innowacjach

Współpraca może mieć różnorodny charakter. Najczęściej przybiera formę relacji, w której współdziałają osoby, grupy i organizacje. Współpraca obejmuje dzielenie się lub transfer uzupełniających się umiejętności i zasobów, a także rozwój tych zasobów z korzyścią dla współpracujących interesariuszy¹. W ujęciu dynamicznym współpraca jest działaniem polegającym na koordynacji częściowych zadań. Zadania te wynikają ze stałego podziału pracy lub relacji między podmiotami gospodarczymi. Zakres koordynacji określa się na podstawie umów i porozumień ułatwiających realizację określonych zadań z formalnego punktu widzenia².

¹ D.R. Gnyawali, J. He, R. Madhavan, *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management” 2006, vol. 3, no. 4, s. 507–530.

² A. Połomska-Jasieniowska, *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw w: Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Matejun (red.), CH Beck, Warszawa 2010.

Sukces innowacji zależy zarówno od postępu technicznego, jak i tworzenia rynków, co wymaga aktywnego uczenia się i kreatywnych procesów przedsiębiorczych³. C. Freeman pokazuje, że takie działania wywołują fale pojawiania się i konsolidacji, które mogą prowadzić do budowania współpracy⁴. Inni autorzy proponują, aby takie sieci powiązań były aktywnie zachęcane do łączenia odmiennych pomysłów wspierających działania związane z tworzeniem rynku⁵.

Rosnąca złożoność i zmienność technologii zwiększają potrzebę współpracy zewnętrznej w celu uzyskania uzupełniających zasobów w ostatnich latach⁶. Firmy potrzebują nie tylko zewnętrznych źródeł kompetencji w celu uzupełnienia swoich wewnętrznych zdolności, ale także potrzebują powiązań między organizacjami, aby rozwinąć istniejącą wiedzę do nowych jej rodzajów lub opracować nowe produkty, procesy i usługi⁷. W szczególności zewnętrzna współpraca badawczo-rozwojowa jest uznawana za ważne źródło uczenia się technologii, gdy firmy mają ograniczone zasoby. Dominujące wykorzystanie współpracy między firmami przypisuje się postępowi technologicznemu w rozwoju produktów⁸. Im bardziej złożone stają się specyfikacje produktu, tym trudniejsze jest dla firmy poleganie wyłącznie na wewnętrznych zasobach i możliwościach. Przeszkody lub bariery dla innowacji działają jako silne determinanty współpracy, co oznacza, że im wyższy poziom trudności napotykają firmy, tym większe prawdopodobieństwo, że podejmą współpracę z innymi organizacjami. W międzynarodowej literaturze biznesowej dobrze wiadomo, że zasoby i możliwości określają przewagę konkurencyjną firmy⁹. Przy eksploracji poza ograniczoną wewnętrzną bazą wiedzy niezbędny jest staranny wybór partnerów do współpracy¹⁰.

³ D. Dougherty, D.D. Dunne, *Organizing Ecologies of Complex Innovation*, "Organization Science" 2011, vol. 22, no. 5; D.W.E. Allen, J. Potts, *How Innovation Commons Contribute to Discovering and Developing New Technologies*, "International Journal of the Commons" 2016, vol. 10. no. 2, s. 1035–1054.

⁴ C. Freeman, *Networks of Innovators: Synthesis of Research Issues*, „Reserch Policy” 1991, vol. 20, no. 5, s. 499–514.

⁵ Dougherty, Dunne, *op.cit.*

⁶ R. Belderbos, M. Carree, B. Lokshin, *Complementarity in R&D Cooperation Strategies*, „Review of Industrial Organization” 2006, vol. 28, no. 4, s. 401–426.

⁷ C.A. Un, A. Cuervo-Cazurra, K. Asakawa, *R&D Collaborations and Product Innovation*, „Product Development and Management Association” 2010, vol. 27, s. 673–689.

⁸ K.M. Eisenhardt, C.B. Schoonhoven, *Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms*, "Organization Science" 1996, vol. 7, no. 2, s. 136–150; R. Narula, *R&D Collaboration by SMEs: New Opportunities and Limitations in the Face of Globalisation*, "Technovation" 2004, vol. 24, s. 153–161.

⁹ K.E. Meyer, M.W. Peng, *Theoretical Foundations of Emerging Economy Business Research*, „Journal of International Business Studies” 2016, vol. 47, no.1, s. 3–22.

¹⁰ R. Narula, *op.cit.*; B.T. Asheim, L. Coenen, M. Svensson-Henning, *Nordic SMEs and Regional Innovation Systems*, 2003; P. Teirlinck, A. Spithoven, *Formal R&D Management and Strategic Decision Making in Small Firms in Business Services*, "R&D Mngement" 2013, vol. 43, s. 37–51.

Samo pozyskanie zewnętrznych zasobów może być niewystarczające, ponieważ transfer wiedzy często wymaga interaktywnej nauki między użytkownikami i producentami¹¹. Firmy działają na rynkach globalnych i wykazują wzorce współpracy w zakresie opracowywania nowych produktów i procesów¹², dzielą się uzupełniającymi zasobami i ograniczają ryzyko¹³. Innowacje najczęściej się zdarzają, gdy zbiegają się niektóre wcześniej niepowiązane zasoby wiedzy¹⁴. Dlatego w przypadku firm, które chcą przekraczać granice biznesowe i wprowadzać innowacje wokół rynków i modeli biznesowych, współpraca ma kluczowe znaczenie.

Innowacje w wymiarze zrównoważonego rozwoju

Nadmierna konsumpcja ograniczonych zasobów przyczynia się do rosnącego propagowania idei przejścia do bardziej zrównoważonego modelu społeczeństwa. Coraz większe zainteresowanie badaczy przyciąga tematyka innowacji zorientowanych na zrównoważony rozwój (*Sustainability-oriented Innovation*), w której podejmowana jest problematyka procesu, decyzji oraz potencjału związanego z włączeniem koncepcji zrównoważonego rozwoju w strategię działalności innowacyjnej¹⁵.

W innowacjach zorientowanych na zrównoważony rozwój celowo uwzględnia się czynniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe podczas projektowania produktów, procesów i struktur organizacyjnych¹⁶. Robi się to w celu zwiększenia zrównoważenia metod produkcji, struktur rynkowych i wzorców konsumpcji. Zrównoważony rozwój jest uznawany za kluczowy czynnik napędzający innowacje i tworzenie wartości¹⁷.

¹¹ B.A. Lundvall, *Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation*, "Technical Change and Economic Theory" 1988, s. 349–369.

¹² G.B. Richardson, *The Organisation of Industry*, "The Economic Journal" 1972, vol. 82, no. 327, s. 883–896.

¹³ L. Miotti, F. Sachwald, *Co-Operative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis*, "Research Policy" 2003, vol. 32, s. 1481–1499.

¹⁴ B. Von Stamm, *Collaboration with Other Firms and Customers: Innovation's Secret Weapon*, "Strategy & Leadership" 2004, vol. 32, no. 3, s. 16–20.

¹⁵ E.G. Hansen, F. Grosse-Dunker, R. Reichwald, *Sustainability Innovation Cube – a Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations*, "International Journal of Innovation Management" 2009, vol. 13, no. 4, s. 683–713; T. Hellström, *Dimensions of Environmentally Sustainable Innovation: The Structure of Eco-Innovation Concepts*, "Sustainable Development" 2007, vol. 15, no. 3, s. 148–159; S. Seuring, S. Gold, *Sustainability Management beyond Corporate Boundaries: From Stakeholders to Performance*, "Journal of Cleaner Production" 2013, vol. 56, s. 1–6; T. Altenburg A. Pegels, *Sustainability-Oriented Innovation Systems – Managing the Green Transformation*, "Innovation and Development" 2012, vol. 2, no. 1, s. 5–22.

¹⁶ E.G. Hansen, F. Grosse-Dunker, R. Reichwald, *op.cit.*; S. Schaltegger, M. Wagner, *Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions*, "Business Strategy and the Environment" 2011, vol. 20, s. 222–237.

¹⁷ B.W. Husted, D.B. Allen, *Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience*, 1996.

Dowody, że innowacje łagodzą wpływ zrównoważonego rozwoju na wyniki firmy¹⁸, częściowo tłumaczy się tym, iż reakcja na środowisko i proaktywność zwykle prowadzi do rozwoju wyjątkowych zdolności, takich jak nauka wyższego rzędu i ciągle innowacje¹⁹.

Rosnąca uwaga poświęcona zrównoważonemu rozwojowi, oddziaływaniom systemu ziemskiego i granicom planet (np. zmiana klimatu, niedobór zasobów naturalnych i zanieczyszczenie) skupiła się na innowacjach na rzecz zrównoważonego rozwoju²⁰ jako sposobie na rozwiązanie problemów społecznych oraz sprostanie wyzwaniom środowiskowym²¹, przy wprowadzaniu jednocześnie na rynek nowych zrównoważonych produktów i usług (np. energii odnawialnej), wspieraniu zmian w całym systemie oraz przekształcaniu systemów gospodarczych i przemysłowych w kierunku zrównoważonego rozwoju (np. gospodarki o obiegu zamkniętym).

Pozytywny wpływ przedsiębiorstw na zrównoważony rozwój wymaga rzeczywistego i znaczącego wkładu w postęp w tym zakresie. Rzeczywistej poprawy można dokonać tylko wtedy, gdy procesy produkcyjne, produkty i usługi będą zgodne z założeniami koncepcji. To z kolei wymaga innowacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Znaczący wkład w ten proces mogą mieć firmy, które wywierają duży wpływ na rynek, jak i na społeczeństwo oraz na otoczenie polityczne. Duży wpływ na rynek może wynikać z udziału w rynku lub z oddziaływania na konkurentów i innych uczestników rynku, takich jak dostawcy, w celu przyjęcia doskonałych rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wpływ społeczny i polityczny obejmuje rozwój trendów, mody, wartości i opinii politycznych, nacisk na instytucje, na proces tworzenia przepisów i ram działania²².

Powyższe uwiarygadnia, że to przedsiębiorstwa w największym stopniu mają możliwość wpływu na zrównoważony rozwój gospodarki i społeczeństwa. Poprzez swoją działalność mogą się przyczynić do rozwiązania problemów środowiskowych i społecznych, jeśli zaczną dostarczać produkty najwyższej jakości pod względem środowiskowym i społecznym oraz jeśli ich innowacje będą miały znaczący wpływ na masowy rynek i społeczeństwo.

¹⁸ I. Martinez-Conesa, P. Soto-Acosta, M. Palacios-Manzano, *Corporate Social Responsibility and Its Effect on Innovation and Firm Performance: An Empirical Research in SMEs*, "Journal of Cleaner Production" 2016, s. 1–10.

¹⁹ J.A. Aragon-Correa, N. Hurtado-Torres, S. Sharma, V.J. Garcia-Morales, *Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective*, "Journal of Environmental Management" 2008, vol. 86, no. 1, s. 88–103.

²⁰ M. W. Visser, *Sustainability Innovation: Mapping the Territory*, 2007.

²¹ A. Tukker, *Leapfrogging into the Future: Developing for Sustainability*, "Innovation and Sustainable Development" 2005, vol. 1, no. 1–2, s. 65–84.

²² S. Schaltegger, M. Wagner, *op.cit.*

Motywy i zależności nawiązywania współpracy w świetle przeprowadzonych badań

Niniejsze badanie zostało przeprowadzone w marcu 2019 r. z wykorzystaniem metody jakościowej techniką wywiadów pogłębionych nieustrukturalizowanych. Rozmówcami byli menedżerowie odpowiedzialni za rozwój innowacji w trzech średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych z woj. pomorskiego. Badane przedsiębiorstwa reprezentowały odpowiednio: firma A – branżę budowlaną, firma B – kosmetyczną, firma C – elektroenergetyczną. Badanie nie jest reprezentatywne i ma charakter badań wstępnych, które służą do przygotowania badania ilościowego o poszerzonym zakresie tematycznym.

Wśród badanych firm panował pogląd, że innowacja zorientowana na zrównoważony rozwój to nowatorska i mało zrozumiała koncepcja. Natomiast sama idea innowacji była pojęciem dobrze znanym i prawidłowo definiowanym. Menedżer firmy A określił, że „innowacją jest każda wprowadzona zmiana lub nowość do firmy”, natomiast zdaniem menedżera firmy B „innowacją jest opracowywanie nowych i wdrażanie nowych pomysłów”. Wypowiedź badanego z firmy C dotyczyła spostrzeżenia, że innowacja jest często mylnie kojarzona z wynalazkiem. Jego zdaniem innowację wyróżnia fakt, że zostaje wdrożona, rozpowszechniona i zaakceptowana na rynku, co nie zawsze dzieje się w przypadku wynalazku.

Zjawisko współpracy miało wśród badanych bardzo pozytywne konotacje. Zgodnie stwierdzono, że natura innowacji wymusza konieczność współpracy dla osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Następnie badani wypowiadali się na temat motywów podjęcia współpracy w ramach innowacji o charakterze zrównoważonym. W każdej wypowiedzi pojawiła się chęć wzrostu przepływu wiedzy. Dzielenie się wiedzą i możliwość uzyskania informacji dla rozwoju innowacji stanowiły dla badanych firm główny motywator do rozpoczęcia współpracy z innymi uczestnikami rynku. Zdaniem przedstawiciela firmy C „dzięki współpracy powstaje więcej nowych idei... dzielimy się nimi i wspólnie weryfikujemy... uczymy się od siebie... wybieramy te najlepsze”. Wypowiedzi te potwierdzają statystyki²⁵, które pokazują, że im więcej pomysłów na innowacje, tym lepsza jest jakość najlepszych. Ważne jest, aby mieć dostęp do jak najszerszej bazy wiedzy, ponieważ wartość najlepszego pomysłu rośnie wraz z różnorodnością otrzymywanych pomysłów. Wśród wypowiedzi badanych firm pojawiała się to samo spostrzeżenie, że nie wystarczy stworzyć

²⁵ B.A. King, R.L. Karim, *Using Open Innovation to Identify the Best Ideas*, „Management Review” 2013, vol. 55, no. 1.

jak najwięcej innowacji, ponieważ mogą być one zbyt drogie, ryzykowne, w wyniku czego mogą nie mieć pozytywnego wpływu na funkcjonowanie firmy. Większe znaczenie ma skuteczność wdrożenia innowacji i jej urynkowanie. „Innowacja na rynek ma tylko wtedy sens, kiedy znajdzie się na nią klient” – stwierdził menedżer firmy A.

W wypowiedziach zwrócono uwagę również na potrzebę uzupełniania się kompetencjami pracowników poprzez nawiązanie współpracy z partnerami o komplementarnych umiejętnościach. Menedżer z firmy A stwierdził, że „zwiększona konkurencja powoduje, że musimy ze sobą współpracować... zwracamy uwagę również na potencjał udziału innowacji w rynku”. Jego zdaniem współpraca wielokrotnie przyczyniła się w ich firmie do możliwości uzyskania dostępu do zasobów, które były niezbędne na różnych etapach procesu innowacyjnego. Przedsiębiorstwo B w swojej opinii uznało możliwość dostępu na nowe rynki jako istotny motywator do poszukiwania partnerów do współpracy w ramach tworzenia rozwiązań innowacyjnych: „...jeśli mamy pomysł na innowację i wiemy, do kogo chcemy go skierować, a nie mamy tam doświadczenia... to w pierwszej kolejności poszukujemy partnerów do współpracy na tym rynku”. Takie podejście pozwala włączyć innych partnerów do współpracy na etapie wdrożenia, co minimalizuje ryzyko niepowodzenia w znalezieniu odbiorców.

W kontekście rozwoju innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju zwraca uwagę również wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa C, który stwierdził: „obecnie dużo nowych rozwiązań społecznych i środowiskowych zamierzamy rozwinąć w obszarze zmian organizacyjnych..., ale równie ważne są aspekty zwiększenia wydajności i redukcji kosztów... tu musi być zachowana równowaga”. Firma A w swoich wypowiedziach podkreślała znaczenie partnerów w łańcuchu wartości: „...w innowacjach ważne jest być szybszym od innych, dlatego równie ważny jak etap tworzenia rozwiązania, jest także czas wprowadzenia go na rynek i tu potrzebujemy partnerów, którzy zapewnią nam sprawność przy rozpowszechnianiu stworzonej innowacji”. Powyższe wskazuje, że badane firmy są świadome przebiegu całego procesu innowacyjnego i udziału partnerów na każdym etapie rozwoju innowacji.

Wśród motywatorów do podejmowania współpracy w innowacjach nie bez znaczenia okazała się również możliwość dzielenia związanego z nimi ryzyka. Osoba odpowiedzialna za rozwój innowacji w przedsiębiorstwie B stwierdziła: „przy projektach o dużym potencjale wejścia na rynki zagraniczne współpracujemy z kilkoma partnerami i wspólnie ponosimy odpowiedzialność za niepowodzenie pomysłu”, „...we wszystkich przypadkach taka współpraca opiera się na sformalizowanych umowach, ...wszyscy muszą wiedzieć na samym początku, jakie są zasady współpracy...”. Jak obrazują wypowiedzi, wszystkie badane firmy postrzegają wysoki poziom ryzyka i kosztów jako główną barierę dla innowacji zrównoważonych, dlatego podział kosztów i ryzyka jest też głównym motywatorem do podjęcia współpracy w tym obszarze. Wydaje się również, że im

wyższe ryzyko – które możemy interpretować jako bardziej innowacyjne – tym większa jest otwartość na współpracę.

Jak obrazują wypowiedzi badanych menedżerów, tworzenie innowacji opartych na współpracy ma wiele wyzwań do pokonania. „Decyzja o współpracy rodzi potrzebę solidnego wyboru partnerów... trudno znaleźć takich, bo wciąż mało jest firm, które myślą o ekologii czy społeczeństwie” – stwierdził przedstawiciel firmy z branży elektroenergetycznej. Zwrócono uwagę, że budowanie innowacji opartych na partnerstwie może grozić potencjalną utratą kontroli czy zachowaniami oportunistycznymi, które skutkują problemami utraty zaufania. Dwie firmy zwróciły uwagę, że szczególnie elementy te nabierają istotnego znaczenia w przypadku działań zrównoważonych. Wynika to ze specyficznych motywów zidentyfikowanych w celu podjęcia radykalnie zrównoważonych innowacji, którymi mogą być poszukiwanie reputacji firmy ekologicznej lub poczucie odpowiedzialności ekologicznej. To pokazuje, że innowacyjność oparta na koncepcji zrównoważonego rozwoju ma wartości normatywne, wykraczające poza tradycyjne innowacje, poprzez skupienie się na dążeniu do innowacji w celu przezwyciężenia problemów społecznych i środowiskowych oraz zaproponowania rozwiązań. W wypowiedziach badanych wielokrotnie podkreślano, że potencjalni współpracujący partnerzy w innowacjach zrównoważonych muszą być ściślej dopasowani, niż to jest w podejściu konwencjonalnym.

Porównanie trzech badanych przypadków sugeruje, że istnieją podobieństwa i różnice w sposobie, w jaki przedsiębiorstwa dobierają sobie partnerów do współpracy przy tworzeniu, wdrażaniu i rozpowszechnianiu innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju. We wszystkich przypadkach menedżerowie twierdzili, że stosują praktyki zgodności celów i monitorowania przebiegu współpracy. Przedstawiciel firmy B stwierdził, że: „najważniejsze jest precyzyjne określenie, do jakiego celu dąży każda strona współpracy... wcześniej nie rozpoczynamy pracy, żeby uniknąć potem nieporozumień”.

Z uwagi na produkcyjny profil badanych firm oraz dostarczane surowce kluczowe znaczenie w budowaniu współpracy w procesie innowacji mają partnerzy obecni w łańcuchu dostaw. W przypadku firm B i C istniały sformalizowane praktyki oceny dostawców. Chociaż kryteria środowiskowe są częścią oceny dostawców, nie były obowiązkowe. Wszyscy przedstawiciele przedsiębiorców ocenili, że decyzje dotyczące wyboru lub utrzymania dostawcy są bardziej elastyczne w odniesieniu do kwalifikacji środowiskowych niż cena, jakość i dostawa. Badani zgodnie stwierdzili, że zarówno dostawcy, jak i podwykonawcy współpracują w tworzeniu innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju. Menedżer z firmy A stwierdził: „dostosowanie do naszych wymagań oznacza dla dostawców długoterminową współpracę... chętnie uczestniczą przy tworzeniu nowych rozwiązań... nie mamy na razie sukcesów wdrożenia takich innowacji... tylko w sferze ekologii”. Podyktowane to było głównie wymogami środowiskowymi oraz normami jakościowymi narzuconymi prawnie.

W większości przypadków wybór dostawcy podyktowany był posiadaniem określonego certyfikatu jakości i potwierdzeniem spełnienia wymaganych norm środowiskowych. W przypadku firmy B przedsiębiorstwo wymusiło na dostawcy zmianę opakowania, a długoletnia współpraca z innym dostawcą doprowadziła do obniżenia kosztów transakcyjnych. W przypadku praktyk zorientowanych na współpracę badane przedsiębiorstwa wolą współpracować z dostawcami, którzy są zainteresowani zrównoważonym podejściem i biorą udział w znacznej części ich działalności. Jednym z możliwych uzasadnień takiego podejścia jest to, że praktyki zgodności są tańsze we wdrażaniu, a jednocześnie chronią przedsiębiorstwa przed ryzykiem naruszenia wymogów regulacyjnych z powodu niskiej efektywności środowiskowej ich dostawców. Z drugiej strony ustalenia dotyczące współpracy nie przyniosłyby pomyślnych rezultatów, chyba że uczestnicy przeznaczyliby zasoby i byłiby gotowi podzielić się swoją wiedzą i możliwościami, co w rzeczywistości nie jest łatwe do opanowania. Pomimo stwierdzenia, że współpraca z dostawcami czy podwykonawcami odbywa się w każdej firmie, to jednak żadna z firm nie wykazała w rzeczywistości praktyk innowacji zrównoważonych, które są efektem takiego partnerstwa. Głównym tego powodem może być postrzeganie koncepcji zrównoważonego rozwoju jako nowego obszaru współpracy bądź myślenie, że innowacje tworzone na jej założeniach są kosztowne, a okres zwrotu z takich inwestycji jest często dłuższy niż w przypadku tradycyjnego podejścia.

Podsumowanie

Pomimo wielu zalet innowacji opartych na koncepcji zrównoważonego rozwoju nie są one łatwe do opracowania i rozpowszechnienia. Niechęć przedsiębiorstw do promowania ich rozwoju i adopcji wynika częściowo z cech innowacji zrównoważonych. Inne czynniki są związane z wewnętrznymi uwarunkowaniami firmy, np. brakiem zasobów finansowych, umiejętności, wiedzy i kapitału rzeczowego oraz otoczeniem zewnętrznym, np. brakiem precyzyjnie określonych standardów jakościowych. Jednak tworzenie partnerstw może być wykonalną strategią pokonania tych barier. Partnerzy mogą wspierać się nawzajem w zarządzaniu typowymi problemami, takimi jak świadomość i przestrzeganie nowych przepisów ochrony środowiska czy oczekiwanych przeobrażeń społecznych. Partnerzy mogą zapewniać dostęp do zasobów i możliwości, które nie są dostępne wewnątrz. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że współpraca z partnerami zewnętrznymi zwiększa prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju. Implikacją dla decydentów jest opracowanie strategii innowacji opartych na zrównoważonym rozwoju ukierunkowanej na wzmocnienie ich relacji z istniejącymi partnerami, np. w łańcuchu dostaw, oraz tworzenie

nowych partnerstw. Badania przedstawiają obraz współpracy jeszcze dobrze nieugruntowanej, sprowadzającej się w większości do projektów dostosowania się do wymogów środowiskowych.

Jeśli chodzi o ograniczenia, przedstawione badania opierają się na podejściu jakościowym, które hamuje uogólnienie zaprezentowanych wyników. Kierunki dalszych badań mogłyby być skierowane na poszukiwanie odpowiedzi, w jaki sposób przedsiębiorstwa i ich kooperanci mogą się stać bardziej innowacyjni w swoich łańcuchach dostaw, z korzyścią dla wszystkich członków łańcucha dostaw. Dalsze badania mogłyby przetestować na reprezentatywnej próbie wpływ różnych czynników na zdolność i przygotowanie przedsiębiorstw do skutecznego tworzenia wartości poprzez współpracę. Bardziej szczegółowe badania ilościowe mogłyby dostarczyć reprezentatywnej odpowiedzi na pytanie, jakie są motywy, proces i wyniki współpracy z włączeniem podejścia zrównoważonego.

Bibliografia

- Allen D.W.E., Potts J., *How Innovation Commons Contribute to Discovering and Developing New Technologies*, "International Journal of the Commons" 2016, vol. 10, no. 2, s. 1035–1054.
- Altenburg T., Pegels A., *Sustainability-Oriented Innovation Systems – Managing the Green Transformation*, "Innovation and Development" 2012, vol. 2, no. 1, s. 5–22.
- Aragon-Correa J.A., Hurtado-Torres N., Sharma S., Garcia-Morales V.J., *Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective*, "Journal of Environmental Management" 2008, vol. 86, no. 1, s. 88–103.
- Asheim B.T., Coenen L., Svensson-Henning M., *Nordic SMEs and Regional Innovation Systems*, 2003.
- Belderbos R., Carree M., Lokshin B., *Complementarity in R&D Cooperation Strategies*, "Review of Industrial Organization" 2006, vol. 28, no. 4, s. 401–426.
- Visser W., *Sustainability Innovation: Mapping the Territory*, 2007.
- Dougherty D., Dunne D.D., *Organizing Ecologies of Complex Innovation*, "Organization Science" 2011, vol. 22, no. 5.
- Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B., *Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms*, "Organization Science" 1996, vol. 7, no. 2, s. 136–150.
- Freeman C., *Networks of Innovators: Synthesis of Research Issues*, "Research Policy" 1991, vol. 20, no. 5, s. 499–514.
- Gnyawali D.R., He J., Madhavan R., *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, "Journal of Management" 2006, vol. 32, no. 4, s. 507–530.
- Hansen E.G., Grosse-Dunker F., Reichwald R., *Sustainability Innovation Cube – a Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations*, "International Journal of Innovation Management" 2009, vol. 13, no. 4, s. 683–713.
- Hellström T., *Dimensions of Environmentally Sustainable Innovation: The Structure of Eco-Innovation Concepts*, "Sustainable Development" 2007, vol. 15, no. 3, s. 148–159.

- Husted B.W., Allen D.B., *Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience*, 1996.
- King B.A., Karim R.L., *Using Open Innovation to Identify the Best Ideas*, "Management Review" 2013, vol. 55, no. 1.
- Lundvall B.A., *Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation*, "Technical Change and Economic Theory" 1988, s. 349-369.
- Martinez-Conesa I., Soto-Acosta P., Palacios-Manzano M., *Corporate Social Responsibility and Its Effect on Innovation and Firm Performanc: An Empirical Research in SMEs*, "Journal of Cleaner Production" 2016, s. 1-10.
- Meyer K.E., Peng M.W., *Theoretical Foundations of Emerging Economy Business Research*, "Journal of International Busienss Studies" 2016, vol. 47, no. 1, s. 5-22.
- Miotti L., Sachwald F., *Co-Operative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis*, "Research Policy" 2003, vol. 32, s. 1481-1499.
- Narula R., *R & D Collaboration by SMEs: New Opportunities and Limitations in the Face of Globalisation*, "Technovation" 2004, vol. 24, s. 153-161.
- Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, "Harvard Busienss Review" 2009, September, s. 57-64.
- Połomska-Jasieniowska A., *Wewnętrzne uwarunkowania współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Matejun (red.), CH Beck, Warszawa 2010.
- Richardson G.B., *The Organistion of Industry*, "The Economic Journal" 1972, vol. 82. no. 327, s. 883-896.
- Schaltegger S., Wagner M., *Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interaction*, "Business Strategy and the Environment" 2011, vol. 20, s. 222-237.
- Seuring S., Gold S., *Sustainability Management beyond Corporate Boundaries: From Stakeholders to Performance*, "Journal of Cleaner Production" 2013, vol. 56, s. 1-6.
- Von Stamm B., *Collaboration with Other Firms and Customers: Innovation's Secret Weapon*, „Strategy & Leadership" 2004, vol. 32, no. 3, s. 16-20.
- Teirlinck P., Spithoven A., *Formal R&D Management and Strategic Decision Making in Small Firms in Business Services*, "R&D Management" 2013, vol. 43, s. 37-51.
- Tukker A., *Leapfrogging into the Future: Developing for Sustainability*, "Innovation and Sustainable Development" 2005, vol. 1, no. 1-2, s. 65-84.
- Un C. A., Cuervo-Cazurra A., Asakawa K., *R&D Collaborations and Product Innovation*, "Product Development and Management Association" 2010, vol. 27, s. 673-689.

2.5

Część 2

Współpraca w tworzeniu innowacji

Patryk Dziurski*

Szerokość i głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej w otwartych innowacjach

Streszczenie

Otwarte innowacje mogą być opisywane przez pryzmat strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej, w której wyróżnia się szerokość oraz głębokość poszukiwania wiedzy poza granicami przedsiębiorstwa. Szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej odzwierciedla różnorodność zewnętrznych źródeł wiedzy, a głębokość poszukiwania obrazuje intensywność polegania na tych źródłach. Przeprowadzone w Polsce badania pokazują, że zarówno szerokość, jak i głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej przy tworzeniu otwartych innowacji są małe. Zbadane przedsiębiorstwa pozyskują wiedzę głównie od klientów, instytucji naukowo-badawczych oraz dostawców, przy czym głębokość poszukiwania wiedzy wśród klientów jest mała, a wśród dostawców i instytucji naukowo-badawczych duża.

Słowa kluczowe: otwarte innowacje, szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej, głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0003-2132-8657

External Search Breadth and Depth in Open Innovation

Abstract

Open innovation can be characterized by a search strategy of a company, where external search breadth and external search depth can be identified. External search breadth shows the diversity of external sources of knowledge, whereas external search depth is defined in terms of the extent to which firms draw deeply from different external sources of knowledge. The empirical study in Poland shows that external search breadth as well as external search depth in open innovation is small. Firms in the research sample source knowledge mainly from buyers, R&D institutes and suppliers, while external search depth is lower when knowledge is sourced from clients than R&D institutes and suppliers.

Keywords: open innovation, external search breadth, external search depth

Wprowadzenie

Koncepcja otwartych innowacji zakłada, że aby tworzyć oraz czerpać korzyści z innowacji, przedsiębiorstwo powinno współpracować z innymi podmiotami, wykorzystując różne źródła wiedzy znajdujące się poza jego granicami oraz wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki komercjalizacji innowacji¹. Koncepcja otwartych innowacji, w przeciwieństwie do tworzenia innowacji w modelu zamkniętym, jest nowym oraz szybko zyskującym na znaczeniu paradygmatem działalności innowacyjnej współczesnych przedsiębiorstw². Warto jednak wskazać, że otwartość przedsiębiorstwa w procesie tworzenia innowacji może być opisywana z różnych perspektyw. Najczęściej otwarte innowacje opisuje się, biorąc pod uwagę kierunek przepływu wiedzy i wyróżniając: otwarcie dośrodkowe, odśrodkowe oraz mieszane³. Inna perspektywa została zaproponowana przez G.P. Pisano oraz R. Verganti, którzy w opisie otwartości działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

¹ H.W. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and from Technology*, Harvard Business School Press, Boston Mass 2003.

² A. Sopińska, *Paradygmat otwartych innowacji w polskich realiach*, w: *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*, R. Bartkowiak, M. Matusewicz (red.), Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 335–351.

³ O. Gassmann, E. Enkel, *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, Proceedings of the R&D Management Conference, Lisbon, Portugal, 6–9 July 2004; U. Lichtenthaler, *Open Innovation in Practice: An analysis of Strategic Approaches to Technology Transactions*, "IEE Transactions on Engineering Management" 2008, vol. 55, no. 1, s. 148–157.

wykorzystali model zarządzania siecią⁴. Natomiast V. van de Vrande i współpracownicy scharakteryzowali otwarte innowacje przez pryzmat struktur organizacyjnych łączących partnerów tworzących innowacje⁵. Ciekawa perspektywa została także zaproponowana przez K. Laursen oraz A. Salter (L&A). Autorzy zaproponowali opis otwartych innowacji przez pryzmat strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej, wyróżniając szerokość (*external search breadth*) oraz głębokość (*external search depth*) poszukiwania wiedzy poza granicami przedsiębiorstwa⁶.

L&A jako jedni z pierwszych poruszyli problem otwartości przedsiębiorstwa w odniesieniu do strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej, a przeprowadzone przez nich badania stały się inspiracją dla kolejnych badaczy, także dla autora tego rozdziału. L&A wyróżnili strategię szerokiego oraz głębokiego poszukiwania wiedzy zewnętrznej, które wspólnie wyznaczają otwartość przedsiębiorstwa w poszukiwaniu wiedzy poza jego granicami⁷. Strategia poszukiwania wiedzy zewnętrznej przyjmowana jest więc przez przedsiębiorstwa realizujące w głównej mierze dośrodkowy lub mieszany model otwartych innowacji.

Jednym z ciekawych obszarów badawczych w obszarze strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej jest sam opis głębokości i szerokości poszukiwania owej wiedzy przez przedsiębiorstwa tworzące innowacje w modelu otwartym. Celem opracowania jest więc scharakteryzowanie otwartych innowacji z perspektywy szerokości i głębokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej realizowanych przez innowacyjne przedsiębiorstwa działające w Polsce. W badaniach empirycznych wykorzystano metodę standaryzowanych telefonicznych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganie komputerowym (CATI).

Analiza książek oraz artykułów naukowych dotyczących tworzenia otwartych innowacji w Polsce pokazała, że brak jest badań empirycznych dotyczących strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej. Przedstawione wyniki badań empirycznych wypełniają więc zidentyfikowaną lukę badawczą i mogą stanowić inspirację do dalszych badań w obszarze poszukiwania wiedzy zewnętrznej przez przedsiębiorstwa realizujące strategię otwartych innowacji.

⁴ G.P. Pisano, R. Verganti, *Which Kind of Collaboration is Right for You?*, "Harvard Business Review" 2008, vol. 86, no. 12, s. 78–86.

⁵ V. van de Vrande, C. Lemmens, W. Vanhaverbeke, *Choosing Governance Modes for External Technology Sourcing*, "R&D Management" 2006, vol. 36, no. 3, s. 347–363.

⁶ K. Laursen, A. Salter, *Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms*, "Strategic Management Journal" 2006, vol. 27, 131–150.

⁷ *Ibidem*.

Znaczenie szerokości i głębokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej w procesach innowacyjnych

L&A opisali otwartość przedsiębiorstwa w poszukiwaniu wiedzy poza jego granicami przez pryzmat szerokości i głębokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej. Szerokość poszukiwania definiowana jest poprzez liczbę źródeł wiedzy, z których przedsiębiorstwa korzystają w procesie tworzenia otwartych innowacji⁸. Przyjmuje się, że im większa liczba źródeł wiedzy zewnętrznej, tym większa szerokość poszukiwania wiedzy poza granicami przedsiębiorstwa. Menedżerowie mogą więc poszukiwać wiedzy zewnętrznej w wielu różnorodnych źródłach (duża szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej) lub w niewielkiej liczbie źródeł (mała szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej). Głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej definiowana jest natomiast poprzez intensywność poszukiwania wiedzy w różnych źródłach⁹. Przyjmuje się, że im przedsiębiorstwo intensywniej poszukuje wiedzy z różnych źródeł, tym większa głębokość poszukiwania wiedzy poza granicami przedsiębiorstwa. Menedżerowie mogą więc intensywnie poszukiwać wiedzy zewnętrznej w wielu różnorodnych źródłach (duża głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej) lub intensywnie poszukiwać wiedzy w niewielkiej liczbie źródeł (mała głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej).

Podsumowując, szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej odzwierciedla różnorodność zewnętrznych źródeł wiedzy, a głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej obrazuje intensywność polegania na tych źródłach. Różnica pomiędzy szerokością a głębokością poszukiwania wiedzy zewnętrznej wyraża się więc w intensywności poszukiwania owej wiedzy. Liczne badania empiryczne pokazują, że strategia szerokiego poszukiwania wiedzy poza granicami przedsiębiorstwa jest bardziej rozpowszechniona w porównaniu ze strategią głębokiego poszukiwania wiedzy zewnętrznej¹⁰. Oznacza to, że przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do poszukiwania wiedzy w wielu różnorodnych źródłach, a poszukiwania owej wiedzy nie charakteryzują się dużą intensywnością.

Menedżerowie w przedsiębiorstwach tworzących otwarte innowacje dokonują wyboru: czy poszukiwać intensywnie wiedzy zewnętrznej w niewielkiej liczbie źró-

⁸ *Ibidem*.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ J. Chen, Y. Chen, W. Vanhaverbeke, *The of Scope, Depth, and Orientation of External Technology Sources on the Innovative Performance of Chinese Firms*, "Technovation" 2011, vol. 31, no. 8, s. 362–373; Y.H. Chiang, K.P. Hung, *Exploring Open Search Strategies and Perceived Innovation Performance from the Perspective of Inter-organizational Knowledge Flows*, "R&D Management" 2010, vol. 40, no. 3, s. 292–299; K. Laursen, A. Salter, *op.cit.*, s. 131–150; F.M. Schweitzer, O. Gassmann, K. Gaubinger, *Open Innovation and Its Effectiveness to Embrace Turbulent Environments*, "International Journal of Innovation Management" 2011, vol. 15, no. 6, s. 1191–1207.

deł, czy poszukiwać wiedzy zewnętrznej powierzchownie w wielu różnorodnych źródłach. Konieczność dokonywania wyboru nie powinna dziwić, gdyż zarówno szerokie, jak i głębokie poszukiwanie wiedzy zewnętrznej wymaga zasobów, które w każdym przedsiębiorstwie są ograniczone. Zwiększenie zakresu szerokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej bardzo często oznacza mniejszy zakres głębokości poszukiwania i odwrotnie¹¹. Menedżerowie w przedsiębiorstwach tworzących otwarte innowacje stają więc nie tylko przed problemem, które źródła wiedzy warto wykorzystywać w procesie tworzenia innowacji, ale także ile „inwestować” w poszczególne, konkurujące ze sobą źródła¹². Ma to szczególne znaczenie, gdyż w literaturze przedmiotu najczęściej wskazuje się na krzywoliniowy związek (odwrócone U) pomiędzy szerokością i głębokością poszukiwania wiedzy zewnętrznej a wynikiem procesu innowacyjnego¹³. Oznacza to, że zarówno zbyt małe, jak i zbyt duże szerokość oraz głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej negatywnie wpływają na wynik procesu innowacyjnego. Pokazuje to, że wybór zakresu szerokości oraz głębokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej jest bardzo ważną decyzją o charakterze strategicznym, która może mieć istotny wpływ na sukces procesu tworzenia otwartych innowacji.

Metodyka prowadzonych badań

Celem badania jest scharakteryzowanie otwartych innowacji tworzonych przez innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce z perspektywy szerokości i głębokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej. Prezentowane tu wyniki badania są częścią większego projektu badawczego *Motywy i bariery tworzenia otwartych innowacji*, który został zrealizowany w latach 2018–2019¹⁴. Dane pierwotne zostały zebrane w dniach 12–30 stycznia 2019 r. przy wykorzystaniu metody standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganiami komputerowym (metoda CATI). Kwestionariusz ankiety obejmował

¹¹ B. Guo, Y.Q. Wang, X.Y. Xie, Y.Y. Shou, *Search More Deeply or Search More Broadly? An Empirical Study of External Knowledge Search Strategy in Manufacturing SMEs*, „Asian Journal of Technology Innovation” 2015, vol. 23, no. 1, s. 88; S.F. Huang, J. Chen, Y.D. Wang, L.T. Ning, D. Sutherland, Z.J. Zhou, Y.S. Zhou, *External Heterogeneity and Its Impact on Open Innovation Performance*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2015, vol. 27, no. 2, s. 185.

¹² *Ibidem*, s. 186–187.

¹³ M. Greco, M. Grimaldi, L. Cricelli, *An Analysis of the Open Innovation Effect on Firm Performance*, „European Management Journal” 2016, vol. 34, no. 5, s. 501–516; A. Hecker, *Cultural Contingencies of Open Innovation Strategies*, „International Journal of Innovation Management” 2016, vol. 20, no. 7; K. Laursen, A. Salter, *op.cit.*, s. 131–150; A. Wadhwa, C. Phelps, S. Kotha, *Corporate Venture Capital Portfolios and Firm Innovation*, „Journal of Business Venturing” 2016, vol. 31, no. 1, s. 95–112.

¹⁴ Raport z badań statutowych nr KZiF/S/48/18 pt. *Motywy i bariery tworzenia otwartych innowacji*; kierownik badań: A. Sopińska; wykonawcy: A. Sopińska, P. Dziurski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019.

m.in. pytania o szerokość oraz głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej przez innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce, które w latach 2016–2018 wprowadziły przynajmniej jedną innowację w modelu otwartym. Podmiotem badania były najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce wg „Gazety Prawnej” oraz rankingu „Kamerton innowacyjności”. Dobór próby do badań był losowy, a współczynnik *response rate* wyniósł 0,69. Minimalna wielkość próby dla zbadanej populacji wynosiła 115 podmiotów. Zrealizowano 122 wywiady (N = 122) z osobami mającymi wiedzę na temat wprowadzanych przez przedsiębiorstwo innowacji, zatem została zagwarantowana istotność wyników na poziomie 0,05.

Próba badawcza była w umiarkowanym stopniu zróżnicowana. W próbie dominowały duże i średnie przedsiębiorstwa, które w badanym okresie wprowadziły niewielką liczbę otwartych innowacji produktowych. W opinii respondentów wprowadzone innowacje charakteryzowały się relatywnie wysokim poziomem nowości, gdyż stanowiły one nowe rozwiązanie na poziomie kraju.

W celu określenia szerokości oraz głębokości poszukiwania wiedzy poza granicami przedsiębiorstwa wykorzystano propozycję L&S (zob. część pierwsza rozdziału). Szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej została zoperacjonalizowana zgodnie z propozycją L&S. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie kategorii podmiotów zewnętrznych, z którymi najczęściej współpracowali przy tworzeniu otwartych innowacji w latach 2016–2018. Respondentom przedstawiono listę potencjalnych partnerów do wyboru oraz poproszono o zaproponowanie własnej kategorii, jeśli nie uwzględniono jej na liście. Wśród potencjalnych odpowiedzi znalazły się następujące kategorie podmiotów zewnętrznych: klienci, dostawcy, konkurencyjne przedsiębiorstwa, instytucje naukowo-badawcze, społeczności internetowe, organizacje samorządowe, organizacje społeczne, uczelnie wyższe i inne (ze wskazaniem jakie). Opierając się wyłącznie na określonej w badaniu liście kategorii partnerów można stwierdzić, że maksymalna szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej wynosi 8 (jeden punkt za każdy wskazany rodzaj partnera). Respondenci mogli jednak wskazać dodatkowe kategorie podmiotów współtworzących otwarte innowacje, przez co potencjalna szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej nie ma wartości maksymalnej. Należy jednak podkreślić, że żaden z respondentów nie wskazał dodatkowej kategorii podmiotów współpracujących przy tworzeniu otwartych innowacji, przez co maksymalna szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej wynosi 8.

Głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej została także zoperacjonalizowana zgodnie z propozycją L&S. Respondenci zostali poproszeni o ocenienie stopnia wykorzystania wiedzy od poszczególnych rodzajów podmiotów, z którymi najczęściej współtworzyli otwarte innowacje w latach 2016–2018. Respondentom przedstawiono listę partnerów, z którymi najczęściej współpracowali przy tworzeniu otwartych innowa-

cji (na podstawie odpowiedzi na pytanie dotyczące szerokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej), i dla każdego wskazania poproszono o określenie stopnia wykorzystania wiedzy poprzez wybranie jednej odpowiedzi spośród: znikomy, niewielki, przeciętny, istotny i bardzo istotny. Na podstawie odpowiedzi respondentów można określić głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej. Wskazanie, że źródło wiedzy zewnętrznej było istotne lub bardzo istotne oznacza dużą głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej; jeden punkt za wskazanie, że wiedza z danego źródła była intensywnie wykorzystywana przez zbadane przedsiębiorstwo. Wskazanie, że wykorzystanie wiedzy zewnętrznej było przeciętne, niewielkie lub znikome oznacza małą głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej; zero punktów za wskazanie, że wiedza z danego źródła nie była intensywnie wykorzystywana przez zbadane przedsiębiorstwo. Opierając się wyłącznie na określonej w badaniu liście rodzajów partnerów można stwierdzić, że maksymalna głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej wynosi 8 (jeden punkt za każde wskazanie, że źródło wiedzy zewnętrznej było bardzo istotne lub istotne). Rzeczywista maksymalna głębokość poszukiwania wiedzy mogła jednak wynieść tylko 4, gdyż była to największa liczba kategorii partnerów, z którymi współpracowały zbadane przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które najczęściej współpracowały z czterema rodzajami partnerów, mogły przy każdym z nich określić, że stopień wykorzystania wiedzy zewnętrznej jest bardzo istotny lub istotny. Warto wskazać, że minimalna głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej to 0, gdyż respondent mógł wskazać, że stopień wykorzystania wiedzy zewnętrznej nie był istotny przy każdym ze wskazanych źródeł wiedzy.

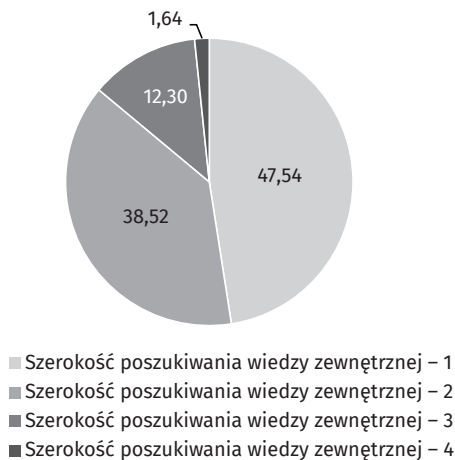
Szerokość i głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej w przedsiębiorstwach w Polsce

Przeprowadzone badania empiryczne pozwalają stwierdzić, że innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku charakteryzuje mała szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej. Zbadane przedsiębiorstwa współpracują przy tworzeniu otwartych innowacji maksymalnie z czterema rodzajami partnerów. Biorąc pod uwagę, że maksymalna wartość dla szerokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej w przeprowadzonym badaniu to 8, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa w Polsce w małym stopniu wykorzystują różnorodne źródła wiedzy w procesie tworzenia otwartych innowacji. Przeprowadzone badania pokazują, że 47,54% zbadanych przedsiębiorstw poszukuje wiedzy zewnętrznej tylko u jednego rodzaju partnera, 38,52% u dwóch, 12,39% trzech, a tylko 1,64% w czterech różnych źródłach wiedzy.

Szerokość poszukiwania wiedzy poza granicami przedsiębiorstwa w innowacyjnych przedsiębiorstwach działających na rynku polskim została przedstawiona na rysunku 2.5.1.

Rysunek 2.5.1.

Szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej w innowacyjnych przedsiębiorstwach działających na rynku polskim (w %, n = 122)



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badanie umożliwiło także zidentyfikowanie kategorii zewnętrznych partnerów najczęściej uczestniczących w tworzeniu otwartych innowacji. Byli to: klienci, instytucje naukowo-badawcze oraz dostawcy. Zdecydowanie rzadziej firmy współpracowały z pozostałymi kategoriami podmiotów. Uzyskane wyniki są spójne z innymi badaniami, w których wskazano te same kategorie podmiotów najczęściej uczestniczących w tworzeniu otwartych innowacji w Polsce¹⁵.

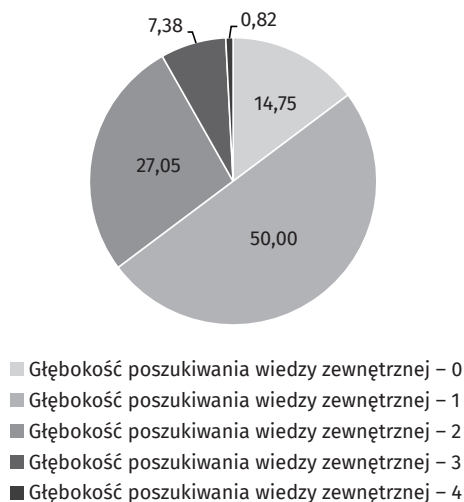
Przeprowadzone badania empiryczne pozwalają stwierdzić, że innowacyjne przedsiębiorstwa działające na polskim rynku charakteryzuje mała głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej. Dla 14,75% zbadanych podmiotów głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej wynosi 0. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te nie korzystają intensywnie z wiedzy dostępnej w różnych jej źródłach; poszukują one wiedzy zewnętrznej, ale charakteryzuje się to dużą powierzchownością działania. Aż 50% zbadanych przedsiębiorstw poszukuje intensywnie wiedzy zewnętrznej tylko w jednym źródle, 27,05% przedsiębiorstw w dwóch, 7,38% w trzech, a 0,82% w czterech źródłach.

Głębokość poszukiwania wiedzy poza granicami przedsiębiorstwa w innowacyjnych przedsiębiorstwach działających na rynku polskim została przedstawiona na rysunku 2.5.2.

¹⁵ A. Sopińska, P. Dziurski, *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 98–103.

Rysunek 2.5.2.

Głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej w innowacyjnych przedsiębiorstwach działających na rynku polskim (w %, n = 122)



Źródło: opracowanie własne.

Analiza głębokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej wśród klientów, instytucji naukowo-badawczych oraz dostawców pozwala na sformułowanie dwóch, bardzo ciekawych wniosków. Po pierwsze, głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej wśród klientów można uznać za małą, gdyż większość respondentów wskazała na przeciętny stopień wykorzystania wiedzy zewnętrznej z tego źródła. Pomimo że klienci są najczęściej wybraną kategorią podmiotów przy tworzeniu otwartych innowacji, to współpraca z nimi charakteryzuje się dużą powierzchownością. Z jednej strony, przedsiębiorstwa mają dużą łatwość dotarcia do klientów, a dzięki współpracy z nimi możliwe jest zmniejszenie ryzyka związanego z wprowadzeniem na rynek udoskonalanych lub nowych produktów i usług. Z drugiej jednak strony, problemem może być jakość wiedzy posiadanej przez klientów. Ich wiedza może być wąska, krótkowzroczna, a nawet błędna. Często też ich wiedza jest wiedzą ukrytą (także nieuświadomioną), która nie jest łatwa w artykulacji¹⁶. Można więc przypuszczać, że innowacyjne przedsiębiorstwa działające w Polsce chętnie korzystają z wiedzy klientów, ale mając świadomość zagrożeń związanych z poszukiwaniem wiedzy u tego rodzaju partnera, ograniczają głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej.

¹⁶ P. Ritala, K. Henttonen, H. L.M. Sainio, S. Saarenketo, *Gone Fishing for Knowledge: The Effect of Strategic Orientations on the Scope of Open Knowledge Search*, "Baltic Journal of Management" 2013, vol. 8, no. 3, s. 331.

Po drugie, zbadane innowacyjne przedsiębiorstwa intensywnie poszukują wiedzy zewnętrznej wśród dostawców oraz instytucji naukowo-badawczych (duża głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej). Duża głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej wśród dostawców nie powinna dziwić, gdyż relatywnie łatwo można ich zidentyfikować, a ich wiedza jest łatwo dostępna i charakteryzuje się dużą kompatybilnością z bazą wiedzy danego przedsiębiorstwa, co umożliwia szybkie uczenie się. Współpraca z dostawcami sprzyja redukcji kosztów oraz szybszemu tworzeniu nowych produktów i usług, a korzyści te mogą zostać zwiększone, gdy stopień wykorzystania wiedzy jest istotny. Współpraca przy tworzeniu otwartych innowacji z instytucjami badawczo-rozwojowym daje natomiast dostęp do wiedzy, którą cechuje wysoki stopień nowości. Wiedza ta jest także relatywnie łatwo dostępna, ale może być trudna w zrozumieniu (często wysoki stopień kompleksowości) oraz przełożeniu na komercyjne produkty i usługi, co ze względu na konieczność jej przetworzenia zwiększa koszt pozyskania oraz wymusza na przedsiębiorstwach dużą głębokość współpracy przy tworzeniu innowacji w modelu otwartym. Zbadane innowacyjne przedsiębiorstwa działające w Polsce rzadziej współpracują z dostawcami oraz instytucjami badawczo-rozwojowym niż z klientami, ale przy współpracy z tego typu partnerami intensywnie poszukują wiedzy zewnętrznej.

Podsumowanie

Koncepcja otwartych innowacji jest nowym paradygmatem prowadzenia działalności innowacyjnej przed przedsiębiorstwa w Polsce i na świecie. Otwarte innowacje mogą być różnie opisywane, a jedną z ciekawych propozycji jest ich charakterystyka przez pryzmat strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej, gdzie wyróżnia się szerokość oraz głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej. Przeprowadzone badania empiryczne wśród innowacyjnych przedsiębiorstw działających w Polsce pokazują, że zarówno szerokość, jak i głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej są małe. Aż 87% zbadanych przedsiębiorstw poszukuje wiedzy zewnętrznej u maksymalnie dwóch rodzajów partnerów, a kluczowymi partnerami uczestniczącymi w tworzeniu otwartych innowacji na rynku polskim są: klienci, instytucje naukowo-badawcze oraz dostawcy. Badania pokazują, że aż 77% zbadanych przedsiębiorstw intensywnie czerpie wiedzę od maksymalnie dwóch różnych rodzajów partnerów, przy czym głębokość poszukiwania wiedzy wśród klientów jest niska, a wśród dostawców i instytucji naukowo-badawczych wysoka.

Przedstawione tu wyniki badań pozwalają jedynie na wstępną charakterystykę szerokości oraz głębokości poszukiwania wiedzy zewnętrznej. Dla lepszego zrozumienia procesu tworzenia otwartych innowacji oraz samej strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej potrzebne są kolejne badania empiryczne. Interesującym kierunkiem dal-

szych badań jest wpływ strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej na wyniki procesu innowacyjnego oraz całego przedsiębiorstwa, gdyż dotychczasowe wyniki badań nie dają jednoznacznych odpowiedzi, jaki jest ten wpływ. Innym ciekawym obszarem badań są determinanty wyboru strategii poszukiwania wiedzy zewnętrznej i określenie kryteriów nadających poszukiwaniu wiedzy zewnętrznej większej szerokości i głębokości.

Bibliografia

- Chen J., Chen Y., Vanhaverbeke W., *The of Scope, Depth, and Orientation of External Technology Sources on the Innovative Performance of Chinese Firms*, "Technovation" 2011, vol. 31, no. 8, s. 362–373.
- Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and from Technology*, Harvard Business School Press, Boston Mass 2003.
- Chiang Y.H., Hung K.P., *Exploring Open Search Strategies and Perceived Innovation Performance from the Perspective of Inter-organizational Knowledge Flows*, "R&D Management" 2010, vol. 40, no. 3, s. 292–299.
- Etgar M., *A Descriptive Model of the Consumer Co-production Process*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2008, vol. 36, no. 1, s. 97–108.
- Gassmann O., Enkel E., *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, Proceedings of the R&D Management Conference, Lisbon, Portugal, 6–9 July 2004.
- Greco M., Grimaldi M., Cricelli L., *An Analysis of the Open Innovation Effect on Firm Performance*, "European Management Journal" 2016, vol. 34, no. 5, s. 501–516.
- Guo B., Wang Y.Q., Xie X.Y., Shou Y.Y., *Search More Deeply or Search More Broadly? An Empirical Study of External Knowledge Search Strategy in Manufacturing SMEs*, "Asian Journal of Technology Innovation" 2015, vol. 23, no. 1, s. 87–106.
- Hecker A., *Cultural Contingencies of Open Innovation Strategies*, "International Journal of Innovation Management" 2016, vol. 20, no. 7.
- Huang S.F., Chen J., Wang Y.D., Ning L.T., Sutherland D., Zhou Z.J., Zhou Y.S., *External Heterogeneity and Its Impact on Open Innovation Performance*, "Technology Analysis & Strategic Management" 2015, vol. 27, no. 2, s. 182–197.
- Laursen K., Salter A., *Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms*, "Strategic Management Journal" 2006, vol. 27, s. 131–150.
- Lichtenthaler U., *Open Innovation in Practice: An Analysis of Strategic Approaches to Technology Transactions*, "IEEE Transactions on Engineering Management" 2008, vol. 55, no. 1, s. 148–157.
- Pisano G.P., Verganti R., *Which Kind of Collaboration is Right for You?*, "Harvard Business Review" 2008, vol. 86, no. 12, s. 78–86.
- Raport z badań statutowych nr KZiF/S/48/18 *Motywy i bariery tworzenia otwartych innowacji*, kierownik badań: A. Sopińska, wykonawcy: A. Sopińska, P. Dziurski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2019.
- Ritala P., Henttonen K., H., Sainio L.M., Saarenketo S., *Gone Fishing for Knowledge: The Effect of Strategic Orientations on the Scope of Open Knowledge Search*, "Baltic Journal of Management" 2013, vol. 8, no. 3, s. 328–348.

- Schweitzer F.M., Gassmann O., Gaubinger K., *Open Innovation and Its Effectiveness to Embrace Turbulent Environments*, "International Journal of Innovation Management" 2011, vol. 15, no. 6, s. 1191–1207.
- Sopińska A., *Paradygmat otwartych innowacji w polskich realiach*, w: *Paradygmaty w naukach ekonomicznych. Wyzwania XXI wieku*, R. Bartkowiak, M. Matusewicz (red.), Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 335–351.
- Sopińska A., Dziurski P., *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
- van de Vrande V., Lemmens C., Vanhaverbeke W., *Choosing Governance Modes for External Technology Sourcing*, "R&D Management" 2006, vol. 36, no. 3, s. 347–363.
- Wadhwa A., Phelps C., Kotha S., *Corporate Venture Capital Portfolios and Firm Innovation*, "Journal of Business Venturing" 2016, vol. 31, no. 1, s. 95–112.

3

NABYWCY W DZIAŁANIACH MARKETINGOWYCH ORGANIZACJI

Krystyna Mazurek-Łopacińska*

Magdalena Sobocińska**

3.1

Zarządzanie wartością dla klienta w kontekście determinizmu technologicznego

Streszczenie

Proces zarządzania wartością dla klienta coraz silniej oparty jest na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, które znajdują się na etapie ewolucji określanym jako samoczynnie dokonujący się wzrost techniki. W tym kontekście istotne staje się rozpoznanie charakteru wpływu technologii na proces zarządzania wartością dla klienta i wynikających z tego konsekwencji dla uczestników rynku. W procesie badawczym zastosowano podejście jakościowe bazujące na krytycznej analizie literatury oraz metodzie studiów przypadków. Jego celem jest identyfikacja potencjału oraz zastosowań Internetu w obszarze zarządzania wartością dla klienta. Do zmian związanych z wirtualizacją zarządzania wartością dla klienta zaliczyć należy rozwój form współpracy z konsumentem, a także tworzenie spirali wartości, w której to, co możliwe w sferze technologii będzie inspiracją dla tego, co wskazane w sferze marketingu i odwrotnie.

Słowa kluczowe: zarządzanie wartością dla klienta, Internet, determinizm technologiczny, formy współpracy z klientem, spirala wartości

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-0034-8344

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-5231-2511

Customer Value Management in the Context of Technological Determinism

Abstract

The process of customer value management relies more and more on information and communication technologies that are at the stage of evolution described as self-progressing technology growth. In this context, it seems important to recognize the nature of the impact of technology on the process of customer value management and the resulting consequences for market participants. The research process applies a qualitative approach based on critical analysis of the literature and case study method, whereas its goal is to identify the potential and applications of the Internet in the sphere of customer value management. The changes associated with virtualisation of customer value management include the development of forms of cooperation with the consumer, as well as creation of a spiral of values in which what is possible in the sphere of technology will inspire what is advisable in the sphere of marketing and vice versa.

Keywords: customer value management, Internet, technological determinism, forms of cooperation with customer, spiral of values

Wprowadzenie

Na problematykę zarządzania wartością dla klienta można spojrzeć przez pryzmat aksjologii, w której wartość określana jest w kontekście tego, co jest cenne i co stanowi cel ludzkiego działania. Natomiast zgodnie z perspektywą humanistyczną wartością jest człowiek jako pełniący różne funkcje podmiot działania. Z kolei na gruncie socjologii kategoria ta jest odnoszona do wyznawanych przez jednostki wartości, które umieszczane są w kontekście wpływów grup społecznych. Ponadto wartość utożsamiana jest z przedmiotami, które zaspokajają potrzeby i na które ukierunkowane są ludzkie dążenia. Uwzględniając ujęcie psychologiczne, należy dodać, że wartość jest elementem systemu przekonań jednostki i dotyczy tego, jak powinno się postępować¹.

Przechodząc w rozważaniach od ogólnego pojęcia wartości, różnie definiowanej na gruncie poszczególnych dziedzin i dyscyplin, do wartości dla klienta, należy zauważyć, że kategoria ta jest rozumiana jako subiektywnie postrzegana nadwyżka korzyści

¹ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 19–21.

nad tak samo rozumianymi kosztami nabycia oraz użytkowania produktu. Wartość dla klienta może być analizowana z uwzględnieniem poszczególnych etapów jej kreowania, a także etapów procesu zakupu i tym samym dotyczyć wartości dla klienta przed dokonaniem transakcji, w jej trakcie, po sprzedaży, jak również po konsumpcji².

Na procesy zarządzania wartością dla klienta, obejmujące definiowanie wartości dla klienta oraz jej kształtowanie, komunikowanie i oferowanie klientom³, coraz istotniejszy wpływ mają technologie informacyjno-komunikacyjne. O tempie przemian wywołanych ich rozwojem świadczy między innymi to, że w ciągu pierwszych czterech lat Internet zgromadził 50 mln użytkowników, a Facebook 100 mln użytkowników w dziewięć miesięcy. Skalę upowszechniania się nowych technologii obrazuje również to, że w ciągu dziewięciu miesięcy pobrano miliard aplikacji na iPoda. Dla porównania można dodać, że radio dotarło do 50 mln użytkowników po 38 latach, a telewizja – po 13 latach⁴. Każdego dnia użytkownicy portalu Facebook publikują prawie 4,5 mld postów, a z wykorzystaniem serwisu YouTube w każdej minucie przesyłanych jest ok. 400 godz. materiałów wideo⁵. Jednocześnie należy zauważyć, że wirtualizacja nie przebiega równomiernie i występują podziały na nadawcze centra i peryferie, gdyż z Internetu nie korzysta jeszcze 42% ludności świata⁶.

Uzasadnione i ciągle aktualne jest więc twierdzenie M. McLuhana, jednego z twórców koncepcji determinizmu technologicznego, że nowe technologie wywołują zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu współczesnych społeczeństw, kształtując nowe formy i style życia oraz sposoby zaspokajania potrzeb⁷. Konsekwencją są istotne zmiany kulturowe oraz w zarządzaniu przedsiębiorstwem i innymi organizacjami.

Celem opracowania jest ukazanie potencjału oraz roli Internetu w procesie zarządzania wartością dla klienta. Opierając się na kwerendzie literatury, postępowanie badawcze ukierunkowane zostało na sformułowanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie atrybuty Internetu oraz zmiany w zachowaniach konsumentów i zarządzaniu podmiotami rynku sprzyjają wirtualizacji procesu zarządzania wartością dla klienta?
- Jakie role dzięki rozwojowi nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych może odgrywać konsument w procesie zarządzania wartością dla klienta?

² H. Mruk, B. Stępień, *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2013, s. 14–21.

³ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 91.

⁴ G. Dietrich, *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age*, Que Publishing, Indianapolis 2014, s. 109.

⁵ M.J. Lutostański, M. Galica, M. Protasiuk, *Data driven decisions. Jak odnaleźć się w natłoku danych*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 22.

⁶ <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 5.01.2020).

⁷ M. McLuhan, *Zrozumieć media: przedłużenie człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004; s. 141; E. *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 345.

Samoczynnie dokonujący się wzrost techniki i zmiany w zarządzaniu oraz w zachowaniach konsumentów a wirtualizacja kreowania wartości

Ukazywanie procesów zarządzania wartością dla klienta w dobie wirtualizacji życia społeczno-gospodarczego wymaga odniesienia się do kategorii determinizmu technologicznego. Analiza literatury w zakresie determinizmu technologicznego wskazuje, że można wyróżnić jego wersję „soft” i „hard”⁸. Ta pierwsza forma oznacza, że technologia jest jedną z wielu determinant zmian zachodzących w społeczeństwie i gospodarce. Natomiast zgodnie z podejściem określanym jako „hard” zachodzące przemiany wynikają głównie z rozwoju technologii, zaś inne czynniki rozwojowe są mniej istotne. Jednocześnie należy zauważyć, że niezależnie od tego, która forma determinizmu technologicznego zostanie uznana za wiodącą, trzeba zgodzić się z tym, iż wdrożenie technologii wywołuje zmiany znacznie wykraczające poza ramy jej funkcjonowania. Dotyczy to przemian społecznych oraz zmian gospodarczych w ujęciu makroekonomicznym, jak i w wymiarze funkcjonowania przedsiębiorstw i zachowań konsumentów⁹. Warto podkreślić, że zauważalne jest to na poszczególnych etapach rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnej, w tym ery komputerowej, ery komunikacji, ery współkreatywności, ery automatyzacji i ery transformacji, w której następuje przeobrażenie fizycznych rynków w zbiory danych¹⁰. Dokonująca się eksplozja danych tworzy nowe wyzwania dla funkcjonowania przedsiębiorstw¹¹. Ujawniają się one także w obszarze zarządzania wartością dla klienta, która podlega wirtualizacji (rysunek 3.1.1).

Na charakter związków technologii i procesu zarządzania wartością dla klienta ma wpływ obserwowane przyspieszenie określane jako samoczynny wzrost techniki. Wyraża się to w tym, iż technologia osiągnęła taki etap ewolucji, że jedno rozwiązanie technologiczne samoczynnie, bez decydującego wpływu człowieka, przekłada się na powstanie wielu kolejnych. Przyspieszenie tempa transformacji technologicznej sprawia, że intensyfikują się związki między poszczególnymi rozwiązaniami technicznymi, a technologia coraz silniej oddziałuje na społeczeństwo i gospodarkę. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, w której ludzie przestają tworzyć rozwiązania techniczne będące

⁸ M.R. Smith, L. Marx, *Does Technology Drive History. The Dilemma of Technological Determinism*, MIT Press, Cambridge Mass 1994; D.A. MacKenzie, J. Wajcman, *The Social Shaping of Technology*, Open University Press, Buckingham Philadelphia 1999.

⁹ R. Mąciak, *Technologie informacyjne i komunikacyjne jako moderator procesów podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2013, s. 25–52.

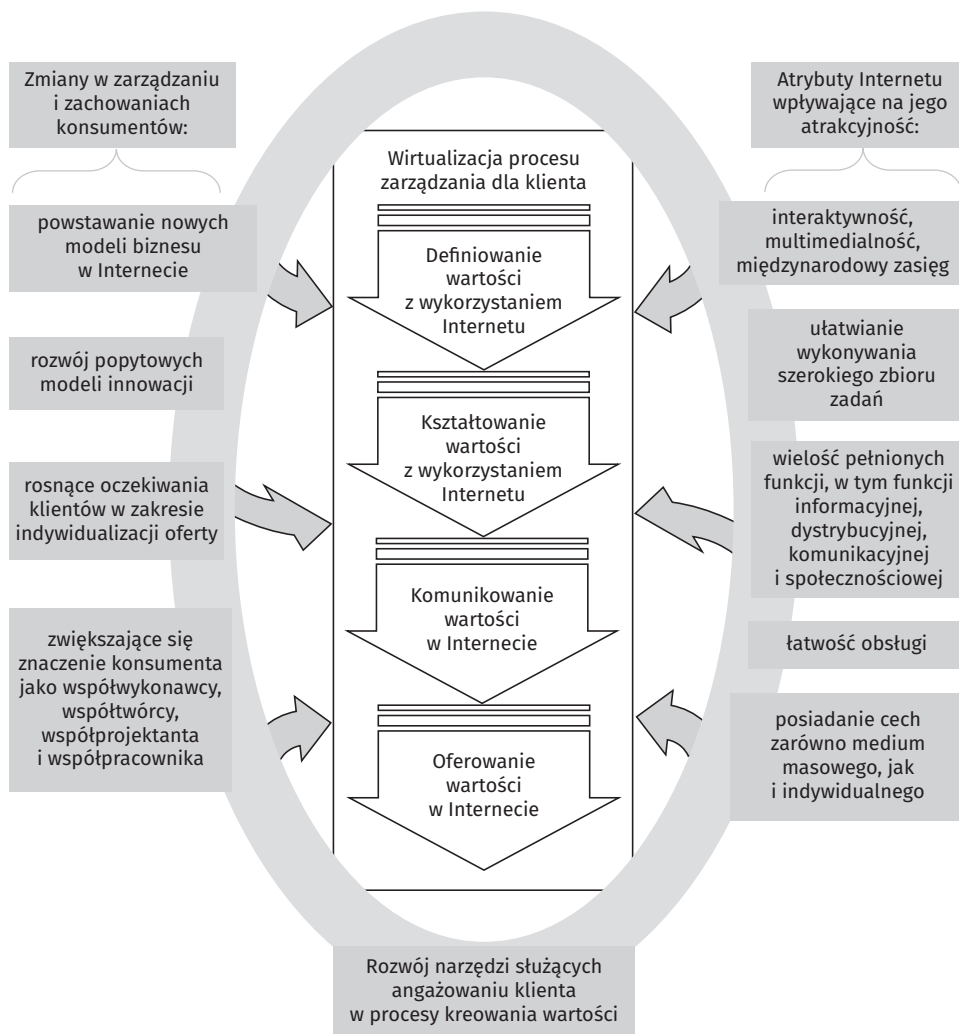
¹⁰ G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa. Perspektywa marketingu*, WN PWN, Warszawa 2019, s. 25–27.

¹¹ M. Lipowski, I. Bondos, *Challenges for Service Providers under the Transformation Multi-Channeling into Omnichanneling*, „Information Systems in Management” 2016, vol. 5, no. 4, s. 520–529.

efektem ich umiejętności, a zaczynają dostosowywać się do rozwiązań powstających w ramach samogenerującego się systemu technologicznego¹².

Rysunek 3.1.1.

Wirtualizacja zarządzania wartością dla klienta



Źródło: opracowanie własne.

¹² J. Ellul, *The Technological Society Extensive Underlining Edition*, Vintage Books, New York 1964; M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *Nowe media*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009; J. Miąso, *Starcie paradygmatów technologii informacyjnych i komunikacji interpersonalnej bezpośredniej wyzwaniem dla człowieczeństwa, społeczeństwa i edukacji*, „Edukacja–Technika–Informatyka” 2015, nr 6(3), s. 47–54.

Należy jednocześnie podkreślić, że zwiększający się zakres zastosowań Internetu powinien sprzyjać rozwojowi kreatywności, gdyż nowe media są m.in. narzędziem służącym zaspokajaniu potrzeb twórczych, lecz z drugiej strony – zważywszy na mechanizmy funkcjonowania Internetu – należy zauważyć, że upowszechnianie się Internetu prowadzi do algorytmizacji postępowania ludzi.

Wirtualizacji procesu zarządzania wartością dla klientów sprzyjają takie cechy Internetu, jak interaktywność, która ułatwia współpracę z konsumentem na wszystkich etapach procesu zarządzania wartością, a także międzynarodowy zasięg, pozwalający na poszerzanie grona odbiorców oferty i niwelujący bariery geograficzne. Duże znaczenie ma także multimedialność, umożliwiająca kreowanie pozytywnych doznań i doświadczeń klientów. Równie istotne jest to, że Internet, mający cechy zarówno medium masowego, jak i indywidualnego, ułatwia wykonywanie szerokiego zbioru zadań i jest dość łatwy w obsłudze.

Z wirtualizacją procesu zarządzania wartością dla klienta immanentnie wiążą się zmiany wyrażające się w powstawaniu nowych modeli biznesu w Internecie i podejść do kreowania innowacji. Analiza kierunków rozwoju innowacji wskazuje na odchodzenie od prostych podaźowych modeli innowacji. Towarzyszy temu przechodzenie do innowacji popytowych oraz do modeli, których istotą są interakcje rynku i nauki, biznesu, administracji oraz sprzężenia zwrotne, a także współpraca między wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami. Ponadto dla innowacji otwartych znamienne jest łączenie wiedzy wewnętrznej z wiedzą zewnętrzną¹³. Chęć angażowania się konsumentów w procesy kreowania wartości wynika z ich rosnących oczekiwań w zakresie indywidualizacji oferty. Wpisuje się to w powstawanie nowego modelu konsumpcji podlegającej nie tylko wirtualizacji i indywidualizacji, ale również dematerializacji.

Wdrażanie nowych technologii w procesach kreowania wartości i pełnienie przez Internet funkcji informacyjnej, dystrybucyjnej, komunikacyjnej i społecznościowej powinno się przekładać na zwiększanie zestawu wartości oferowanych klientom, odpowiadających ich potrzebom oraz oczekiwaniom. Wymaga to identyfikowania doświadczeń klienta zdobywanych na poszczególnych etapach łańcucha konsumentckiego i wypracowywania efektywnych form współpracy z klientami.

¹³ M.A. Weresa, *Polityka innowacyjna*, WN PWN, Warszawa 2014, s. 41–42.

Modele współpracy przedsiębiorstw z klientami w ramach procesu zarządzania wartością dla klienta

Upowszechnianie się Internetu i rozwój platform internetowych dedykowanych kreowaniu innowacji przyczyniających się do wzrostu wartości ułatwia współpracę między przedsiębiorstwami i konsumentami w ramach procesu zarządzania wartością dla klienta oraz przyczynia się do powstawania nowych form takich relacji. Wśród kryteriów klasyfikacji modeli współpracy przedsiębiorstw z podmiotami otoczenia, w tym konsumentami, które znajdują zastosowanie w zarządzaniu wartością dla klienta, należy wskazać na typ sieci współpracy (otwarta vs zamknięta) oraz strukturę zarządzania (hierarchiczna vs płaska). Przyjęcie wymienionych kryteriów pozwala wyodrębnić cztery podstawowe modele współpracy, tj. wspólnotę innowacji, giełdę innowacji, konsorcjum, elitarny krąg. Dość często stosowanym rozwiązaniem jest *crowdsourcing*, określany również jako wspólnota innowacji. Jest to najbardziej otwarty model współpracy, który wyróżnia się płaską strukturą zarządzania, pozwalającą nieograniczonej z góry liczbie konsumentów i innych podmiotów proponować nowe rozwiązania, znajdujące zastosowania na poszczególnych etapach zarządzania wartością dla klienta. Następnym modelem współpracy są tzw. elitarne kręgi partnerów, tworzone przez jedną firmę mającą prawo definiować problem i wybierać rozwiązanie. W przeciwieństwie do wspólnot innowacji są to zamknięte sieci o hierarchicznej strukturze zarządzania. Warunkiem wyboru właściwych partnerów do współpracy w ramach procesu zarządzania wartością dla klienta jest posiadanie przez przedsiębiorstwo wiedzy o ich kompetencjach. Z kolei dla giełd innowacji, czyli otwartych sieci współpracy zbudowanych na podstawie hierarchicznych struktur zarządzania, charakterystyczne jest to, że firma może sformułować problem i wybrać rozwiązanie, które może pochodzić od każdego podmiotu chcącego aktywnie uczestniczyć w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań na poszczególnych etapach zarządzania wartością dla klienta. Czwartym typem modelu współpracy są konsorcja tworzone przez zamknięte grupy partnerów, które ze względu na to, że współpracują w ramach płaskich struktur zarządzania, wspólnie określają problemy, a następnie decydują o kierunkach prowadzonych prac i wyborze ostatecznego rozwiązania. Należy podkreślić, że każdy z wymienionych modeli współpracy ma zarówno swoje zalety, jak i ograniczenia. Korzyścią związaną z wyborem modelu współpracy opartej na otwartej sieci jest otrzymywanie zazwyczaj wielu pomysłów z różnych dziedzin, które po pogłębionej analizie i selekcji mogą znaleźć zastosowanie na poszczególnych etapach zarządzania wartością dla klienta. W przypadku zamkniętych sieci współpracy przedsiębiorstwo ma możliwość pozyskania pomysłów na nowe rozwiązania w zakresie zarządzania wartością dla klienta od specjalistów z danej branży

wyróżniających się wysokimi kompetencjami. Odnosząc się do struktury zarządzania, należy wskazać, że struktury hierarchiczne umożliwiają pracownikom przedsiębiorstwa sprawowanie kontroli nad kierunkami prowadzenia prac nad zmianami w obrębie procesu zarządzania wartością dla klienta. Z kolei płaskie struktury zarządzania sprawdzają się w sytuacji, w której żaden z partnerów współpracy nie ma wystarczających zasobów pozwalających na rozwiązanie określonego problemu i wszystkie współpracujące ze sobą podmioty chcą współdecydować o przebiegu całego procesu¹⁴.

Należy podkreślić, że przedstawione modele współpracy przedsiębiorstw z konsumentami i innymi podmiotami otoczenia mogą być wykorzystywane do generowania rozwiązań zwiększających wartość zarówno w obszarze oferowanego klientowi dobra czy usługi, jak i form jego dystrybucji i promocji. Ponadto ich implementowanie w praktyce oznacza przyjęcie perspektywy, zgodnie z którą nabywca staje się czynnym uczestnikiem procesów wewnątrzorganizacyjnych wiążących się z zarządzaniem wartością, które opierają się na zasobach informacyjnych oraz więziach powstających między uczestnikami szeroko rozumianej wymiany¹⁵. W tym kontekście istotna staje się odpowiedź na pytanie o role, które może odgrywać konsument w procesie zarządzania wartością.

Role odgrywane przez konsumenta w procesie zarządzania wartością dla klienta

Wirtualizacja procesu zarządzania wartością dla klienta i związany z nią rozwój infrastruktury informatycznej, np. w formie internetowych platform crowdsourcingowych, poszerzają możliwości współpracy z klientem, która może dotyczyć każdego z etapów procesu zarządzania wartością. Rosnąca pozycja konsumenta wynika z pełnienia przez niego różnych i jednocześnie ważnych funkcji w kreowaniu wartości, a ponadto jego znaczenie przejawia się tym, że może on zarówno jako pojedynczy konsument w ramach masowej indywidualizacji współkreować wartość lub też, tak jak w przypadku otwartych innowacji, wraz z innymi konsumentami oddziaływać na kształt oferty. Analiza literatury przedmiotu pozwala na stwierdzenie, że do immanentnie związanych z poziomem zaangażowania ról, które może odgrywać konsument na poszczególnych etapach procesu tworzenia wartości, zaliczyć należy:

¹⁴ G.P. Pisano, R. Verganti, *Jaki model współpracy jest dla twojej najlepszy?*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 6, s. 74–83.

¹⁵ G. Mazurek, *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 124–125.

- rolę konsumenta, który jako nabywca produktu wyraża opinię o działalności firmy, biorąc udział np. w badaniach marketingowych czy też głosując na propozycje rozwiązań marketingowych, które kreują firmy,
- rolę konsumenta – współwykonawcy, który realizuje tylko niektóre czynności o podstawowym charakterze i np. konfiguruje produkt w ramach rozwiązań proponowanych przez firmę,
- rolę konsumenta będącego współtwórcą rozwiązania określonego problemu, poprzez np. zgłoszenie pomysłu na nowy lub udoskonalony produkt lub formę jego dystrybucji,
- rolę konsumenta, który współprojektuje wartość, a także aktywnie uczestniczy w komunikacji z firmą oraz współdecyduje o zakresie realizowanych przez siebie i firmę czynności,
- rolę konsumenta – współpracownika, który jako równorzędny partner włączany jest w procesy biznesowe¹⁶.

Analiza ról, które może odgrywać konsument w procesach kreowania wartości, prowadzi do konstatacji, że wywołana w dużym stopniu rozwojem interaktywnych technologii zmiana spojrzenia na konsumenta sprawia, iż zanika tradycyjny podział podmiotów rynku na przedsiębiorstwa odpowiedzialne za procesy kreacji wartości oraz klientów występujących tylko w roli pasywnych odbiorców działań marketingowych¹⁷. Cyfrowa transformacja zmienia logikę procesu zarządzania wartością i stanowi impuls do tego, aby proces ten realizowany był razem z klientem¹⁸.

Ponadto odgrywające dużą rolę w zarządzaniu wartością dla klienta nowe technologie zasadniczo przeobrażają podejście do danych oraz informacji i w konsekwencji do wiedzy, która staje się kluczowym zasobem przedsiębiorstwa. Wiąże się to z rozwojem źródeł danych wymagających przekształcania w informacje i użyteczną dla przedsiębiorstwa wiedzę, która może być rozpatrywana z perspektywy wiedzy o kliencie, wiedzy dla klienta, wiedzy od klienta oraz wiedzy współtworzonej z klientem¹⁹.

Ukierunkowywanie zarządzania wartością na klienta sprawia, że coraz istotniejszą rolę w tych procesach odgrywają słuchanie społecznościowe, netnografia oraz badania

¹⁶ A. Kuusisto, S. Päällysaho, *Customer Role in Service Production and Innovation – Looking for Directions for Future Research, Research Report 195*, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta 2008, s. 15; Ch. Lattemann, S. Robra-Bissantz, *Customer Integration – Social and Technology Based Concepts for a Customer Governance*, "Frontiers of e-Business Research" 2005, no. 1, s. 194–196; K. Żymkowska, J. Wiechoczek, M. Kieźel, T. Żymkowski, *Zjawisko customer engagement wśród polskich konsumentów*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 49–50.

¹⁷ T. Vescovi, P. Gazzola, F. Checchinato, *Invading Customers. New Market Relationships*, "Journal of Marketing Trend" 2010, vol. 1, 41–57.

¹⁸ K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 14.

¹⁹ K. Mazurek-Łopacińska, *Customer Knowledge Management jako wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w: Złota Księga dla Profesora dr. hab. Mariana Strużyckiego z okazji odnowienia dyplomu doktora nauk ekonomicznych*, red. A. Skowronek-Mielczarek, wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 100–101.

empatyczne. Istotą społecznościowego słuchania, prowadzonego niejednokrotnie z wykorzystaniem *big data*, jest monitorowanie opinii wyrażanych przez konsumentów w mediach społecznościowych. Pozwala to na zidentyfikowanie reakcji konsumentów na prowadzone działania marketingowe. Z kolei netnografia jako metoda etnograficzna ma na celu zrozumienie ludzkich zachowań we wspólnotach online poprzez ich obserwację. Natomiast badania empatyczne polegają na obserwacji uczestniczącej, a także wejściu w sferę społeczności konsumentów oraz rozpoznawaniu ich utajonych potrzeb i postaw. Badania empatyczne są bliskie klasycznej etnografii, wymagającej obserwacji i niejednokrotnie także przeprowadzenia wywiadów z członkami badanych społeczności²⁰.

Jednocześnie należy podkreślić, że w kontekście rosnącej świadomości i oczekiwań konsumentów dotyczących ochrony ich prywatności, wdrażanie rozwiązań opartych na *big data* czy też pozyskiwanie informacji z zastosowaniem klasycznych metod badań marketingowych wymagają budowania wśród konsumentów zrozumienia tego, że wiedza o konsumencie i wiedza od konsumenta, a także wiedza współtworzona z klientem może być użyteczna zarówno dla firm, jak i klientów.

Podsumowanie

Wykorzystywanie Internetu na poszczególnych etapach zarządzania wartością umożliwia włączanie klientów w wymianę wartości w stopniu wyższym niż w przypadku realizowania tego procesu w tradycyjny sposób. Wiąże się to z pobudzaniem zaangażowania klientów w relacje z firmą, które powinno się przełożyć w konsekwencji na zwiększenie zestawu wartości będących przedmiotem wymiany między firmą a klientem. Możliwe jest to m.in. dzięki prowadzeniu takich działań, które się wiążą z poszerzaniem zakresu informacji wymienianych przez klientów z firmą i z innymi użytkownikami, a nie tylko maksymalizacją wiązek produktowych²¹.

Stwarzająca nowe możliwości współpracy wirtualizacja zarządzania wartością prowadzi do rozwoju funkcji pełnionych przez konsumenta, a firmocentryczny model kreowania wartości zostaje zastąpiony modelem otwartym, którego podstawą jest kreatywność osób funkcjonujących w ramach sieci społecznościowych²². Oznacza to, że pozycję rynkową konsumenta określają nie tylko same funkcje, które potencjalnie może

²⁰ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital Hardcover*, John Wiley & Sons, Hoboken 2016, s. 110–113.

²¹ T. Doligalski, *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. Dobiała-Korona B., Doligalski T., Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 429–430.

²² M. Kornberger, *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 13.

pełnić, ale przede wszystkim jego wiedza i kompetencje, a także jakość generowanych przez niego rozwiązań.

Warto dodać, że rozwijające się dzięki technologii formy współpracy firm z klientami mogą się przyczyniać do wzrostu zarówno wartości dla klienta, jak i wartości dla firmy. I tak przykładowo zaangażowanie konsumenta we współprojektowanie produktu może być źródłem jego satysfakcji, a także może prowadzić do korzystnego dla firmy wzmocnienia lojalności nabywcy i wzrostu generowanych przez niego przychodów.

Bibliografia

- Dietrich G., *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age*, Que Publishing, Indianapolis 2014.
- Doligalski T., *Budowa wartości klienta z wykorzystaniem Internetu*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- Ellul J., *The Technological Society Extensive Underlining Edition*, Vintage Books, New York 1964.
- E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (dostęp: 5.01.2020).
- Kornberger M., *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital Hardcover*, John Wiley & Sons, Hoboken 2016.
- Kuusisto A., Päällysaho S., *Customer Role in Service Production and Innovation – Looking for Directions for Future Research, Research Report 195*, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta 2008.
- Lattemann Ch., Robra-Bissantz S., *Customer Integration – Social and Technology Based Concepts for a Customer Governance*, "Frontiers of e-Business Research" 2005, nr 1.
- Lipowski M., Bondos I., *Challenges for Service Providers under the Transformation Multi-Channeling into Omnichanneling*, "Information Systems in Management" 2016, vol. 5, no. 4.
- Lister M., Dovey J., Giddings S., Grant I., Kelly K., *Nowe media*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Lutostański M.J., Galica M., Protasiuk M., *Data driven decisions. Jak odnaleźć się w natłoku danych*, WN PWN, Warszawa 2018.
- MacKenzie D.A., Wajcman J., *The Social Shaping of Technology*, Open University Press, Buckingham Philadelphia 1999.
- Mazurek G., *Transformacja cyfrowa. Perspektywa marketingu*, WN PWN, Warszawa 2019.
- Mazurek G., *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012.
- Mazurek-Łopacińska K., *Customer Knowledge Management jako wyzwanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Złota Księga dla Profesora dr. hab. Mariana Strużyckiego z okazji odnowienia dyplomu doktora nauk ekonomicznych*, A. Skowronek-Mielczarek (red.), Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- Mąciak R., *Technologie informacyjne i komunikacyjne jako moderator procesów podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2013.

- McLuhan M., *Zrozumieć media: przedłużenie człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Miąso J., *Starcie paradygmatów technologii informacyjnych i komunikacji interpersonalnej bezpośredniej wyzwaniem dla człowieczeństwa, społeczeństwa i edukacji*, „Edukacja-Technika-Informatyka” 2015, nr 6(3).
- Mruk H., Stępień B., *Tworzenie wartości dla klienta z perspektywy konsumentów i przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2013.
- Pisano G.P., Verganti R., *Jaki model współpracy jest dla twojej najlepszy?*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 6.
- Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Smith M.R., Marx L., *Does Technology Drives History. The Dilemma of Technological Determinism*, MIT Press, Cambridge Mass 1994.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Vescovi T. Gazzola P., Checchinato F., *Invading Customers. New Market Relationships*, “Journal of Marketing Trend” 2010, vol. 1.
- Weresa M.A., *Polityka innowacyjna*, WN PWN, Warszawa 2014.
- Żyminkowska K., Wiechoczek J., Kieźel M., Żyminkowski T., *Zjawisko customer engagement wśród polskich konsumentów*, WN PWN, Warszawa 2018.

Paweł Bartkowiak*

Szymon Michalak**

3.2

Motywy angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej we współtworzenie wartości dla klienta

Streszczenie

Cel opracowania to identyfikacja i ocena motywów angażowania się konsumentów we współtworzenie wartości dla klienta. Konsumenci, obok innych interesariuszy, są dla przedsiębiorstw źródłem inspiracji, wiedzy, kompetencji i umiejętności, które w czasie relacji współkreowania pozwalają na lepsze dopasowanie rynkowej oferty do potrzeb rynkowych. Identyfikacja motywów angażowania się konsumentów oparta została na studiach literaturowych oraz metodzie grup fokusowych, z kolei w procesie ich oceny wykorzystano wyniki badań empirycznych. Pozwoliło to na ocenę i hierarchizację wyodrębnionych motywów oraz identyfikację związków latentnych w ich zbiorze.

Słowa kluczowe: zachowania konsumentów, współtworzenie wartości, motyw, zarządzanie produktem, determinanty, angażowanie się klienta

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0001-9330-756X

** Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0003-2874-7694

Motives for the Involvement of the Inhabitants of the Poznań Agglomeration in Value Co-creation

Abstract

The aim of the study is to identify and evaluate the motives of consumers' involvement in value co-creation. Consumers, along with other stakeholders, are a source of inspiration, knowledge, competence and skills for enterprises, which during the co-creation relationship allow for a better adaptation of the market offer to market needs. Identification of motives for consumer involvement was based on literature studies and on the focus group method, while the results of their evaluation was based on empirical research results. This allowed for the assessment and prioritization of isolated motifs and identification of latent compounds in their collection.

Keywords: consumer behavior, value co-creation, motives, product management, determinants, customer engagement (CE).

Wprowadzenie

Rynkowa rola konsumentów niewątpliwie ewoluuje w kierunku coraz większego uczestnictwa w kreowaniu wartości lub gdy mowa o prosumpcji, wręcz samodzielnego jej tworzenia. Coraz szybsze tempo pojawiania się na rynku innowacji produktowych sprawia, że większość z nich nie jest akceptowana przez odbiorców docelowych, m.in. ze względu na fakt, iż wartość, którą dostarczają, nie odpowiada oczekiwaniom konsumentów. By zwiększyć szanse na powodzenie rynkowe nowych produktów, coraz więcej przedsiębiorstw porzuca tradycyjny model rozwoju innowacji produktowych, w którym proces innowacyjny skoncentrowany był głównie wewnątrz organizacji, a konsument włączany był w prace na ostatnich jego etapach. Przedsiębiorstwa nie są już zamkniętymi organizacjami, a poziom ich otwartości się zwiększa, koncentrując się na dialogu z otoczeniem. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania i marketingu od 2006 r. ewoluuje pojęcie *crowdsourcing*. J. Howe definiował je jako proces, podczas którego organizacja zleca pewne zadania wykonywane dotychczas przez pracowników na zewnątrz pewnej nieokreślonej zbiorowości, w formie otwartego zaproszenia (do współpracy). Takie ujęcie straciło aktualność – obecnie w ramach crowdsourcingu przedsiębiorstwo może zlecać na zewnątrz zadania, które nigdy nie tylko nie były

wykonywane przez jego pracowników, ale również nie były wcześniej nawet przez to przedsiębiorstwo rozważane¹.

Zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz określanie roli i znaczenia klientów sprawiają, że obecnie w coraz większym stopniu konsument nie tylko jest włączany w proces rozwoju produktu (a tym samym w kreowanie wartości) już na jego wczesnych etapach, ale sam również stanowi źródło pomysłów innowacji produktowych, przy czym jego rola może nie ograniczać się jedynie do współtworzenia wartości, ale również może być zaangażowany w jej komunikowanie i dostarczanie. Konsekwencją zmian wzajemnych relacji na linii przedsiębiorstwo–konsument jest wzrost znaczenia angażowania się klienta (konsumenta) we współkreowanie z firmami wartości, czego odzwierciedleniem jest również rosnące zainteresowanie badaczy tą problematyką. Angażowanie się konsumentów we współtworzenie wartości jest determinowane przez wiele motywów, których rozpoznanie jest kluczowe z punktu widzenia projektowania działań w tym zakresie przez przedsiębiorstwa.

Zasadniczym celem badań zrealizowanych na potrzeby rozdziału były rozpoznanie i ocena motywów angażowania się konsumentów (mieszkańców aglomeracji poznańskiej) we współtworzenie wartości dla klienta. W pierwszej części opracowania zaprezentowano istotę angażowania się klientów we współtworzenie wartości oraz motywów jako determinanty partycypacji w tym procesie, następnie przedstawiono metodykę oraz wyniki pierwotnych badań empirycznych. Opracowanie zakończono podsumowaniem. Określenie motywów poddanych empirycznej weryfikacji oparto na studiach literaturowych oraz metodzie grup fokusowych, natomiast w procesie ich oceny wykorzystano wyniki pierwotnych badań empirycznych. W procesie analizy danych posłużono się narzędziem IBM SPSS Statistics, co pozwoliło na zastosowanie metody eksploracyjnej analizy czynnikowej oraz metod w zakresie analizy wariancji (testu t dla grup niezależnych oraz jednoczynnikowej ANOVY). Pozwoliło to na ocenę znaczenia i hierarchizację motywów związanych z partycypacją we współtworzeniu wartości, porównanie ich ważności pomiędzy wyodrębnionych grupami respondentów oraz identyfikację związków latentnych występujących w zbiorze tych motywów.

¹ J.H. Kietzmann, *Crowdsourcing: A revised*
2016, vol. 60, no. 2, s. 151–153.

and Introduction to New Research, "Business Horizons"

Istota angażowania się klientów we współtworzenie wartości

Zgodnie z założeniami tradycyjnego podejścia do tworzenia wartości to przedsiębiorstwa jednostronnie kreują, dostarczają oraz modyfikują wartość dla klienta², która przekazywana jest konsumentom w formie produktów (które są dla nich wartościowe i za które płacą). Od dawna uważa się natomiast, że role przedsiębiorstw i konsumentów w kreowaniu wartości są ze sobą ściśle powiązane. Niektórzy badacze uważają wręcz, że konsument jest zawsze współkreatorem wartości, która tak naprawdę powstaje dopiero w czasie konsumpcji (użytkowania) produktu³. Koncepcja współtworzenia wartości stanowi kombinację różnych obszarów nauki – przede wszystkim zarządzania i marketingu⁴, ale również technik i metod kreatywnego rozwiązywania problemów czy grupowego podejmowania decyzji, wchodzące w obszar psychologii, jak również koncepcje rozwoju innowacji lub nowego produktu oraz ich komercjalizacji⁵.

Konsument już od dawna nie jest jedynie biernym, nieświadomym i niedoinformowanym odbiorcą oferty kreowanej przez przedsiębiorstwa, ale w coraz większym stopniu jej współkreatorem⁶. Niewątpliwym katalizatorem przemian roli konsumenta, obserwowanych w ostatnich latach, jest dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych. Rozwój Internetu, a także urządzeń mobilnych sprawia, że komunikacja z odbiorcą docelowym jeszcze nigdy w historii nie była tak łatwa. Z dzisiejszymi konsumentami można się komunikować o dowolnej porze dnia i nocy, niezależnie od miejsca, w którym się znajdują. Na stałe w literaturze przedmiotu zagościły już takie określenia jak „mobilni konsumenci” czy „konsument 24/7”⁷. Zmiany w zachowaniach rynkowych konsumentów szczególnie mocno są widoczne zarówno w odniesieniu do komunikacji na linii konsument–przedsiębiorstwo, jak i na linii konsument–konsu-

² Pamiętając oczywiście, że nie każdy klient jest konsumentem i nie każdy konsument jest klientem, należy mieć na uwadze, że w większości transakcji rynkowych klient płacący za dany produkt jest również jego konsumentem. Mając świadomość tego, że istnieją pewne różnice pomiędzy tymi podmiotami, z uwagi na zakres przedmiotowy opracowania i na kontekst ich użycia, będą traktowane jako synonimy. Ilekroć w rozdziale użyte jest określenie „klient”, chodzi o klienta, który jest jednocześnie konsumentem.

³ S.L. Vargo, P.P. Maglio, M.A. Akaka, *On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective*, “European Management Journal” 2008, vol. 26, no. 3, s. 145–152; S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, “Journal of Marketing” 2004, vol. 68, s. 1–17.

⁴ P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2005.

⁵ T. Roser, A. Samson, P. Humphreys, E. Cruz-Valdivieso, *New Pathways to Value: Co-creating Products by Collaborating with Customers*, LSE Enterprise, London 2009.

⁶ C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-creating Unique Value with Customers*, “Strategy & Leadership” 2004, vol. 32, no. 3, s. 4–9.

⁷ U. Grzegega, E. Kieźel, *Trendy w zachowaniach konsumentów*, w: *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, M. Bartosik-Purgat (red.), WN PWN, Warszawa 2017.

ment. Powszechny dostęp do Internetu, a także rosnące popularność i zakres działania mediów społecznościowych sprawiają, że konsumenci w coraz większym stopniu są niezależni od informacji płynących z przedsiębiorstw, a coraz bardziej na ich decyzje zakupowe wpływają inni użytkownicy produktów. Fakt ten ma daleko idące konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstw. W coraz większym stopniu bowiem konsument z biernego odbiorcy staje się inicjatorem zmian w organizacjach. Przedsiębiorstwa, chcąc uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną, muszą nie tylko pozyskiwać klientów czy ich po prostu utrzymywać (jako jedynie kupujących), ale budować z nimi długofalowe relacje, tworząc wspólnoty i angażując w jak najszerszym stopniu w proces powstawania, komunikowania, a niekiedy również dostarczania wartości. Zmiany w zachowaniach rynkowych konsumentów niewątpliwie stanowią więc podstawę do redefiniowania założeń tradycyjnych modeli biznesowych. Konsumenta nie włącza się już w proces rozwoju nowego produktu jedynie na etapie testowania prototypu, ale coraz częściej uczestniczy on w kreowaniu wartości już na wczesnym etapie tego procesu – selekcji pomysłów⁸, a niekiedy to konsument jest kreatorem idei nowych produktów. Nie ma więc już mowy o tym, czy konsument uczestniczy we współtworzeniu wartości, a jedynie, w jakim zakresie i w jakim stopniu jest zaangażowany lub angażuje się w powstawanie, komunikowanie i dostarczanie tej wartości.

(Za)angażowanie się klienta (*Customer Engagement* – CE)⁹ jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu w obszarze marketingu i zasadniczo może się składać z trzech podstawowych elementów: kognitywnego, behawioralnego i emocjonalnego. V. Kumar, koncentrując się na behawioralnym elemencie, definiuje omawiane pojęcie jako interakcję klienta z firmą, prospektami i innymi klientami, zarówno w formie transakcyjnej, jak i nietransakcyjnej¹⁰. J. Van Doorn, rozwijając pojęcie *Customer Engagement Behavior* (CEB) definiuje je jako zachowania klienta wobec marki lub przedsiębiorstwa, które nie są związane z zakupem, wynikające z czynników motywacyjnych¹¹. W.J. McEwen z kolei przyjmuje, że CE to miara siły relacji przedsiębiorstwa i klienta, która odzwierciedla stopień emocjonalnego i racjonalnego związku klienta z markami, akcentując elementy kognitywne i emocjonalne¹². P. Patterson, T. Yu i K. De Ruyter opisują

⁸ T. Taranko, *Zmiany w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 3, s. 2–7; I.P. Rutkowski, *Metody innowacji produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2016.

⁹ Należy w tym miejscu zaznaczyć, że bardziej odpowiednim rozwinięciem skrótu CE byłoby *consumer engagement*, czyli angażowanie się konsumenta, gdyż to dla konsumentów przedsiębiorstwa kreują wartość.

¹⁰ V. Kumar, A. Lerzan, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel i S. Tillmanns, *Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13, no. 3, s. 297–310.

¹¹ J. Van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner, P.C. Verhoef, *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, „Journal of Service Research” 2010, vol. 13, no. 3, s. 253–266.

¹² W.J. McEwen, *Why Satisfaction Isn't Satisfying*, „Gallup Management Journal” 2004, November.

Customer Engagement jako poziom fizycznej, kognitywnej i emocjonalnej „obecności” klienta w relacji z przedsiębiorstwem, zawierają w tej definicji wszystkie trzy zasadnicze elementy CE¹⁵. Z jednej strony bardzo ogólną, ale z drugiej strony, zdaniem autorów rozdziału, bardzo trafną propozycję definiowania angażowania się klienta stworzyli K. Żymnikowska i T. Żymnikowski. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu rozumieją oni omawiane pojęcie jako „konkretne zachowania klienta, inne niż zakup, ukierunkowane na przedsiębiorstwo i/lub jego ofertę, które odnosi się do klientów indywidualnych (konsumentów), zarówno potencjalnych, jak i aktualnych, i opisuje ich dobrowolną aktywność we współtworzeniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości dla siebie lub innych klientów w interakcjach z przedsiębiorstwem lub/i innymi klientami”¹⁴. Zachowania te mogą być inicjowane zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i klienta, zarówno w środowisku realnym, jak i wirtualnym. Warto podkreślić, że wszelkie zachowania klientów z kolei są uwarunkowane (między innymi) przez różne czynniki motywacyjne. W rozdziale autorzy koncentrują się na rozpoznaniu znaczenia motywów angażowania się klientów we współtworzenie wartości na etapie rozwoju oferty produktowej przedsiębiorstwa.

Motywy jako determinanty współkreowania wartości przez klientów (konsumentów)

Zachowania rynkowe konsumentów determinowane są przez wiele różnych czynników. W literaturze przedmiotu istnieją liczne klasyfikacje uwarunkowań decyzji konsumenckich, w ramach których wyróżnia się motywy. L. Rudnicki przypisuje je do czynników wewnętrznych¹⁵, S. Kaczmarczyk do czynników wewnętrznych w kategorii czynników psychicznych¹⁶, E. Kieźel do czynników subiektywnych¹⁷, a z kolei S. Gajewski do czynników indywidualnych (psychologicznych)¹⁸. J. Woś, J. Rachocka i M. Kaspepek-Hoppe zaliczają motywy (wraz z postawami i osobowością) do najważniejszych czynników psychologicznych¹⁹. Motywy pobudzają i ukierunkowują zachowania kon-

¹⁵ P. Patterson, T. Yu, K. de Ruyter, *Understanding Customer Engagement in Services, Advancing Theory, Maintaining Relevance*, Proceedings of ANZMAC 2006 conference.

¹⁴ K. Żymnikowska, T. Żymnikowski, *Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 459.

¹⁵ L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2012.

¹⁶ S. Kaczmarczyk, *Zastosowania badań marketingowych*, PWE, Warszawa 2007.

¹⁷ *Racjonalność konsumpcji i zachowania konsumentów*, E. Kieźel (red.), PWE, Warszawa 2004.

¹⁸ S. Gajewski, *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

¹⁹ J. Woś, J. Rachocka, M. Kaspepek-Hoppe, *Zachowania konsumentów – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.

sumentów w celu zaspokojenia określonej potrzeby, a samo zachowanie konsumenta jest wynikiem działania wielu różnorodnych motywów.

Rozpoznanie znaczenia poszczególnych motywów angażowania się konsumentów we współtworzenie wartości z przedsiębiorstwami jest kluczowe dla tych drugich z punktu widzenia projektowania działań, których celem jest właśnie wzrost poziomu uczestnictwa konsumentów we współkreowaniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości. Konsumenty angażują się we współpracę z przedsiębiorstwami, by osiągnąć wcześniej ustalone cele, które są odzwierciedleniem różnorodnych wartości konsumenckich i służą jako siły motywujące do działania²⁰.

Hoyer i in. wskazują, że konsumentów do współkreowania wartości motywować mogą czynniki: finansowe, socjalne, związane z nabyciem wiedzy i psychologiczne. Czynniki finansowe można rozgraniczyć na bezpośrednie, np. w formie pieniędzy czy udziałów, i na pośrednie, np. w formie własności intelektualnej czy rozpoznawalności. Czynniki socjalne to takie jak podniesienie statusu społecznego czy nawiązywanie i wzmacnianie relacji z innymi. Trzecia kategoria czynników związana jest z tym, że konsumenta może motywować chęć zdobycia wiedzy na temat technologii czy produktu. W ostatnim zbiorze, wśród motywatorów psychologicznych, W.D. Hoyer ze współpracownikami wymieniają np. wzrost dumy, realizację potrzeby wyrażania siebie czy nawet altruizm²¹.

S. Namibian i R.A. Baron, prowadząc badania w kontekście angażowania się konsumentów we współtworzenie wartości w wirtualnych środowiskach, podzielili motywy tego zachowania na cztery kategorie: poznawcze (uzyskanie wiedzy na temat produktu i jego użytkowania), socjalne (poczucie przynależności, tożsamości społecznej), personalne (wzrost reputacji, statusu, poczucia własnej skuteczności) i hedonistyczne (przyjemne i stymulujące umysłowo doświadczenia)²².

J. Fuller z kolei przyjmuje, że istnieje dziesięć kategorii czynników, które wyjaśniają powody angażowania się konsumentów w wirtualne współkreowanie projektów zainicjowanych przez producentów. Wśród kategorii motywów tego zachowania wyróżnia: ciekawość, rozwój umiejętności, poszukiwanie informacji, rozpoznawalność, wsparcie społeczności, zawieranie znajomości, dyssatysfakcję (z istniejących produktów), kompensację (nagrodę pieniężną), poczucie własnej skuteczności i przyjemne doświadczenia²³.

²⁰ M. Etgar, *A Descriptive Model of the Consumer Co-production Process*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2008, vol. 36, no. 1, s. 97–108.

²¹ W.D. Hoyer, R. Chandy, M. Dorotic, M. Krafft i S.S. Singh, *Consumer Cocreation in New Product Development*, "Journal of Service Research" 2010, vol. 13, no. 3, s. 283–296.

²² S. Nambisan, R.A. Baron, *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities*, "Journal of Product Innovation Management" 2009, vol. 26, no. 4, s. 388–406.

²³ J. Fuller, *Virtual Co-creation from a Consumer Perspective*, "California Management Review" 2010, vol. 52, no. 2, s. 98–122.

M. Etgar podzielił natomiast listę czynników motywujących ludzi do koprodukcji na trzy kategorie: ekonomiczne, psychologiczne i socjalne. Pierwszą grupę tworzą czynniki odnoszące się do redukcji ryzyka związanego z otrzymaniem niewłaściwych produktów. Postrzegane przez konsumenta ryzyko może w tym wypadku przyjąć formę ryzyka fizycznego, finansowego, psychologicznego, socjalnego i związanego z czasem. Psychologiczna motywacja do uczestnictwa we współtworzeniu z kolei dotyczy psychologicznych korzyści uzyskiwanych przez klientów, które niekoniecznie muszą się odnosić do wartości samego produktu. Konsumenty mogą chcieć współkreować ofertę przedsiębiorstwa, by po prostu oderwać się od codzienności i robić to dla zabawy, przyjemności, różnorodności, wartości estetycznej, chęci doskonalenia swoich umiejętności czy możliwości wyrażania siebie. W trzeciej grupie M. Etgar umieścił czynniki motywacyjne, które związane są z możliwością podniesienia własnego statusu, szacunku społecznego, bycia częścią pewnej wspólnoty i kontaktu z jej członkami²⁴. Do motywatorów współkreowania wartości zalicza się wiele innych czynników, np. dyssatysfakcję z użytkowanego produktu i chęć jego ulepszenia, pasję, chęć pomagania innym, zdobycia znajomych czy czynniki związane z możliwością współpracy z daną firmą (np. rozwój kariery zawodowej)²⁵.

Metodyka badań empirycznych

Badanie empiryczne dotyczące identyfikacji i oceny motywów angażowania się mieszkańców Poznania i okolic we współtworzenie wartości dla klienta przeprowadzone zostało w pierwszej połowie 2019 r. przy wykorzystaniu techniki wywiadu bezpośredniego. Obszary badań empirycznych obejmowały zakresy:

- a) podmiotowy – mieszkańcy Poznania oraz powiatu poznańskiego,
- b) przedmiotowy – motywy angażowania się respondentów w proces współtworzenia wartości dla klienta,
- c) przestrzenny – miasto Poznań, miasta i wsie powiatu poznańskiego,
- d) czasowy – pierwsza połowa 2019 r.

Wielkość próby badawczej wyniosła 795 obserwacji ($N = 795$). W procesie doboru próby do badania posłużono się doбором kwotowym z uwzględnieniem kryteriów płci, wieku oraz miejsca zamieszkania respondentów. W procesie analizy danych empirycznych posłużono się narzędziem IBM SPSS Statistics, co pozwoliło na analizę wyników

²⁴ M. Etgar, *op.cit.*

²⁵ D. Roberts, M. Hughes, K. Kertbo, *Exploring Consumers' Motivations to Engage in Innovation through Co-creation Activities*, "European Journal of Marketing" 2014, vol. 48, no. 1–2, s. 147–169.

opisu statystycznego, wykorzystanie metody eksploracyjnej analizy czynnikowej oraz metod analizy wariancji.

Podczas badania ocenie poddano 13 motywów, których pomiaru dokonano za pomocą skali Likerta²⁶. Ostateczny kształt zmiennych, wyodrębnionych na podstawie badań literaturowych, ustalony został przy wykorzystaniu metody grup fokusowych. Empirycznej weryfikacji poddano następujące motywy: 1) korzyści finansowe, 2) rabaty, graty, próbki produktów, 3) zdobywanie doświadczenia – rozwój kompetencji, 4) satysfakcja, uznanie, poczucie własnej wartości, 5) nowe relacje i kontakty biznesowe lub prywatne, 6) poczucie przynależności, utożsamianie się z firmą, 7) perspektywa trwałej współpracy z firmą, 8) szansa na karierę, 9) wpływ na rozwój lub modernizację oferty firmy, 10) udział w promocji oferty firmy, 11) dopasowanie produktu firmy do własnych potrzeb, 12) dostęp do nowości rynkowych (testowanie produktów) oraz 13) partycypację bezinteresowną.

Motywy angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej we współtworzenie wartości dla klienta w świetle badań empirycznych

Pierwszym krokiem postępowania badawczego była analiza wartości średnich w zbiorze determinant angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta (tabela 3.2.1). Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na materialne motywy partycypacji konsumentów – korzyści finansowe (śr. = 4,11) oraz rabaty, graty lub próbki produktów (śr. = 4,09). Do zbioru motywów o średnim natężeniu zaliczają się przede wszystkim: chęć dopasowania produktów przedsiębiorstwa do własnych potrzeb (śr. = 3,30), dostęp do nowości rynkowych i możliwość ich testowania (śr. = 3,21), satysfakcja, uznanie i poczucie własnej wartości (śr. = 3,21) oraz szansa na zdobywanie doświadczenia, a także rozwój własnych kompetencji (śr. = 3,20). Elementem o zdecydowanie najniższym znaczeniu okazał się bezinteresowny udział we współtworzeniu wartości dla klienta (śr. = 2,30).

W celu redukcji wieloelementowego zbioru badanych motywów partycypacji we współtworzeniu wartości dla klienta (zmiennych mierzalnych) posłużono się metodą eksploracyjnej analizy czynnikowej²⁷. Pozwoliło to na wyodrębnienie dwóch składowych

²⁶ Wartości na skali Likerta: (1) zdecydowanie nie, (2) raczej nie, (3) ani tak, ani nie, (4) raczej tak oraz (5) zdecydowanie tak.

²⁷ Celem eksploracyjnej analizy czynnikowej jest wyodrębnienie najistotniejszych składowych spośród zestawu zmiennych mierzalnych (pierwotnych) opisujących analizowane zagadnienie złożone (A. Malarzka, *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków 2005).

– zmiennych latentnych (tabela 3.2.1) – pierwsza z nich zawiera zmienne odzwierciedlające motyw materialne (składowa 1), z kolei druga motyw niematerialne (składowa 2). Analiza wartości średnich pozwala na hierarchizację wyodrębnionych składowych – dla respondentów zdecydowanie ważniejsze są motyw materialne (śr. = 4,10) w porównaniu z motywami pozamaterialnymi (śr. = 3,03). Należy również zwrócić uwagę na zmienną związaną z bezinteresowną partycypacją we współtworzeniu wartości, która ze względu na niską wartość ładunku czynnikowego ($< 0,500$) nie została zakwalifikowana do żadnej z wyodrębnionych składowych.

Tabela 3.2.1.

Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej w zbiorze motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta

Lp.	Zmienne mierzalne		Zmienne latentne (składowe)		
	Motywy partycypacji we współtworzeniu wartości dla klienta	Średnia ogółem	Motywy	Średnia ogółem	Ładunki czynnikowe
1.	Korzyści finansowe	4,11	1. Materialne	4,10	0,880
2.	Rabaty, gratyisy, próbki produktów	4,09			0,866
3.	Zdobywanie doświadczenia – rozwój swoich kompetencji	3,20	2. Pozamaterialne	3,03	0,745
4.	Satysfakcja, uznanie, poczucie własnej wartości	3,21			0,748
5.	Nowe relacje/kontakty biznesowe i/lub prywatne	3,19			0,789
6.	Poczucie przynależności, utożsamianie się z firmą, bycie częścią organizacji	2,69			0,798
7.	Perspektywa trwałej współpracy z firmą	2,93			0,787
8.	Szansa na karierę	3,02			0,741
9.	Wpływ na rozwój lub modernizację oferty firmy	2,82			0,829
10.	Udział w promocji oferty firmy	2,70			0,777
11.	Dopasowanie produktu firmy do własnych potrzeb	3,30			0,605
12.	Dostęp do nowości rynkowych/testowanie produktów	3,21			0,680
13.	Uczestnictwo bezinteresowne	2,30	-	-	-
			KMO = 0,919, $p = 0,000$, rotacja varimax		

Źródło: badania własne.

W kolejnych krokach postępowania badawczego, przy wykorzystaniu analizy wariancji, dokonano porównania motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości ze względu na wybrane charakterystyki

respondentów. W pierwszej kolejności zweryfikowano występowanie statystycznie istotnych różnic ze względu na płeć badanych osób (tabela 3.2.2).

Tabela 3.2.2.

Porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na płeć respondentów

Lp.	Zmienne mierzalne			Zmienne latentne (składowe)		
	Motywy partycypacji we współtworzeniu wartości dla klienta	Średnia K M	Test t	Motywy	Średnia K M	Test t
1.	Korzyści finansowe	4,02 4,22	-2,619**	1. Materialne	4,08 4,13	-
2.	Rabaty, gratisy, próbki produktów	4,14 4,04	-			
3.	Zdobywanie doświadczenia – rozwój swoich kompetencji	3,21 3,19	-	2. Pozamaterialne	3,02 3,03	-
4.	Satysfakcja, uznanie, poczucie własnej wartości	3,25 3,14	-			
5.	Nowe relacje/kontakty biznesowe i/lub prywatne	3,18 3,19	-			
6.	Poczucie przynależności, utożsamianie się z firmą, bycie częścią organizacji	2,68 2,70	-			
7.	Perspektywa trwałej współpracy z firmą	2,86 3,02	-1,791*			
8.	Szansa na karierę	2,94 3,11	-1,862*			
9.	Wpływ na rozwój lub modernizację oferty firmy	2,77 2,88	-			
10.	Udział w promocji oferty firmy	2,74 2,63	-			
11.	Dopasowanie produktu firmy do własnych potrzeb	3,32 3,28	-			
12.	Dostęp do nowości rynkowych/ testowanie produktów	3,24 3,18	-			
13.	Uczestnictwo bezinteresowne	2,37 2,21	1,787*	-	-	-
płeć: „K” – kobiety; „M” – mężczyźni test t – wartość testu t; p – poziom istotności; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001						

Źródło: badania własne.

Porównanie znaczenia motywów angażowania się we współtworzenie wartości ze względu na płeć respondentów pozwoliło na zidentyfikowanie jedynie czterech statystycznie istotnych różnic – dla mężczyzn ważniejsze okazują się korzyści finansowe, perspektywa trwałej współpracy z firmą oraz potencjalna szansa na karierę, natomiast w przypadku kobiet ważniejsze okazuje się bezinteresowne uczestnictwo. Co ciekawe, w przypadku pozostałych motywów nie występują statystycznie istotne różnice.

Następnie dokonano porównania motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na wiek respondentów (tabela 3.2.3).

Tabela 3.2.3.

Porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na wiek respondentów

Lp.	Zmienne mierzalne			Zmienne latentne (składowe)		
	Motywy partycypacji we współtworzeniu wartości dla klienta	Średnia <29 30-49 50+	ANOVA	Motywy	Średnia <29 30-49 50+	ANOVA
1.	Korzyści finansowe	4,43 ² 4,13 ¹ 3,95 ¹	11,841***	1. Materialne	4,34 ² 4,13 ¹ 3,98 ¹	8,636***
2.	Rabaty, gratisy, próbki produktów	4,24 ² 4,14 ² 4,00 ¹	3,510*			
3.	Zdobywanie doświadczenia – rozwój swoich kompetencji	3,81 ³ 3,43 ² 2,78 ¹	46,091***	2. Pozamaterialne	3,42 ³ 3,19 ² 2,74 ¹	35,640***
4.	Satysfakcja, uznanie, poczucie własnej wartości	3,37 ² 3,31 ² 3,06 ¹	4,851**			
5.	Nowe relacje/kontakty biznesowe i/lub prywatne	3,64 ³ 3,39 ² 2,85 ¹	25,497***			
6.	Poczucie przynależności, utożsamianie się z firmą, bycie częścią organizacji	2,86 ² 2,81 ² 2,53 ¹	6,297**			
7.	Perspektywa trwałej współpracy z firmą	3,42 ³ 3,13 ² 2,58 ¹	31,921***			
8.	Szansa na karierę	3,78 ³ 3,23 ² 2,53 ¹	61,066***			
9.	Wpływ na rozwój lub modernizację oferty firmy	3,21 ³ 2,94 ² 2,56 ¹	18,663***			
10.	Udział w promocji oferty firmy	2,98 ² 2,80 ² 2,50 ¹	10,647***			
11.	Dopasowanie produktu firmy do własnych potrzeb	3,51 ² 3,40 ² 3,15 ¹	6,624***			
12.	Dostęp do nowości rynkowych/testowanie produktów	3,64 ² 3,43 ² 2,87 ¹	28,610***			
13.	Uczestnictwo bezinteresowne	2,20 2,27 2,36	-	-	-	-
wiek: „< 29” – do 29 lat; „30-49” – od 30 do 49 lat; „50+” – powyżej 50 lat ANOVA – wartość testu F; p – poziom istotności; * p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,01; *** p ≤ 0,001						

Źródło: badania własne.

Uzyskane wyniki (tabela 3.2.3) wskazują jednoznacznie na występowanie odwrotnie proporcjonalnej zależności między wiekiem a motywacją respondentów do angażowania się we współtworzenie wartości dla klienta. Konsumenci, komunikując się z przedsiębiorstwem, dążą z jednej strony do lepszego dopasowania rynkowej oferty organizacji do własnych potrzeb oraz oczekiwań, z drugiej upatrują w tym szansę związaną z rozwojem osobistym. Dodatkowo zwrócić należy uwagę na współcześnie wykorzystywane formy komunikacji, co pośrednio może się przyczyniać do mniejszej aktywności starszych pokoleń respondentów we współtworzeniu wartości dla klienta.

W kolejnym kroku postępowania badawczego porównano motywy angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na wykształcenie respondentów (tabela 3.2.4).

Analiza uzyskanych wyników (tabela 3.2.4) wskazuje jednoznacznie na występowanie statystycznie istotnych różnic pomiędzy grupami respondentów o niskim i wysokim poziomie motywacji związanej ze współtworzeniem wartości. Do pierwszej grupy zaliczają się konsumenci o podstawowym lub zawodowym wykształceniu, z kolei do drugiej osoby z wykształceniem średnim lub wyższym. Wynikać to może z istoty współtworzenia wartości dla klienta związanej z integracją najczęściej komplementarnych zasobów będących w dyspozycji zaangażowanych podmiotów – przede wszystkim wiedzy, kompetencji oraz wcześniejszych doświadczeń, zarówno nabywczych, jak i zawodowych.

Kolejnym krokiem postępowania badawczego było porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na status materialny respondentów (tabela 3.2.5).

Analiza wariancji ze względu na status materialny respondentów (tabela 3.2.5) pozwala na zaobserwowanie prawidłowości, zgodnie z którą wyższa motywacja do angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej we współtworzenie wartości dla klienta występuje w grupach osób deklarujących status materialny na poziomie średnim lub powyżej średniego. Może to być związane z wachlarzem produktów, z których respondenci korzystają lub do których ze względu na status materialny mają czy mieli dostęp. Przekłada się to na unikalne doświadczenia, które stanowią istotne źródło informacji dla organizacji chcących coraz precyzyjniej adresować ofertę rynkową do swoich odbiorców.

Tabela 3.2.4.
Porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na wykształcenie respondentów

Lp.	Zmienne mierzalne			Zmienne latentne (składowe)		
	Motywy partycypacji we współtworzeniu wartości dla klienta	Średnia P Z Ś W	ANOVA	Motywy	Średnia P Z Ś W	ANOVA
1.	Korzyści finansowe	4,17 4,03 4,12 4,13	-	1. Materialne	4,19 4,04 4,11 4,11	-
2.	Rabaty, gratyfy, próbki produktów	4,21 4,05 4,10 4,09	-			
3.	Zdobywanie doświadczenia – rozwój swoich kompetencji	2,71 ¹ 2,66 ¹ 3,38 ² 3,28 ²	11,889***			
4.	Satysfakcja, uznanie, poczucie własnej wartości	2,96 ¹ 2,90 ¹ 3,33 ² 3,20 ²	4,079**			
5.	Nowe relacje/kontakty biznesowe i/lub prywatne	2,83 ¹ 2,56 ¹ 3,33 ² 3,31 ²	12,790***			
6.	Poczucie przynależności, utożsamianie się z firmą, bycie częścią organizacji	2,46 ¹ 2,44 ¹ 2,75 ² 2,73 ²	2,654*			
7.	Perspektywa trwałej współpracy z firmą	2,42 ¹ 2,40 ¹ 3,08 ² 3,03 ²	11,659***	2. Pozamaterialne	2,65 ¹ 2,59 ¹ 3,16 ² 3,09 ²	12,794***
8.	Szansa na karierę	2,67 ¹ 2,52 ¹ 3,24 ² 3,04 ²	9,833***			
9.	Wpływ na rozwój lub modernizację oferty firmy	2,42 ¹ 2,45 ¹ 2,95 ² 2,86 ²	6,091***			
10.	Udział w promocji oferty firmy	2,46 ¹ 2,26 ¹ 2,85 ² 2,72 ²	8,132***			
11.	Dopasowanie produktu firmy do własnych potrzeb	2,88 ¹ 3,09 ¹ 3,32 ² 3,41 ²	3,311*			
12.	Dostęp do nowości rynkowych/testowanie produktów	2,75 ¹ 2,64 ¹ 3,33 ² 3,35 ²	13,245***			
13.	Uczestnictwo bezinteresowne	2,13 2,20 2,36 2,30	-	-	-	-
	wykształcenie: „P” – podstawowe; „Z” – zawodowe; „Ś” – średnie; „W” – wyższe ANOVA – wartość testu F; p – poziom istotności; *ps 0,05; **ps 0,01; ***ps 0,001					

Źródło: badania własne.

Tabela 3.2.5.
Porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na status materialny respondentów

Lp.	Zmienne mierzalne			Zmienne latentne (składowe)		
	Motywy partycypacji we współtworzeniu wartości dla klienta	Średnia < ŚK >	ANOVA	Motywy	Średnia < ŚK >	ANOVA
1.	Korzyści finansowe	4,06 4,11 4,12	-	1. Materialne	4,00 4,13 4,12	-
2.	Rabaty, gratisy, próbki produktów	3,95 4,11 4,14	-			
3.	Zdobywanie doświadczenia – rozwój swoich kompetencji	2,79 ¹ 3,15 ² 3,40 ³	11,786***			
4.	Satysfakcja, uznanie, poczucie własnej wartości	3,03 3,23 3,25	-			
5.	Nowe relacje/kontakty biznesowe i/lub prywatne	2,71 ¹ 3,16 ² 3,39 ²	12,931***			
6.	Poczucie przynależności, utożsamianie się z firmą, bycie częścią organizacji	2,48 2,71 2,74	-			
7.	Perspektywa trwałej współpracy z firmą	2,60 ¹ 2,91 ² 3,08 ²	7,243***	2. Pozamaterialne	2,75 ¹ 3,01 ² 3,15 ²	8,259***
8.	Szansa na karierę	2,75 ¹ 3,06 ² 3,12 ²	3,903*			
9.	Wpływ na rozwój lub modernizację oferty firmy	2,59 ¹ 2,86 ² 2,87 ²	2,905*			
10.	Udział w promocji oferty firmy	2,54 2,68 2,77	-			
11.	Dopasowanie produktu firmy do własnych potrzeb	3,11 ¹ 3,23 ¹ 3,43 ²	4,582*			
12.	Dostęp do nowości rynkowych/testowanie produktów	2,94 ¹ 3,12 ² 3,40 ²	8,002***			
13.	Uczestnictwo bezinteresowne	2,22 2,27 2,41	-			
	status materialny: „<” – nieco lub zdecydowanie poniżej średniej krajowej; „ŚK” – średnia krajowa; „>” – nieco lub zdecydowanie powyżej średniej krajowej ANOVA – wartość testu F; p – poziom istotności; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001					

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Podstawowym celem rozdziału była ocena motywów angażowania się mieszkańców aglomeracji poznańskiej we współtworzenie wartości dla klienta. Uzyskane wyniki pozwoliły na ocenę i hierarchizację zarówno pojedynczych motywów (zmienne mierzalne), jak i identyfikację i ocenę nowych zmiennych latentnych (składowych). Pozwala to uprościć analizę do dwóch podstawowych wymiarów motywacji związanej z partycypacją we współtworzeniu wartości dla klienta – pierwszy obejmuje motywy materialne (przede wszystkim finansowe i pochodne), z kolei drugi motywy pozamaterialne (m.in. socjalne, psychologiczne oraz związane z rozwojem osobistym). Przeprowadzone badania pokazały ponadto różnice w znaczeniu poszczególnych motywów lub zbiorów motywów angażowania się w zależności od badanej populacji i środowiska, w ramach którego funkcjonuje konsument. Wyniki uzyskane przez autorów opracowania jednoznacznie wskazują na materialny charakter motywacji mieszkańców aglomeracji poznańskiej do angażowania się we współtworzenie wartości, podczas gdy otrzymanie nagród (np. w formie finansowej) było jednym z najmniej znaczących zbiorów motywów angażowania się konsumentów w wirtualne współkreowanie projektów zainicjowanych przez producentów²⁸.

Analiza uzyskanych wyników uwzględniała również porównanie badanych motywów ze względu na miejsce zamieszkania respondentów – dokonano porównania pomiędzy mieszkańcami Poznania, miast i wsi powiatu poznańskiego. Uzyskane wyniki okazały się jednak statystycznie nieistotne, co odzwierciedlać może względną homogeniczność mieszkańców poznańskiej aglomeracji, wynikającą m.in. z ruchów migracyjnych z miasta do terenów podmiejskich lub odwrotnie, co skutkuje zacieraniem się tradycyjnych różnic możliwych do zaobserwowania pomiędzy mieszkańcami dużych miast i terenów podmiejskich.

Równocześnie zaznaczyć należy, że pomimo traktowania konsumentów jako najistotniejszych partnerów organizacji w relacji współtworzenia wartości, nie mniej istotne są relacje, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, z innymi interesariuszami, wśród których szczególnego znaczenia nabierają pracownicy przedsiębiorstw, dostawcy, podmioty współpracujące w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw oraz konkurenci. Analiza tych relacji stanowi kolejne wyzwanie badawcze, którego rezultaty pozwolić powinny na lepsze rozpoznanie motywów angażowania się różnych interesariuszy we współtworzenie wartości. Powinno to umożliwić rozpoznanie motywów i mechanizmów inicjujących oraz regulujących współtworzenie wartości dla klienta, a w efekcie

²⁸ J. Füller, *op.cit.*

zarządzanie (kreowanie i modyfikację) wartościami dla klienta przez przedsiębiorstwo wspólnie z jego interesariuszami.

Bibliografia

- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2005.
- Etgar M., *A Descriptive Model of the Consumer Co-production Process*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2008, vol. 36, no. 1, s. 97–108.
- Füller J., *Virtual Co-creation from a Consumer Perspective*, "California Management Review" 2010, vol. 52, no. 2, s. 98–122.
- Gajewski S., *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Grzega U., Kieźel E., *Trendy w zachowaniach konsumentów*, w: *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, M. Bartosik-Purgat (red.), WN PWN, Warszawa 2017.
- Hoyer W.D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M., Singh S.S., *Consumer Cocreation in New Product Development*, "Journal of Service Research" 2010, vol. 13, no. 3, s. 283–296.
- Kaczmarczyk S., *Zastosowania badań marketingowych*, PWE, Warszawa 2007.
- Kietzmann J.H., *Crowdsourcing: A Revised and Introduction to New Research*, "Business Horizons" 2016, vol. 60, no. 2, s. 151–153.
- Racjonalność konsumpcji i zachowania konsumentów*, E. Kieźel (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kumar V., Lerzan A., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., Tillmanns S., *Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value*, "Journal of Service Research" 2010, vol. 13, no. 3, s. 297–310.
- Malarska A., *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków 2005.
- McEwen W.J., *Why Satisfaction Isn't Satisfying*, "Gallup Management Journal" 2004, November.
- Nambisan S., Baron R.A., *Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities*, "Journal of Product Innovation Management" 2009, vol. 26, no. 4, s. 388–406.
- Patterson P., Yu T., Ruyer de K., *Understanding Customer Engagement in Services, Advancing Theory, Maintaining Relevance*, Proceedings of ANZMAC 2006 conference.
- Prahalad C., Ramaswamy V., *Co-creating Unique Value with Customers*, "Strategy & Leadership" 2004, vol. 32, no. 3, s. 4–9.
- Roberts D., Hughes M., Kertbo K., *Exploring Consumers' Motivations to Engage in Innovation through Co-creation Activities*, "European Journal of Marketing" 2014, vol. 48, no. 1–2, s. 147–169.
- Roser T., Samson A., Humphreys P., Cruz-Valdivieso E., *New Pathways to Value: Co-creating Products by Collaborating with Customers*, LSE Enterprise, London 2009.
- Rudnicki L., *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2012.
- Rutkowski I.P., *Metody innowacji produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2016.

- Taranko T., *Zmiany w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 3, s. 2–7.
- Van Doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, “Journal of Service Research” 2010, vol. 13, no. 3, s. 253–266.
- Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, “Journal of Marketing” 2004, vol. 68, s. 1–17.
- Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., *On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective*, “European Management Journal” 2008, vol. 26, no. 3, s. 145–152.
- Woś J., Rachočka J., Kasperek-Hoppe M., *Zachowania konsumentów – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Żyminkowska K., Żyminkowski T., *Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 459.

3.3

Część 3

Nabywcy w działaniach marketingowych organizacji

Dariusz Sobotkiewicz*

Satysfakcja klientów jako wyzwanie dla współczesnych spółek zależnych na rynku B2B

Streszczenie

Celem rozdziału jest zidentyfikowanie i zbadanie ograniczeń w obsłudze klientów przez spółki zależne funkcjonujące na rynku B2B. Tak sformułowany cel został rozwinięty w postaci czterech celów szczegółowych, wśród których należy wymienić: (1) ustalenie potencjalnych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne, (2) określenie kryteriów oceny satysfakcji klientów spółek zależnych na rynku B2B, (3) badanie faktycznych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną funkcjonującą na rynku B2B, (4) badanie poziomu satysfakcji jej kluczowych klientów z oferowanej współpracy. Rozdział oparto na analizie źródeł wtórnych (literatury naukowej oraz dokumentów organizacyjnych spółki zależnej), a także na analizie źródeł pierwotnych (wynikach badań ankietowych i wywiadu). Z przeprowadzonych badań wynika, że wystąpiły ograniczenia w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną, a poziom zadowolenia jej kluczowych klientów (przedsiębiorstw) ze współpracy z nią został wysoko przez nich oceniony.

Słowa kluczowe: satysfakcja klienta, funkcja sprzedaży, jednostka podporządkowana (spółka zależna), jednostka nadrzędna (spółka matka)

* Uniwersytet Zielonogórski, ORCID: 0000-0002-8570-5303

Customer Satisfaction as a Challenge for Modern Subsidiaries on the B2B Market

Abstract

The purpose of the article is to identify and test restrictions and criteria for assessing customer satisfaction in the implementation of the sales function by subsidiaries operating on the B2B market. The goal formulated in this way was developed in the form of four specific objectives, which include: (1) determining potential restrictions on the implementation of the sales function by subsidiaries, (2) determining the criteria for assessing the satisfaction of clients of subsidiaries on the B2B market? (3) examining actual restrictions in the implementation of the sales function by a subsidiary operating on the B2B market, (4) testing the level of satisfaction of its key clients with the cooperation offered. The article is based on the analysis of secondary sources (scientific literature and organizational documents of the subsidiary) as well as the analysis of primary sources (results of surveys and interviews). The conducted research shows that there were restrictions in the implementation of the sales function by a subsidiary and the level of satisfaction of its key clients (enterprises) with cooperation with it was highly rated by them.

Keywords: customer satisfaction, sales function, subordinate unit (subsidiary), parent unit (parent company)

Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach mocno podkreślana jest rola klienta (gospodarstwa domowego, przedsiębiorstwa). Spełnienie jego wymagań, oczekiwań jest wpisane we wszelkie działania podejmowane przez różne typy przedsiębiorstw. O ile w „klasycznych” przedsiębiorstwach, tzw. nieskoncentrowanych organizacyjnie, zagadnienie satysfakcji klientów rozpatrywane jest w kontekście jednej organizacji, jednej struktury organizacyjnej, to w przypadku spółek zależnych zagadnienie satysfakcji klientów nabiera szerszego znaczenia, gdyż jest bardziej wieloaspektowe i skomplikowane niż w tradycyjnych przedsiębiorstwach. Dbanie o klienta nie spoczywa bowiem tylko na jednym podmiocie gospodarczym, ale na całej organizacji wielopodmiotowej (na każdym wewnętrznym podmiocie). Mimo że jednostka nadrzędna pełni rolę dominującą w podejmowaniu wielu decyzji handlowych o charakterze operacyjnym, taktycznym i strategicznym, to jednostki zależne odgrywają istotną rolę w budowaniu długoterminowych relacji z klientami. Geograficznie są bliżej klienta i z reguły to one jako pierwsze kształtują wizerunek całej organizacji.

Problem satysfakcji klientów jest obecny w nauce o zarządzaniu i jakości już od kilkudziesięciu lat. Nabiera on jednak innego znaczenia i wymiaru, jeśli dotyczy spółek zależnych wytwarzających i samodzielnie sprzedających swoje produkty na rynek zewnętrzny. Bezpośredni kontakt z klientami wymusza na jednostkach nadrzędnych wyposażenie ich w niezbędne kompetencje, narzędzia, instrumenty prowadzenia polityki sprzedażowej. Co do zasady spółka zależna dąży do uzyskania jak najlepszych wyników ze sprzedaży i obsługi klientów celem uzyskania pozytywnej oceny przez jednostkę nadrzędną, która z kolei stale poszukuje optymalnych miejsc dla realizacji sprzedaży. Stąd też za cel opracowania przyjęto zidentyfikowanie i badanie ograniczeń w obsłudze klientów przez spółki zależne funkcjonujące na rynku B2B. Tak sformułowany cel został rozwinięty w postaci czterech celów szczegółowych, wśród których należy wymienić: (1) ustalenie potencjalnych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne, (2) określenie kryteriów oceny satysfakcji klientów spółek zależnych na rynku B2B, (3) badanie faktycznych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną funkcjonującą na rynku B2B, (4) badanie poziomu satysfakcji jej kluczowych klientów z oferowanej współpracy.

Rozdział składa się z wprowadzenia, czterech podrozdziałów i podsumowania. Pierwszy i drugi podrozdział zostały poświęcone ustaleniu potencjalnych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne oraz określeniu kryteriów oceny satysfakcji klientów na rynku B2B. W kolejnych częściach opracowania przedstawiono metodykę i wyniki badań. Rozdział kończy się podsumowaniem zawierającym także proponowane dalsze kierunki badań.

W opracowaniu wykorzystano studia krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wyniki własnych badań empirycznych. Rozdział oparto na analizie źródeł wtórnych (literatury naukowej oraz dokumentów organizacyjnych spółki zależnej), a także na analizie źródeł pierwotnych (wynikach badań ankietowych i wywiadu). Badania ankietowe prowadzono wśród tych samych kluczowych klientów spółki zależnej w latach 2015, 2017 i 2019. Tak przyjęty sposób prowadzenia badań pozwolił na uchwycenie zmian w postrzeganiu spółki przez jej kluczowych klientów. Dodatkowo, celem pogłębienia zagadnień, przeprowadzono w 2019 r. wywiad z prezesem spółki. Z przeprowadzonych badań wynika, że wystąpiły ograniczenia w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną, a poziom zadowolenia jej kluczowych klientów (przedsiębiorstw) ze współpracy z nią został wysoko przez nich oceniony.

Przedstawione w opracowaniu wyniki mogą być wykorzystane przez inne organizacje wielopodmiotowe do projektowania i wprowadzenia zmian w budowanych relacjach z klientami. Rozdział ma charakter teoretyczno-badawczy.

Ustalenie potencjalnych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne

Zmiany, jakie zachodzą w gospodarce globalnej w wymiarze ekonomicznym, technicznym, społecznym i politycznym, wpływają w sposób znaczny na funkcjonowanie współczesnych organizacji, w tym organizacji o strukturze wielopodmiotowej. Zmianie ulegają podstawowe jednostki struktury organizacyjnej, procesy biznesowe, realizowane funkcje, a także postrzeganie finalnego nabywcy oraz organizacji przez zarządzających. Wzrastają rola i znaczenie koncepcji ukierunkowanych na wartości, zasoby niematerialne, sieci organizacyjne, społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Zdaniem M. Romanowskiej do najważniejszych trwałych tendencji w zarządzaniu można zaliczyć globalizację, specjalizację, wirtualizację i kooperację¹. Niniejsze kierunki sprzyjają ograniczaniu kosztów prowadzenia działalności i wymuszają na menedżerach wprowadzanie zmian w strukturach organizacyjnych spółek zależnych, m.in. w zakresie relokacji funkcji sprzedaży. Dla jednostki nadrzędnej zmiana miejsca realizacji sprzedaży związana jest z poszukiwaniem optymalnych miejsc gwarantujących wysoką jakość realizowanych zadań i podejmowanych decyzji sprzedażowych. Na jakość owych decyzji mają wpływ nie tylko aktualna informacja, kompetencje decydentów, ale w coraz większym stopniu miejsce ich podejmowania. U podstaw takiego założenia istnieje silne przekonanie zarządów organizacji wielopodmiotowych, że w utrzymaniu klientów i pozyskiwaniu nowych rynków zbytu należy wprowadzać zmiany, nie tylko w planach i strategiach sprzedaży czy też w procesach sprzedażowych, ale także w jej rozmieszczeniu – nawet jeśli prowadzi to do ograniczania realizacji sprzedaży spółkom zależnym.

Na potrzeby niniejszego opracowania zidentyfikowano pięć możliwych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne specjalizujące się w wytwarzaniu wyrobów na rynek zewnętrzny. Są wśród nich:

- 1) tendencja do centralizacji funkcji sprzedaży lub jej elementów składowych (lokalizacja funkcji lub jej elementów w jednostce nadrzędnej). Słusznie zauważa Cz. Zając, że optymalne kształtowanie lokalizacji funkcji organicznych w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej polega na dążeniu do równowagi pomiędzy centralizacją i decentralizacją oraz koncentracją i dekoncentracją tych funkcji². Dopełniając powyższe spostrzeżenie, należy dodać, że ważne jest zachowanie właściwych proporcji w rozmieszczeniu funkcji w danych okolicznościach. Za centralizacją sprzedaży przemawiają dwie kwestie. Pierwsza dotyczy ochrony specjalistycznej wiedzy

¹ M. Romanowska, *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1(127), s. 65–67.

² Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 41.

sprzedażowej na poziomie centrali, a w rezultacie niedzielenie się nią z podwładnymi jednostkami. W dobie rozwoju technologii informacyjnej jednostki nadrzędne mają szybki i bezpośredni dostęp do baz danych, dokumentów elektronicznych spółek zależnych i mogą podejmować trafnie wiele decyzji sprzedażowych bez ich udziału. Druga kwestia dotyczy koncentracji wszystkich zasobów na głównej domenie działalności spółek zależnych bez rozpraszania ich na scentralizowane zadania wspierające – sprzedażowe,

- 2) tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży lub jej elementów składowych do Centrum Usług Wspólnych (CUW). CUW daje długoterminową oszczędność kosztów, dzielenie się wiedzą oraz rozwój i przekwalifikowanie personelu³. Szczególnie duże efekty uzyskuje się, gdy poszczególne firmy mają procesy niezestandaryzowane, działają przy braku najlepszych praktyk biznesowych i wymiany doświadczeń⁴. Centrum usług wspólnych może zwiększyć skuteczność organizacji, ale także przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej⁵. Wydzieleniu w organizacjach wielopodmiotowych CUW towarzyszą także, oprócz już wspomnianych, redukcja powielanych funkcji pomocniczych i zatrzymanie procesu ich rozrostu, wyeliminowanie zdublowanych procesów pomocniczych, optymalizacja zatrudnienia na poziomie administracyjnym oraz prowadzenie wspólnej polityki zakupowej, sprzedażowej, marketingowej, inwestycyjnej i remontowej w ramach grupy,
- 3) tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży lub jej elementów składowych do wewnętrznych jednostek gospodarczych specjalizujących się w realizacji zadań z zakresu sprzedaży,
- 4) tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży lub jej elementów składowych do nowo tworzonej wyspecjalizowanej jednostki gospodarczej specjalizującej się w sprzedaży.

Kierunki 3) i 4) sprzyjają ograniczaniu kosztów w długim okresie, koncentracji wiedzy, umiejętności, kompetencji sprzedażowych w jednym wyspecjalizowanym miejscu, prowadzeniu wspólnej polityki sprzedażowej na rzecz wszystkich jednostek zależnych, zdobywaniu zleceń spoza macierzystej struktury,

- 5) tendencja do przemieszczania całej funkcji lub jej elementów składowych do wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych. W zakresie funkcji sprzedaży nie

³ S. Wang, H. Wang, *Shared Services beyond Sourcing the Back* *Organizational Design*, "Human Systems Management" 2007, vol. 26, no. 4, s. 281–290.

⁴ S.M. Szukalski, *Procesowe i Organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica” 2010, nr 268, s. 110.

⁵ B. Leach, *How to Optimise Shared Service Centres – Integrate Expectations*, "Financial Management" 2004, s. 20–21.

wystąpi pełny *outsourcing*, mimo że firmy zewnętrzne mogą zaoferować wyższą jakość i wydajność zleconych zadań, dostęp do nowej – zewnętrznej wiedzy czy też zaoferować usługi w niższych cenach. Jest to zbyt ryzykowna strategia dla całej organizacji. *Outsourcing* może bowiem ograniczyć innowacje organizacyjne, przenieść wiedzę do firmy zewnętrznej, zmniejszyć kontrolę działalności danej firmy, a w dłuższym okresie zniszczyć przewagę konkurencyjną⁶.

Zaprezentowane w tej części opracowania ograniczenia w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne nie wyczerpują w pełni poruszanej tematyki, ale wskazują na możliwe do wystąpienia w praktyce gospodarczej kierunki przemieszczania sprzedaży, co w rezultacie prowadzi do odchudzania struktur sprzedaży spółek zależnych i pozbawiania ich zadań oraz uprawnień. Niniejsze ograniczenia będą poddane weryfikacji empirycznej w części badawczej opracowania.

Ustalenie kryteriów oceny satysfakcji klientów na rynku B2B

Satysfakcja klientów jest definiowana jako pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji⁷. Nowoczesna filozofia nauki o zarządzaniu uwzględnia zadowolenie klienta jako podstawowy standard wydajności i możliwy standard doskonałości dla każdej organizacji biznesowej⁸. Aby wzmocnić orientację na klienta, coraz więcej firm wybiera zadowolenie klienta jako główny wskaźnik wydajności⁹. W celu określenia stopnia spełnienia oczekiwań klientów przez spółki zależne opracowano kryteria oceny satysfakcji klientów przedstawione w tabeli 3.3.1. Zostaną one poddane weryfikacji empirycznej w kolejnych podrozdziałach.

⁶ R. Bettis, S. Bradley, G. Hamel, *Outsourcing and Industrial Decline*, "Academy of Management Executive" 1992, vol. 6, no. 1, s. 7–22.

⁷ R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer. New approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Backwell Publishers Inc., Cambridge, Mass 1996, s. 95.

⁸ R.F. Gerson, *Measuring Customer Satisfaction*, Menlo Park, CA 1993.

⁹ A. Mihelis, E. Grigoroudis, Y. Siskos, Y. Politis, Y. Malandrakis, *Customer Satisfaction Measurement in The Private Bank Sector*, "European Journal of Operational Research" 2001, vol. 130, s. 347–360.

Tabela 3.3.1.

Kryteria oceny satysfakcji klientów na rynku B2B

Lp.	Kryterium
1.	Wiedza i kompetencje pracowników
2.	Doradztwo techniczne
3.	Łatwość kontaktu
4.	Dostępność pracownika
5.	Szybkość reakcji na zapytanie ofertowe
6.	Sposób i terminowość załatwiania spraw
7.	Jakość udzielanych informacji
8.	Jakość techniczna produktów
9.	Terminowość realizacji zamówień
10.	Czas reakcji (od zgłoszenia zlecenia do realizacji)
11.	System informowania o opóźnieniach w realizacji produktów
12.	Elastyczność w zakresie ustalania warunków współpracy
13.	Różnorodność asortymentu
14.	Częstotliwość kontaktu z firmą
15.	Pozyskiwanie wiedzy o produktach
16.	Dostępność informacji o produktach
17.	Zgodność składanego zamówienia z otrzymaną dostawą
18.	Sposób otrzymywania informacji o nowych produktach
19.	Częstotliwość korzystania ze strony internetowej

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badań

Celem badań były identyfikacja faktycznych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną oraz określenie poziomu satysfakcji jej kluczowych klientów z oferowanej współpracy. W postępowaniu badawczym główny problem sprowadza się do pytania: Czy występują faktyczne ograniczenia w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną oraz jaki jest poziom satysfakcji jej kluczowych klientów z oferowanej współpracy?

Badania w tym zakresie przeprowadzono w spółce zależnej – krajowym przedsiębiorstwie funkcjonującym w branży papierniczej, będącym częścią krajowego holdingu. Przedsiębiorstwo to prowadzi specjalistyczną działalność w zakresie produkcji i sprzedaży różnych papierów w kraju i za granicą. Jest średniej wielkości firmą z nowoczesnym

parkiem technologicznym i ugruntowaną silną pozycją w branży. Głównymi odbiorcami przedsiębiorstwa są firmy reprezentujące niemal wszystkie branże. Przedsiębiorstwo prężnie się rozwija, rozbudowuje podstawowe jednostki organizacyjne, w tym działalność badawczo-rozwojową, wprowadza do oferty nowe produkty oraz prowadzi ekspansywną politykę sprzedażową na rynkach zagranicznych.

Badaniu ograniczeń w realizacji sprzedaży służył wywiad z prezesem zarządu spółki przeprowadzony w listopadzie 2019 r. Z kolei badanie poziomu satysfakcji klientów prowadzono przy wykorzystaniu metody ankiety. Kwestionariusz składał się z 19 kryteriów oceny poziomu satysfakcji klienta i był dystrybuowany drogą elektroniczną pod wskazany adres mailowy docelowego respondenta – kluczowego klienta (dyrektora, kierownika ds. zakupów). Zwrot wypełnionych kwestionariuszy także odbywał się drogą elektroniczną. Przeprowadzono badania wśród 30 największych pod względem obrotów klientów badanej spółki. Były to zarówno krajowe, jak i zagraniczne podmioty gospodarcze o statusie średnich i dużych przedsiębiorstw. Badania prowadzono w latach 2015, 2017 i 2019, zawsze wykorzystując ten sam kwestionariusz, kierowany do tych samych firm. Na pytania ankiety odpowiadali dyrektorzy, kierownicy ds. zakupów, a więc menedżerowie mający wiedzę i doświadczenie w zakresie problematyki badawczej. Wszystkie kwestionariusze były wypełnione poprawnie i odesłane pod wskazany w ankiecie adres mailowy.

Wyniki badań

Badanie faktycznych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną

W latach 2015–2019 funkcja sprzedaży była częścią macierzystej struktury badanej spółki. Wystąpiły jednak pewne ograniczenia w jej realizacji wynikające z ingerencji w tę sferę jednostki nadrzędnej i firm zewnętrznych. Odnosząc się do przedstawionych w części teoretycznej opracowania ograniczeń, można wyciągnąć następujące wnioski w kontekście podmiotowej spółki:

- 1) nie wystąpiła tendencja do centralizacji funkcji sprzedaży. Wynikało to z odmiennej specyfiki branżowej każdej spółki grupy. Zidentyfikowano jednak duży wpływ jednostki zwierzchniej w politykę handlową badanej spółki, zwłaszcza w zakresie poszukiwania nowych rynków zbytu i tworzenia nowych produktów. W badanym okresie centrala narzucała i kreowała kierunki sprzedaży wyrobów papierniczych. Z drugiej jednak strony rozpoznano znaczną samodzielność spółki w kształtowaniu bezpośrednich relacji z klientami. Przejawiała się ona udziałem personelu han-

- dlowego w branżowych targach, misjach gospodarczych, zagranicznych wizytach u klientów. Te działania stanowiły znaczny wydatek jej aktywności handlowej, ale były samodzielnie kształtowane przez badaną spółkę zależną,
- 2) w 2015 r. rozpoczął się proces budowy nowej jednostki gospodarczej (Centrum Usług Wspólnych), która obecnie zajmuje się obsługą informatyczną, kadrową, księgową oraz sprawami BHP na rzecz wszystkich spółek grupy. Planuje się przemieszczenie do CUW zadań dotyczących obsługi stałych klientów. Zdaniem zarządu wdrażane obecnie nowe systemy informatyczne (m.in. CRM, ERP) pozwolą na sprawne zarządzanie relacjami z już istniejącymi klientami spółki z poziomu odrębnej jednostki gospodarczej grupy. W ramach centrum ma powstać pion sprzedaży, który w fazie początkowej będzie się specjalizował jedynie w obsłudze stałych klientów grupy, a w przyszłości ma poszerzyć zakres swoich kompetencji i odpowiadać za pozyskiwanie nowych klientów dla poszczególnych podmiotów organizacji,
 - 3) nie wystąpiła tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży do innych spółek grupy. Nie było to rozważane w podmiotowej grupie z powodu małej liczby spółek zależnych¹⁰ i funkcjonowania ich w różnych branżach,
 - 4) w spółce na szeroką skalę zleca się zewnętrznym firmom budowanie baz danych potencjalnych klientów krajowych i zagranicznych, przygotowywanie umów handlowych (przez kancelarię prawną), korzysta się z pośredników handlowych.

Badanie satysfakcji kluczowych klientów spółki zależnej z oferowanej współpracy

Kolejnym zadaniem badawczym było ustalenie poziomu oceny satysfakcji kluczowych klientów (przedsiębiorstw) badanej spółki z oferowanej współpracy. Wyniki badań w tym zakresie zilustrowano w tabeli 3.3.2.

Na rynku B2B szczególnie ważną rolę odgrywają kompetencje personelu handlowego – wiedza, umiejętności, odpowiedzialność oraz cechy psychofizyczne. Ich rola wzrasta w przypadku sprzedaży produktów o zaawansowanej technologii, przeznaczonych do produkcji innych wyrobów. Stąd też, kompetentny sprzedawca (doradca techniczny) jest gwarantem uzyskania jak najlepszych wyników ze sprzedaży produktów dla istniejących i potencjalnych klientów. Profesjonalizm sprzedawcy stanowi determinantę zaufania, satysfakcji i zaangażowania nabywcy¹¹.

¹⁰ Organizacja wielopodmiotowa składa się ze spółki nadrzędnej i czterech spółek zależnych. Każda ze spółek zależnych funkcjonuje w innej branży.

¹¹ W. Palmatier, R.P. Dant, D. Grewal, K.R. Evans, *Factors the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, "Journal of Marketing" 2006, vol. 70, no. 4, s. 142–143.

Tabela 3.3.2.

Poziom oceny satysfakcji klientów badanej spółki

Lp.	Kryteria oceny	Lata		
		2015	2017	2019
Ocena poziomu obsługi klienta (5 – bardzo dobra; 1 – bardzo zła)				
1.	Wiedza i kompetencje pracowników	4,72	4,81	4,94
2.	Doradztwo techniczne	4,72	4,76	4,82
3.	Łatwość kontaktu	4,81	4,89	4,93
4.	Dostępność pracownika	4,56	4,81	4,83
5.	Szybkość reakcji na zapytania ofertowe	4,66	4,70	4,62
6.	Sposób i terminowość załatwiania spraw	4,53	4,81	4,47
Ocena jakości udzielanych informacji (w %)				
a)	bardzo dobra	70,25	73,25	75,76
b)	dobra	29,75	26,75	24,24
c)	zła	0	0	0
Ocena poziomu realizacji zamówień (5 – bardzo dobra; 1 – bardzo zła)				
1.	Jakość techniczna produktów	4,50	4,85	4,76
2.	Terminowość realizacji zamówień	4,75	4,85	4,50
3.	Czas reakcji (od zgłoszenia zlecenia do realizacji)	4,63	4,78	4,59
4.	System informowania o opóźnieniach w realizacji zamówień	4,68	4,73	4,59
5.	Elastyczność w zakresie ustalania warunków współpracy	4,37	4,54	4,47
6.	Różnorodność asortymentu	4,29	4,43	4,54
Źródła pozyskiwania wiedzy o produktach (5 – najczęściej wykorzystywane źródło, 1 – najrzadziej)				
a)	od obsługujących pracowników	4,35	4,92	3,68
b)	ze strony internetowej spółki	3,32	3,62	4,68
c)	z wyszukiwarek internetowych	1,61	2,79	2,99
d)	katalogi spółki	2,09	2,58	2,78
e)	od partnerów biznesowych (np. innych firm)	1,64	1,08	1,12
Ocena dostępności informacji o produktach (w %)				
a)	bardzo dobra	50	52	60
b)	dobra	44	42	34,29
c)	przeciętna	6	3	5,71
d)	słaba	0	3	0
e)	zła	0	0	0
Ocena zgodności składanego zamówienia z otrzymaną dostawą (w %)				
a)	w 100%	72	81	83
b)	występują nieznaczne rozbieżności	28	19	17

Lp.	Kryteria oceny	Lata		
		2015	2017	2019
Sposoby otrzymywania informacji o nowych produktach (5 – bardzo akceptowany, 1 – nieakceptowany)				
a)	kontakt bezpośredni (wizyta handlowa u klienta)	2,94	3,88	4,01
b)	kontakt telefoniczny	3,88	3,57	3,15
c)	katalog wysyłany pocztą tradycyjną	3,29	3,15	3,10
d)	katalog elektroniczny wysyłany mailem	2,76	2,51	1,44
e)	kontakt mailowy	2,41	2,71	3,29
Częstotliwość korzystania ze strony internetowej (w %)				
a)	bardzo często	19,88	20,10	20,59
c)	często	52,98	54,78	55,88
d)	rzadko	27,14	25,12	23,53
e)	nigdy	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W latach 2015–2019 kluczowi klienci pozytywnie wypowiadali się o współpracy z badaną spółką. Ich ocena poziomu obsługi klienta była zasadniczo wysoka. Systematycznie wzrastała ocena wiedzy i kompetencji pracowników spółki (z 4,72 w 2015 r. do 4,94 w 2019 r.), doradztwa technicznego (z 4,72 do 4,82), łatwego kontaktu z pracownikiem (z 4,81 do 4,93), dostępności pracownika (z 4,56 do 4,83). W tym czasie odnotowano nieznaczny spadek ocen w przypadku szybkości reakcji na zapytanie ofertowe (z 4,66 w 2015 r. do 4,62 w 2019 r.) oraz w zakresie podejścia i terminowości załatwienia spraw (z 4,53 do 4,47). Zdaniem zarządu uzyskanie niższych ocen było spowodowane zwiększoną liczbą zapytań klientów (w tym także kluczowych) dotyczących wyrobów spółki w porównaniu z poprzednimi okresami. Wiele nowych zapytań wszechstronnie analizowano co do możliwości ich realizacji ze względu na występujące braki obsady stanowisk produkcyjnych. To skutkowało dłuższym niż dotychczas przekazywaniem informacji klientom. Mimo pojawiających się problemów w 2019 r. osiągnięto największą sprzedaż w historii firmy.

Z badań wynika, że spółka rzetelnie informuje swoich klientów o oferowanych produktach. Ponad 70% badanych bardzo dobrze ocenia jakość udzielanych informacji, a ponad 20% – dobrze. Najwyższą ocenę deklarowało najwięcej firm w 2019 r., a najmniej w 2015 r. Uwidacznia się tutaj wzrost liczby firm bardzo dobrze oceniających jakość udzielanych informacji. Znajduje to odzwierciedlenie w podejmowanych działaniach przez spółkę, która inwestuje w rozwój personelu handlowego, finansując specjalistyczne szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Ze względu na specyfikę branży szkolenia zewnętrzne są organizowane przez zagranicznych kontrahentów (dostawców komponentów do produkcji specjalistycznych papierów).

Problemy z pozyskaniem nowych pracowników do działu produkcji oraz duży popyt na wyroby spółki doprowadziły w rezultacie do wydłużania standardowych terminów realizacji zamówień, co wpłynęło na ocenę poziomu realizacji zamówień przez kluczowych klientów. W 2019 r. uzyskano niższe oceny niż w latach poprzednich w zakresie jakości technicznej produktów (z 4,85 w 2017 r. do 4,76 w 2019 r.), terminowości realizacji zamówień (z 4,85 do 4,50), czasu reakcji (od zgłoszenia zlecenia do realizacji) (z 4,78 do 4,59), systemu informowania o opóźnieniach w realizacji zamówień (z 4,73 do 4,59), elastyczności w zakresie ustalania warunków współpracy (z 4,54 do 4,47). W 2019 r. spółka wprowadziła do swojej oferty nowe wyroby, zwiększając różnorodność portfela produktów, co zostało najwyżej ocenione przez uczestników badań w całym procesie badawczym (4,54).

Kluczowi klienci mają możliwość pozyskania wiedzy o produktach spółki z różnych źródeł. Z badań wynika, że wzrasta znaczenie elektronicznych źródeł danych. Najczęściej wykorzystywanym źródłem jest strona internetowa spółki. Wzrasta jej rola i znaczenie w procesie gromadzenia wiedzy o wyrobach firmy, co przejawia się w częstszym niż dotychczas korzystaniu z jej zasobów (z 3,32 w 2015 r. do 4,68 w 2019 r.). Wzrosła także częstotliwość korzystania z wyszukiwarek internetowych z 1,61 w 2015 r. do 2,99 w 2019 r. Nadal personel handlowy jest istotnym źródłem wiedzy o produktach, jednak spada częstotliwość korzystania z tego zasobu (z 4,92 w 2017 r. do 3,68 w 2019 r.), m.in. na rzecz korzystania z katalogów firmy (z 2,09 w 2015 r. do 2,78 w 2019 r.).

Zdecydowana większość respondentów pozytywnie oceniła dostępność informacji o produktach, a także zgodność składanego zamówienia z otrzymaną dostawą. Zdecydowanie mniejsza część badanych firm wskazała jednak na występujące odchylenia (rozbieżności) między zamówieniem a otrzymaną dostawą. Są wśród nich także firmy, które mieszczą się w tzw. standardach produkcji przyjętych w branży, które mówią, że nabywcy mogą otrzymać do 5% więcej lub mniej zamawianych wyrobów.

Menedżerowie oceniali także sposób otrzymywania informacji o nowych produktach. Najbardziej akceptowany sposób to kontakt bezpośredni (wizyta handlowa u klienta) (2,94 w 2015 r. i 4,01 w 2019 r.). Wydaje to się zjawiskiem naturalnym na rynku B2B. Traci na znaczeniu kontakt telefoniczny (z 3,88 w 2015 r. do 3,15 w 2019 r.) oraz wysyłanie katalogów tradycyjną i elektroniczną pocztą. Natomiast informacja mailowa zyskuje na znaczeniu (z 2,76 w 2015 r. do 3,29 w 2019 r.), podobnie jak strona internetowa i częstotliwość korzystania z niej.

Przedstawione wyniki badań w tej części opracowania wskazują na wysoką ocenę współpracy kluczowych klientów z badaną spółką zależną, mimo występujących ograniczeń w realizacji sprzedaży przez ten podmiot.

Podsumowanie

Tematyka ograniczania realizacji sprzedaży spółkom zależnym wpisuje się we współczesne problemy funkcjonowania złożonych organizmów gospodarczych. Nie ma idealnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie sprzedaży, które sprawdzają się w każdym czasie i we wszystkich okolicznościach. Stąd też rolą menedżerów centrali i spółek zależnych jest wybór i wdrażanie takich rozwiązań, które ułatwiają realizację celów, poprawiają jakość realizowanych procesów, redukują koszty działalności czy eliminują dublowane funkcje. Właściwy wybór jest o tyle istotny, że od miejsca realizacji sprzedaży zależy jakość realizowanych zadań i podejmowanych decyzji. W rezultacie ma to prowadzić do budowania tymczasowej przewagi konkurencyjnej. Ograniczanie zakresu funkcji sprzedaży spółkom zależnym poprzez ingerowanie jednostki nadrzędnej w sprawy handlowe spółek zależnych, odbieranie im części funkcji i przekazywanie do realizacji innym jednostkom grupy czy firmom zewnętrznym nie powinno prowadzić do obniżenia poziomu satysfakcji klientów ze współpracy z tymi spółkami. Klient nie powinien odczuć jakichkolwiek zmian powstałych na skutek modyfikacji organizacyjnych bez względu na to, czy będą z tego konkretne korzyści dla organizacji, czy też nie. Przedstawione wyniki badań wskazują z jednej strony na ingerencję jednostki zwierzchniej w sferę sprzedaży spółki zależnej, odbieranie jej części funkcji na rzecz firm zewnętrznych, ograniczanie jej pola działania w zakresie sprzedaży, z drugiej natomiast na utrzymywanie wysokiej oceny poziomu współpracy z jej kluczowymi klientami. Zarysowuje się tutaj zatem przemyślana koncepcja ograniczania zakresu sprzedaży spółce zależnej przy jednoczesnym nieosłabianiu jej relacji z kluczowymi klientami (przedsiębiorstwami).

Autor ma świadomość, że ograniczenie populacji badanej do jednej spółki zależnej (jednej organizacji wielopodmiotowej) nie ilustruje w pełni zachodzących tendencji w ograniczaniu realizacji sprzedaży spółkom zależnym i wpływu tych ograniczeń na poziom satysfakcji ich kluczowych klientów. W związku z tym dalszym kierunkiem badawczym powinno być rozszerzenie próby badawczej i zbadanie dominujących ograniczeń w realizacji sprzedaży oraz ich wpływu na poziom zadowolenia klientów.

Bibliografia

- Bettis R., Bradley S., Hamel G., *Outsourcing and Industrial Decline*, "Academy of Management Executive" 1992, vol. 6, no. 1, s. 7–22.
- Gerson R.F., *Measuring Customer Satisfaction*. Menlo Park, CA 1993.
- Leach B., *How to Optimise Shared Service Centres – Integrate Expectations*, "Financial Management" 2004, s. 20–21.
- Mihelis A., Grigoroudis E., Siskos Y., Politis Y., Malandrakis Y., *Customer Satisfaction Measurement in The Private Bank Sector*, "European Journal of Operational Research" 2001, vol. 130, s. 347–360.
- Romanowska M., *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1(127), s. 65–67.
- Palmatier W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R., *Factors the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, "Journal of Marketing" 2006, vol. 70, no. 4, s. 142–143
- Szukalski S.M., *Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2010, nr 268.
- Wang S., Wang H., *Shared Services beyond Sourcing the Back Organizational Design*, "Human Systems Management" 2007, vol. 26, no. 4, s. 281–290.
- Woodruff R.B., Gardial S.F., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Backwell Publishers Inc., Cambridge, Mass 1996, s. 95.
- Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 41.

3.4

Część 3

Nabywcy w działaniach marketingowych organizacji

Iwona Chomiak-Orsa*

Personalizacja – kierunek rozwoju organizacji wspomagany technologicznie

Streszczenie

Celem rozdziału jest omówienie możliwości narzędzi Web w obszarze personalizacji wybranych obszarów definiujących model biznesu współczesnych organizacji. Dlatego też problematyka opracowania dotyczy zagadnień związanych z personalizacją jako kierunkiem doskonalenia działalności organizacji. Kierunki i zakres doskonalenia organizacji omówione zostały w kontekście rozwoju technologii webowych, które stają się podstawowym narzędziem komunikacyjno-informacyjnym. Część teoretyczna rozdziału została przygotowana w wyniku pogłębionej oraz krytycznej analizy literatury. W celu praktycznej weryfikacji teoretycznych rozważań zaprezentowano wyniki badań jakościowych, którym poddano 17 respondentów. Badania jakościowe miały zidentyfikować zakres związku między zastosowanymi technologiami webowymi a zakresem personalizacji wybranych elementów stosowanych modeli biznesu w badanych organizacjach. Zastosowaną metodą badawczą były pogłębione wywiady kwestionariuszowe.

W opracowaniu zastosowano indukcyjną metodę wnioskowania.

Słowa kluczowe: personalizacja, Web, sieci społecznościowe, sieci semantyczne, sieci sensoryczne

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0003-3550-8624

Personalization – Technologically Supported Organization Development Direction

Abstract

The aim of the article is to discuss the possibilities of Web tools in the area of personalization of selected areas defining the business model of contemporary organizations. Therefore, the issues of the article concern issues related to personalization as a direction of improvement of organizations' activity. Directions and scope of improvement of organizations was discussed in the context of the development of Web technologies, which are becoming the basic communication and information tool. The theoretical part of the article was prepared as a result of an in-depth and critical analysis of the literature. In order to verify theoretical considerations in practice, the article presents the results of qualitative research to which 17 respondents were subjected. The qualitative research was to identify the scope of relationship between the applied Web technologies and the scope of personalization of selected elements of the applied business models in the studied organizations. The research method used was in-depth questionnaire interviews. In the article an inductive inference method was used.

Keywords: Web, personalization, business models, semantic systems, social media,

Wprowadzenie

Rozwój technologii zdalnej komunikacji zmienił diametralnie warunki oraz sposoby funkcjonowania organizacji¹. Kolejne etapy ewolucji technologii umożliwiających zdalną komunikację, ale i transmisję danych między podmiotami wchodzącymi w relacje biznesowe, zrewolucjonizowały sposoby prowadzenia biznesu². Kolejne wersje rozwiązań webowych, definiowane odpowiednio od 1.0 aż do 5.0, charakteryzują się wykorzystywaniem coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań technologicznych, które nie tylko wspomagają komunikację, ale wychodzą daleko poza możliwości analityczne człowieka.

¹ A. Wallis, *E-Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici; Zarządzanie” 2015, t. XLII, nr 3, s. 102–110; C.M. Olszak, *ICT we wspomaganiu twórczości organizacyjnej – prezentacja wybranych wyników badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 278, s. 84–85; F.K. Andoh-Baidoo, *Organizational Information and Communication Technologies for Development*, „Information Technology for Development” 2016, vol. 22, no. 2, s. 193–204; P. Bernat, W.B. Cieśliński, *Zastosowania ICT I Augmented Reality w inteligentnym rozwoju Przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93 s. 31–32.

² J.M. Stanton, S.G. Rogelberg, *Using Internet/Intranet Web pages to Collect Organizational Research Data*, „Organizational Research Methods” 2001, vol. 4, no. 3, s. 199–216.

Tak spektakularny postęp w rozwoju technologii powoduje, że stanowią one nie tylko narzędzie wykorzystywane do wspomagania działalności, ale stały się determinantą tworzenia całkiem nowych rozwiązań organizacyjnych, jak również zrewolucjonizowały paradygmaty zarządzania organizacjami.

Jednym z obserwowanych w ostatnim czasie trendów w działalności organizacji jest personalizacja, która stanowi całkowite przeciwieństwo w stosunku do efektów skali, które były możliwe do uzyskania w wyniku rozwoju sieci społecznościowych charakteryzujących rozwiązania Web 2.0.

Celem opracowania jest wskazanie, jak rozwijające się technologie webowe wpływają na tworzenie mechanizmów personalizacji w wybranych obszarach działalności organizacji. Dlatego też w pierwszej części rozdziału zostanie przedstawiona krótka analiza rozważań teoretycznych podejść do pojęcia „personalizacji” w celu zdefiniowania oraz ulokowania w rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości rozważań zawartych w rozdziale.

Na tle rozważań o kierunkach oraz mechanizmach personalizacji omówione zostaną kolejne fazy rozwoju rozwiązań Web 1.0 aż do 5.0. oraz wskazanie ich związku z przyjęciem trendów personalizacji działalności, zwłaszcza w obszarze marketingu i komunikacji.

Ostatnia część rozdziału zawiera prezentację syntetycznej analizy wyników badań zrealizowanych w grupie kilkunastu organizacji wiedzy³. Celem badań były zidentyfikowanie oraz ocena zakresu stosowania i wpływu technologii webowych na rozwój procesów personalizacji wybranych obszarów działalności organizacji.

Personalizacja – doskonalenie działalności marketingowej

Personalizacja i wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesach personalizacji, jak podają badania firm komercyjnych, to jeden z głównych trendów e-commerce⁴. Analogiczne wnioski można również znaleźć w publikacjach naukowych⁵. Pojęcie

³ Organizacje wiedzy, które poddane zostały badaniu to kancelarie doradztwa podatkowego oraz biura rachunkowe. Badanie miało charakter badań jakościowych, toteż badaniu poddanych zostało 17 respondentów – każdy respondent był przedstawicielem innego podmiotu gospodarczego. Badania były zrealizowane w listopadzie 2019 r.

⁴ <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/top5-najwazniejsze-trendy-w-swiatowym-handlu-onlin> (dostęp: 30.01.2020); <https://www.payu.pl/blog/sprzedajacy/10-najwazniejszych-trendow-e-commerce-w-2018-roku> (dostęp: 30.01.2020); <https://www.payu.pl/blog/sprzedajacy/10-trendow-w-e-commerce-na-2019-rok> (dostęp: 30.01.2020); <https://praktycznymarketing.pl/trendy-w-marketingu-2019/> (dostęp: 30.01.2020); <https://achmielewska.com/2019-i-trendy-w-e-commerce/> (dostęp: 30.01.2020).

⁵ I. Manczak, K. Sanak-Kosmowska, *Personalizacja usług jako trend rozwojowy na rynku usług turystycznych; Teoretyczne problemy rozwoju turystyki*, „EPT” 2018, nr 2(42), s. 29–35; A. Stępiak, *Personalizacja w handlu elektronicznym na przykładzie Polskich i Słowackich drogerii internetowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr. 368, s. 190–194; A. Pukas, *Personalizacja procesu komunikacji w ramach działań CRM – możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania, Finansów

„personalizacji” pojawia się w odniesieniu do działalności marketingowej i jest definiowane najczęściej w jej obszarze⁶ jako innowacyjne procesy komunikacyjne pozwalające na umiejętne dostosowanie działań przedsiębiorstwa do potrzeb, upodobań i zachowań klienta podczas kontaktu⁷. Personalizacja jest trendem, który wynika z rozwoju takich technologii jak sztuczna inteligencja, dlatego też coraz częściej mówi się o personalizacji, która dotyczy zarówno rozwiązań produktowych w dziedzinie informatyki⁸, jak i możliwości, jakie daje jej implementacja⁹. W odniesieniu do rozwiązań ICT, które powinny wspomagać procesy biznesowe, umożliwiając personalizację, jest ona definiowana w korelacji z takimi terminami jak kastomizacja¹⁰ produktów, prosumpcja¹¹ czy kokreacja¹². Pomimo mnogości definicji, jak również wskazań dotyczących kierunków implementacji procesów personalizowania, można zauważyć, że każde z przytoczonych powyżej rozważań wskazuje te same kluczowe atrybuty i cele personalizacji.

Najważniejszym celem jest usytuowanie klienta jako centralnego punktu procesu sprzedaży. Szczególny nacisk kładziony jest na indywidualne podejście w procesach sprzedaży. Oznacza to konieczność gromadzenia informacji o kliencie lub grupach klientów tak, aby możliwe było profilowanie – czyli innymi słowy personalizacja.

-
- i Marketingu” 2012, nr 26, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 712, s. 83–86; M. Jabłońska, Personalizacja internetu – zagrożenia czy naturalny proces rozwoju sieci? „Com.press” 2019, nr 2(1), s. 56–63, <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/72290> (dostęp: 30.01.2020); D. Jelonek, *Personalizacja jako determinant sukcesu z klientem w przestrzeni internetowej*, „Zarządzanie Strategiczne: Rozwój Koncepcji i Metod, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” nr 27(2), Wałbrzych 2014, s. 267–278.
- ⁶ G. Szymański, *Internetowe innowacje marketingowe w sektorze e-handlu*, w: *E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju. Część II*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 598, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 58, s. 119–128.
- ⁷ T. Porębska-Miącz, *Wykorzystanie technologii internetowych do zarządzania relacjami z klientem*, w: J. Kisielnicki (red.), *Informatyka w globalnym świecie*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2006, s. 200–207, s. 215; A. Firgolska, *Związki pomiędzy cechami kobiet a zmiennymi dotyczącymi personalizacji produktu*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 5, s. 130–139; A. Shen, A.D. Ball, *Is Personalization of Services Always a Good Thing? Exploring the Role of Technology Mediated Personalization (TMP) in Service Relationships*, „Journal of Services Marketing” 2009, vol. 23, no. 2, s. 79–91.
- ⁸ D. Jelonek, *Personalizacja jako determinanta sukcesu współpracy z klientem w przestrzeni internetowej*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2014, s. 267–278; L. Yijuan, S. Nicu, H. Ross, T. Qi, *Personalization in Multimedia Retrieval: A Survey*, „Multimedia Tools and Applications” 2011, vol. 51, s. 247–277.
- ⁹ S. Iskierka, Z. Weźgowiec, *Personalizacja internetowych wyzwaniem dla współczesnej edukacji*, „Dydaktyka Informatyki” 2018, nr 13, s. 32–39; J. Wójcik, *Wpływ technologii ICT na rolę konsumenta w komunikacji marketingowej*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 140, s. 112–121.
- ¹⁰ F. Nordin, D. Kindström, Ch. Kowalkowski, J. Rehme, *The Risks of Providing Services. Differential Risk Effects of the Service-development Strategies of Customisation, Bundling, and Range*, „Journal of Service Management” 2011, vol. 22, no. 3, s. 390–408.
- ¹¹ A. Radziszewska, *E-klient – implikacje dla działalności marketingowej przedsiębiorstw w świetle badań ankietowych*, w: *E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju. Część II*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 58, s. 249–256.
- ¹² A. Janiszewski, A. Szmal, *Działalność centrów transferu technologii a ko-kreacja wiedzy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19.

W procesach personalizacji istotne jest również to, że praktyczne implementowanie personalizacji powinno być korzystne nie tylko dla klientów, ale również dla organizacji.

Z perspektywy klienta personalizacja powinna umożliwić klientom uzyskanie większej satysfakcji i pełniejszego zaspokojenia zgłaszanych potrzeb konsumenckich. Co więcej, pozwala ona na uzyskanie wrażenia przez klienta o jego „wyjątkowości” dla przedsiębiorstwa. Jest to stosunkowo proste do osiągnięcia, gdy mamy do czynienia z usługami świadczonymi w sposób tradycyjny dla jednostkowych klientów. Natomiast na rynkach cyfrowych oraz sprzedaży masowej dóbr i usług efekt „dopieszczenia” i „indywidualizowania” klienta staje się trudny.

Z drugiej strony personalizacja, wykorzystując mechanizmy kokreacji i prosumpcji, może i powinna przyczyniać się do rozwoju produktowego przedsiębiorstwa. Personalizacja następująca w wyniku lepszego zidentyfikowania oczekiwań klientów czy wręcz wynikająca z ich wskazań i oczekiwań co do ulepszonych wersji produktów i usług minimalizuje ryzyko wytworzenia produktów, które nie będą się cieszyły zainteresowaniem na rynku. W wyniku dokładniejszych procesów identyfikacji potrzeb klientów przedsiębiorstwo może lepiej definiować docelowe grupy klientów, budować bazę wiedzy o klientach, tworzyć spersonalizowaną politykę relacyjną, zwiększać efektywność budowania lojalności klienta w stosunku do konkurencji¹³.

Wraz z rozwojem technologii informacyjnych oraz globalizacją procesów rynkowych zwielokrotniony został dostęp do dużych grup klientów, natomiast coraz większy problem stanowi odpowiednie dostosowanie oferty do wybranych odbiorców. Zarówno mechanizmy globalizacyjne i wynikająca z nich generalizacja, jak i tendencja do personalizacji ofert stały się możliwe dzięki kolejnym etapom rozwoju technologii webowych.

Wymienione powyżej aspekty personalizacji oraz stosowania rozwiązań ICT zaczynają odgrywać znaczącą rolę w tworzeniu modelu biznesu i wywierają duży wpływ na jego poszczególne elementy. Ma to zwłaszcza znaczenie w odniesieniu do¹⁴:

- definiowania segmentów klientów poprzez grupy odbiorców funkcjonujących i komunikujących się przede wszystkim w Internecie. Personalizacja jest możliwa poprzez zastosowanie narzędzi ICT, które umożliwiają nie tylko gromadzenie wielkich zbiorów informacyjnych, ale dają nieograniczone możliwości analityczne,
- kreowania propozycji wartości dedykowanej dla właściwie zidentyfikowanych i posegmentowanych klientów – w wyniku realizowania wirtualnych łańcuchów, jak

¹³ A. Drab-Kurowska, *Wykorzystanie technologii informatycznych w komunikacji marketingowej*, w: *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia. Tom II*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 651, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 68, s. 674–681.

¹⁴ I. Chomiak-Orsa, K. Hauke, *Innowacyjne modele biznesu determinowane technologią Web 2.0*; Z. Malara (red.), Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020 (w druku).

również analizy upodobań klientów, możliwe będzie personalizowanie propozycji wartości skorelowanej odpowiednio z potrzebami. W przypadku klientów wirtualnych istotne jest też to, że klient niejednokrotnie jako nadrzędną wartość traktuje możliwość zdalnego kontaktu oraz interesują go przede wszystkim niematerialne łańcuchy wartości bądź zdalna realizacja materialnych łańcuchów wartości. Toteż zastosowanie narzędzi webowych oraz mechanizmów personalizacji umożliwi realizację tych potrzeb w sposób zdalny,

- tworzenia polityki relacyjnej, która poprzez personalizację oraz wykorzystanie mechanizmów kokreacji czy prosumpcji może w lepszy sposób wpłynąć na poczucie klientów, że współtworzą i współuczestniczą w rozwoju przedsiębiorstwa, które odpowiada na zgłaszane przez nich potrzeby.

Przyjęcie perspektywy definiowania funkcjonowania organizacji wykorzystującej w wybranych elementach modelu biznesu personalizację w znaczący sposób może się przyczynić do rozwoju organizacji, która jednocześnie w bardziej elastyczny sposób będzie odpowiadała na ewoluujące potrzeby klientów i otoczenia.

Omówione powyżej podejście mające na celu konstruowanie rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych na personalizację jest możliwe dzięki szerokiemu i spektakularnemu rozwojowi technologii internetowych od Web 1.0 do Web 5.0.

Ewolucja rozwiązań webowych – w kierunku personalizacji

Rozwój informatycznych technologii komunikacyjnych wykorzystujących Internet zmienił nie tylko kanały komunikowania przedsiębiorstw z otoczeniem, ale i filozofię prowadzenia działalności gospodarczej. Deprecjonowanie barier geograficznych, możliwość dotarcia do nieograniczonych grup klientów z ofertą produktową pozwoliły na ewolucję działalności organizacji oraz przesunęły punkt ciężkości z materialnych łańcuchów wartości w kierunku wartości niematerialnych.

W literaturze najczęściej wskazuje się, że dynamiczny rozwój komunikacji zdalnej zapoczątkowały badania T. Berners-Lee¹⁵ nad usprawnieniem wymiany informacji między badaczami, które zaowocowały w 1993 r. udostępnieniem przez CERN oprogramowania World Wide Web w domenie publicznej¹⁶.

¹⁵ T. Berners-Lee, *WWW: Past, Present, and Future*, IEEE, "Computer Magazine" 1996, vol. 29, no. 10; T. Berners-Lee, M. Fischetti, *Weaving the Web: The Original Design and Ultimate Destiny of the World Wide Web by its Inventor*, Harper, San Francisco 1999.

¹⁶ K. Król, *Ewolucja Worl Wide Web – od Web 1.0 do Web 5.0*, „Analityka Internetowa”, 28 czerwca 2019; <http://homeproject.pl/2019/06/28/ewolucja-worl-wide-web-od-web-1-0-do-web-5-0/> (dostęp: 10.01.2020).

Zdarzenie to wywołało spektakularny rozwój technologii komunikacyjnych¹⁷. W literaturze możemy znaleźć klasyfikacje bądź charakterystyki kolejnych coraz bardziej zaawansowanych wersji rozwiązań technologicznych definiowanych jako rozwiązania oraz aplikacje webowe¹⁸. I tak mówi się najczęściej o:

- Web 0.0 – *Desktop-Era* – dominowały komputery stacjonarne, niewielkie grono użytkowników miało możliwość przesyłania informacji między nimi. Ten etap rozwoju technologii przyczynił się przede wszystkim do otwarcia kanałów komunikacji, umożliwiając dostęp dla użytkowników na dotychczas nieznaną skalę,
- Web 1.0 – wczesny Web (*The Basic Publishing and Transaction Medium*) – nastąpił znaczny rozwój technologii umożliwiających przesyłanie przede wszystkim plików tekstowych między komputerami znajdującymi się w sieci, takich jak e-mail, komunikatory typu GaduGadu, Irc. Następowoło powolne upowszechnianie dostępu do sieci przez stacjonarne łącza telekomunikacyjne. Dało to podwaliny pod tworzenie społeczeństwa informacyjnego, które charakteryzowało się swobodnym przepływem informacji. Na tym etapie rozwoju sieci największe znaczenia miała komunikacja na szeroką skalę, przy czym procesy personalizacji nie miały jeszcze wielkiego znaczenia, a istotne było samo dotarcie do dużych grup klientów,
- Web 2.0 – sieci społecznościowe (*The Social and Co-created Web*) – nastąpił spektakularny rozwój sieci w wyniku zastosowania mechanizmów „współtworzenia”. Sieć rozwijała się w wyniku rozwoju oprogramowania typu *open source*. Użytkownicy czerpiący informacje z sieci mogli równocześnie kształtować jej zawartość. Na tym etapie można mówić o pierwszych znaczących przejawach personalizacji, ponieważ twórcy rozwiązań *open source* kształtowali rozwiązania informatyczne, dostosowując je przede wszystkim do zidentyfikowanych przez siebie potrzeb. Ponadto analiza treści i oczekiwań publikowanych w sieciach społecznościowych w znaczącym stopniu podnosiła świadomość potrzeb i zainteresowań zgłaszanych przez użytkowników. W tym okresie rozwoju rozwiązań Web następowało powolne ukierunkowanie na ich personalizację,
- Web 3.0 – sieci semantyczne (*The Semantic and Intelligent Web*) – nastąpiło zwiększenie dostępności treści poprzez łączenie wielu źródeł informacji. Wykorzystanie sieci neuronowych i algorytmów genetycznych przyczyniło się do zwiększenia mocy obliczeniowych oraz zdolności analitycznych dla wielkich zbiorów danych groma-

¹⁷ I. Chomiak-Orsa, *Cyberprzestrzeń – środowisko współczesnych organizacji*, 2020.

¹⁸ Ch.A. Khanzode, R.D. Sarde, *Evolution of the World Wide Web: From Web 1.0 to 6.0*, “International Journal of Digital Library Services, Geetanjali Research Publication” 2016, vol. 6, no. 2; A. Kambil, *What is Your Web 5.0 strategy?*, „Journal of Business Strategy”, vol. 29, no. 6, s. 56–58; T. Fleerackers, M. Meyvis, *Web 1.0 vs Web 2.0 vs Web 3.0 vs Web 4.0 vs Web 5.0 – A Bird’s Eye on the Evolution and Flat World Blog*, 2019, <http://bit.ly/2X87liz>

dzonych m.in. w mediach społecznościowych. Ten spektakularny wzrost możliwości analitycznych przyczynił się do rozpoczęcia działań ukierunkowanych na dokładniejszą analizę segmentów klientów oraz identyfikowanie ich cech wspólnych lub znaczących różnic świadczących o konieczności dokładniejszego definiowania proponowanych wartości,

- Web 4.0 – sieć mobilnie-elastyczna (*The Mobile, Machine and Object Web*) – w wyniku rozwoju metod sztucznej inteligencji oraz uczenia maszynowego sieć stała się nie tylko interaktywna, ale dąży do symbiozy z użytkownikami poprzez personalizowanie informacji udostępnianej użytkownikom. Sieć „sama” dąży do wybrania „właściwych” informacji dla konkretnych użytkowników w wyniku stosowanych rozwiązań sztucznej inteligencji. Ten etap ewolucji rozwiązań webowych stanowił spektakularny zwrot w postrzeganiu możliwości personalizowania komunikatów, informacji, ofert, które były tworzone i kierowane w sposób dedykowany,
- Web 5.0 – sieć sensoryczna (*The Sensory-Emotive Web*) – dąży się do zaimplementowania w sieci rozwiązań sensorycznych z obszaru neurotechnologii, które będą w stanie rejestrować i analizować emocje użytkowników. Ten etap rozwoju sieci zakłada, że nie tylko historyczne informacje mogą się przyczyniać do personalizowania procesów biznesowych, ale bierze pod uwagę również aktualne, identyfikowane w czasie rzeczywistym upodobania klientów.

Wymienione powyżej generacje rozwiązań Web wskazują również na ewolucję w sposobie realizowania procesów biznesowych, zmieniających się od tworzenia rozwiązań, które powinny trafiać do możliwie jak największych grup odbiorców, aż do rozwiązań dedykowanych dla każdego, jednostkowego przypadku zidentyfikowanych potrzeb klienta, czego głównym efektem ma być stuprocentowe spersonalizowanie. Dlatego też w kolejnym podrozdziale omówione zostaną relacje, jakie mogą zachodzić między rozwojem technologii Web a możliwościami personalizacji procesów biznesowych.

Funkcjonalności wybranych rozwiązań webowych umożliwiające personalizację

Każda z wymienionych powyżej generacji rozwiązań webowych stanowi narzędzie stosowane w praktyce biznesowej. Natomiast poszczególne etapy rozwoju technologii webowych przyczyniały się do coraz „głębszego” stosowania tych rozwiązań w organizacjach. Dlatego też w tabeli 3.4.1 przedstawione zostały relacje, jakie zachodzą między poszczególnymi generacjami Web, udostępnianymi przez nie funkcjonalnościami a elementami definiującymi modele biznesu.

Tabela 3.4.1.

Korelacja między ewolucją Web a zakresem personalizacji wybranych obszarów funkcjonowania organizacji

Wersja Web	Stosowane technologie	Udostępniona funkcjonalność	Zakres personalizacji
Web 1.0	FTP, IRC, Usenet, HTML 3.0, HTML 4.0 ¹⁹ , E-mail, SGML, SQL, MacOS, File Servers ²⁰	Bierne witryny Web o charakterze statycznym ²¹ umożliwiające publikowanie treści tylko nielicznym autorom dla wąskiego grona odbiorców posiadających dostęp do Internetu	Kanały komunikowania, powiadamianie potencjalnych klientów o swoich produktach/ usługach, automatyzacja obszarów sprawozdawczości finansowej
Web 2.0	Flash, XML, http, P2P, AJAX, RDF, Java ²² , aplikacje typu <i>mushup</i> ²³	Platforma integrująca wszystkie podłączone do niej urządzenia ²⁴ . Wszyscy użytkownicy mogą nie tylko odczytywać, ale i publikować informacje, co daje możliwość obustronnej komunikacji. Platforma Web 2.0 daje możliwość wykorzystywania zasobów informacyjnych z różnych źródeł (<i>mushup</i>). Następuje znaczący rozwój serwisów oraz sieci społecznościowych	Kanały komunikacyjne, docieranie z informacją do nowych segmentów klientów, zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi, automatyzacja obszarów sprawozdawczości finansowej oraz zdalne przesyłanie sprawozdań
Web 3.0	Sieci semantyczne ²⁵ , Sztuczna Inteligencja (AI) ²⁶ , sieci neuronowe, algorytmy genetyczne	Transformacja sieci w bazę danych, która poprzez gromadzenie wielkich zbiorów danych umożliwia poprzez zastosowanie sztucznej inteligencji semantyczną analizę danych generowanych przez użytkowników	Generowanie nowych propozycji wartości, charakteryzowanie segmentów klientów, analiza partnerów biznesowych, tworzenie rozwiązań biznesowych wynikających z posiadanych zasobów informatycznych, jak również wiedzy pracowników

¹⁹ K. Król, *Forgotten Agritourism: Abandoned Websites in the Promotion of Rural Tourism in Poland*, "Journal of Hospitality and Tourism Technology" 2019, vol. 10, no. 3, s. 431–442.

²⁰ N. Choudhury, *World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0*, "International Journal of Computer Science and Information Technologies" 2014, vol. 5, no. 6, s. 8096–8100.

²¹ R. Berners-Lee, R. Cailliau, A. Luotonen, H.F. Nielsen, A. Secret, *The World-Wide Web*, "Communications of the ACM" 1994, vol. 37, no. 8, s. 76–82.

²² D. Benito-Osorio, M. Peris-Ortiz, C.R. Armengot, A. Colino, *Web 5.0: The Future of Emotional Competences in Higher Education*, "Global Business Perspectives" 2013, vol. 1, no. 3, s. 274–287.

²³ G. Cormode, B. Krishnamurthy, *Key Differences between Web 1.0 and Web 2.0.*, "First Monday" 2008, vol. 13, no. 6.

²⁴ T. O'Reilly, *Web 2.0: Compact*, O'Reilly Media 2005, <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact>

²⁵ M. Morzy, *Semantic technologies, czyli Oracle i Web*, Materiały z XV konferencji PLOUG, Kościelisko 2009, s. 31; T. Berners-Lee, *Semantic Web Road Map*, <http://www.w3.org/DesignIssues/semantic.html> (9.11.2014); T. Berners-Lee, J. Hendler, O. Lassila, *The Semantic Web*, American 2001, t. 284, nr 5, s. 34–43.

²⁶ C. Fuchs, W. Hofkirchner, M. Schafrank, C. M. Sandoval, R. Bichler, *Theoretical Foundations of the Web: Cognition, Communication, and Co-operation. Towards an Understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0*, "Future Internet" 2010, vol. 2, no. 1, s. 41–59.

cd. tabeli 3.4.1

Wersja Web	Stosowane technologie	Udostępniona funkcjonalność	Zakres personalizacji
Web 4.0	Internet rzeczy (IoT) ²⁷ , <i>blockchain</i> , grafika trójwymiarowa, wirtualna rzeczywistość (VR) ²⁸	Mobilne rozwiązania integrujące wszystkie elementy sieci w czasie rzeczywistym, pozwalające na geo-lokalizację, identyfikowanie użytkowników oraz personalizowanie przekazywanych informacji w czasie rzeczywistym, systemy zarządzania danymi pobieranymi z tysięcy czujników oraz przetwarzanie tych zbiorów w czasie rzeczywistym. Tworzenie chatbotów automatyzujących proste operacyjne czynności o wysokim wskaźniku powielalności. Wykorzystywanie systemów multimedialnych połączonych z rozwiązaniami wirtualnej rzeczywistości w celu prowadzenia zdalnych szkoleń czy nauczania na odległość	Propozycja wartości dla klientów w całkiem nowym innowacyjnym wymiarze, wprowadzanie kokreacji w procesy wytwarzania, dokładniejsza i szczegółowa analiza segmentów klientów, stosowanie mechanizmów personalizacji oraz <i>customer experience</i> w procesach tworzenia wartości, automatyzacja procesów komunikacyjnych, charakteryzowanie segmentów klientów, analiza partnerów biznesowych, tworzenie rozwiązań biznesowych wynikających z posiadanych zasobów informatycznych, jak również wiedzy pracowników, doskonalenie kapitału relacyjnego poprzez budowanie więzi wynikających z wykorzystania technologii wirtualnej rzeczywistości
Web 5.0	Neurotechnologie ²⁹ , <i>deep learning</i> , maszynowe uczenie ³⁰	Próby wykorzystania neurotechnologii w celu interpretowania wybranych wskaźników biometrycznych użytkowników przez aplikacje internetowe będą dostosowywać zakres i rodzaj komunikatów nie tylko do historycznych interpretacji użytkownika, ale do jego aktualnego nastroju. Wykorzystanie zaawansowanych mechanizmów analizy i wnioskowania do przetwarzania wielkich zbiorów danych umożliwiających symulacyjne wnioskowanie oraz identyfikowanie związków między zmiennymi	Wszystkie elementy modelu biznesu poprzez stworzenie rozwiązań technologicznych umożliwiających natychmiastowe identyfikowanie bodźców, analizę zmian otoczenia oraz automatyczne dostosowywanie się do zdiagnozowanych potrzeb analizowanego fragmentu rzeczywistości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Berners-Lee, R. Cailliau, A. Luotonen, H.F. Nielsen, A. Secret, (1994); K. Patel (2013); G. Burdea, P. Coiffet (2005); Ł. Sarowski (2017); M. Morzy (2009); T. Berners-Lee (2014); G. Cormode, B. Krishnamurthy (2008); K. Król (2019); T. O'Reilly (2005).

²⁷ Ł. Sarowski, *Od Internetu Web 1.0 do Internetu Web 4.0 – ewolucja form przestrzeni komunikacyjnych w globalnej sieci*, „Rozprawy Społeczne” 2017, t. 11, nr 1, s. 32–39; A. Brachman, *Raport obserwatorium ICT – Internet przedmiotów*, 2013, <http://www.pdf> (dostęp: 18.10.2015).

²⁸ G. Burdea, P. Coiffet, *Virtual Reality Technology*, Wiley, New Jersey 2005.

²⁹ K. Patel, *Incremental Journey for World Wide Web: Introduced with Web 1.0 to Recent Web 5.0 – a Survey Paper*, „International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering” 2013, vol. 3, no. 10, s. 410–417.

³⁰ T. Fleerackers, M. Meyvis, *Digital Evolution. Past, Present and Future Outlook of Digital Technology*, „Flat World Blog” 2018, wordpress.com/digital-evolution/

Uzasadnienie i prezentacja metody badawczej

Badaniu poddane zostały organizacje wiedzy. Grupa podmiotów była jednorodna branżowo, ponieważ w skład badanych podmiotów wchodziły tylko kancelarie doradztwa podatkowego oraz biura rachunkowe. Badanie miało charakter badań jakościowych, toteż badaniu poddanych zostało 17 respondentów – każdy respondent był przedstawicielem innego podmiotu gospodarczego. Badania były zrealizowane w listopadzie 2019 r. w trakcie seminariów i konferencji branżowych organizowanych dla doradców podatkowych.

Przedstawione w opracowaniu zestawienie ma charakter syntetyczny. Oznacza to, że odpowiedzi respondentów zostały przypisane odpowiednio do kategorii odzwierciedlających kolejne generacje rozwiązań webowych.

Wykorzystanie technologii Web w personalizacji – analiza przypadków

Badacz zdefiniował zakres rozwiązań technologicznych do każdej generacji webowej i w wyniku udzielonych odpowiedzi dot. stosowanych rozwiązań przypisywał respondenta do określonej generacji rozwiązań³¹.

Syntetyczne zestawienie odpowiedzi respondentów prezentują tabela 3.4.2 oraz rysunek 3.4.1.

Tabela 3.4.2.

Wykorzystanie narzędzi personalizacji przez technologie Web w analizowanych organizacjach

Element modelu wykorzystujący narzędzia personalizacji	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0	Web 4.0	Web 5.0
Segmenty klientów	17	15	6	1	0
Propozycja wartości	17	15	3	1	0
Polityka relacyjna	16	8	6	0	0
Kanały komunikacji	17	15	5	1	0
Kanały transferów	17	15	5	1	0

³¹ Szczegółowy opis stosowanych rozwiązań omówiony został w publikacji I. Chomiak-Orsa, K. Hauke, *Innowacyjne modele biznesu determinowane technologią Web 2.0*, Z. Malarz (red.), Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020 (w druku).

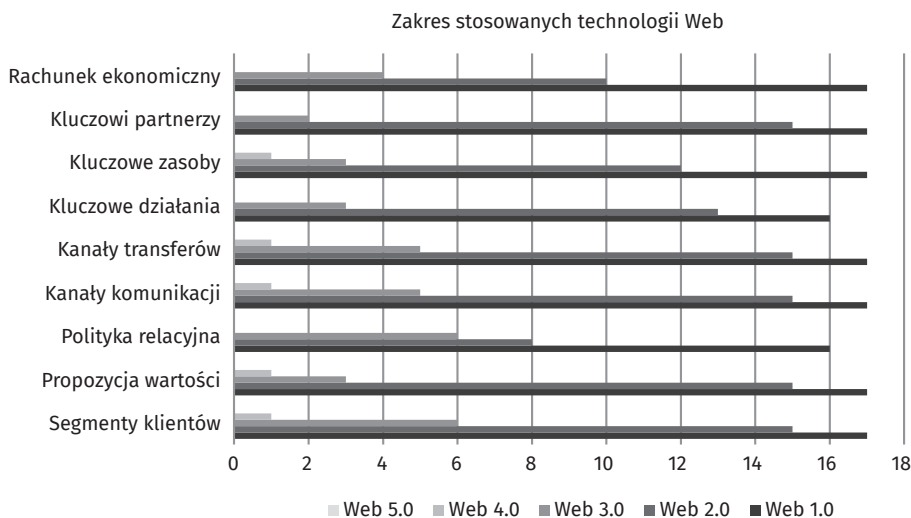
cd. tabeli 3.4.2

Element modelu wykorzystujący narzędzia personalizacji	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0	Web 4.0	Web 5.0
Kluczowe działania	16	13	3	0	0
Kluczowe zasoby	17	12	3	1	0
Kluczowi partnerzy	17	15	2	0	0
Rachunek ekonomiczny	17	10	4	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.4.1.

Wykaz stosowanych rozwiązań webowych w badanych podmiotach



Źródło: opracowanie własne.

Analiza wskazań respondentów wyraźnie pokazuje, że każda z badanych firm wykorzystuje technologie Web do personalizowania wybranych elementów modelu biznesu. Znacząca większość zatrzymała się jednak na wykorzystaniu technologii takich jak interaktywne strony firmowe, własne konta firmowe w sieciach społecznościowych czy ewentualnie współdzielenie zasobów informacyjnych z partnerami biznesowymi. Nieliczna grupa przedsiębiorstw zaimplementowała w swoich rozwiązaniach informatycznych narzędzia do zaawansowanej analizy danych wykorzystujące sztuczną inteligencję i mechanizmy wnioskowania w celu lepszego dostosowania ofert do potrzeb klientów. Tylko jeden respondent wskazał, że w jego kancelarii zaimplementowane zostały rozwiązania automatyzujące podstawowe działania operacyjne polegające na przyjmowaniu zleceń od klientów, takie jak *blockchain*.

Podsumowanie

Celem opracowania było omówienie możliwości narzędzi Web w obszarze personalizacji wybranych obszarów definiujących model biznesu współczesnych organizacji. W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano oraz zdiagnozowano stopień wykorzystania technologii webowych przez organizacje wiedzy w celu personalizowania wybranych elementów składających się na przyjęty przez organizację model biznesu. W rozdziale zaprezentowane zostały badania pilotażowe przeprowadzone na grupie 17 podmiotów będących organizacjami wiedzy z jednej branży, tj. świadczące usługi z zakresu doradztwa podatkowego oraz rachunkowości zarządczej. Jak wykazały badania – wszystkie podmioty ewoluują w kierunku personalizacji, wykorzystując w tym celu coraz bardziej zaawansowane narzędzia informatyczne. Oznacza to, że nawet prowadzenie tak zindywidualizowanej i spersonalizowanej działalności wymaga implementowania rozwiązań webowych.

Bibliografia

- Andoh-Baidoo F.K., *Organizational Information and Communication Technologies for Development*, "Information Technology for Development" 2016, vol. 22, no. 2.
- Benito-Osorio D., Peris-Ortiz M., Armengot C.R., Colino A., *Web 5.0: The Future of Emotional Competences in Higher Education*, "Global Business Perspectives" 2013, vol. 1, no. 3
- Bernat P., Cieśliński W.B., *Zastosowania ICT I Augmented Reality w inteligentnym rozwoju Przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93.
- Berners-Lee T., *Semantic Web road map*, <http://www.w3.org/DesignIssues/semantic.html> (9.11.2014).
- Berners-Lee T., *WWW: Past, Present, and Future*, IEEE, "Computer Magazine", vol. 29, no. 10.
- Berners-Lee R., Cailliau R., Luotonen A., Nielsen H.F., Secret A., *The World-Wide We*, "Communications of the ACM" 1994, vol. 37, no. 8, s. 76–82.
- Berners-Lee T., Fischetti M., *Weaving the Web: The Original Design and Ultimate Destiny of the World Wide Web by its Inventor*, Harper, San Francisco 1999.
- Berners-Lee T., Hendlar J., Lassila O., *The Semantic Web*, 2001, vol. 284, no 5.
- Brachman A., *Raport obserwatorium ICT – Internet przedmiotów*, <http://www.obserwatoriumit.pl/site/>
- Burdea G., Coiffet P., *Virtual Reality Technology*, Wiley, New Jersey 2005.
- Chomiak-Orsa I., *Cyberprzestrzeń – środowisko współczesnych organizacji*, 2020.
- Chomiak-Orsa I. Hauke K., *Innowacyjne modele biznesu determinowane technologią Web 2.0*, Z. Malara (red.), Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2020 (w druku)
- Choudhury N., *World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0*, "International Journal of Computer Science and Information Technologies" 2014, vol. 5, no. 6, s. 8096–8100.

- Cormode G., Krishnamurthy B., *Key Differences between Web 1.0 and Web 2.0*, "First Monday" 2008; vol. 13, no. 6, doi: <https://doi.org/10.5210/fm.v13i6.2125>
- Drab-Kurowska A., *Wykorzystanie technologii informatycznych w komunikacji marketingowej*, w: *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia. Tom II*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 651, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 68, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Firgolska A., *Związki pomiędzy cechami kobiet a zmiennymi dotyczącymi personalizacji produktu*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 5.
- Fleerackers T., Meyvis M., *Digital Evolution. Past, Present and Future Outlook of Digital Technology*, "Flat World Blog 2018", wordpress.com/digital-evolution/
- Fleerackers T., Meyvis M., *Web 1.0 vs Web 2.0 vs Web 3.0 vs Web 4.0 vs Web 5.0 – A Bird’s Eye on the Evolution*, "Flat World Blog" 2019, <http://bit.ly/2X87liz>
- Fuchs C., Hofkirchner W., Schafranek M., C., Sandoval M., Bichler R., *Theoretical Foundations of the Web: Cognition, Communication, and Co-operation. Towards an Understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0*, "Future Internet" 2010, vol. 2, no. 1, <https://achmielewska.com/2019-i-trendy-w-e-commerce/>
<https://praktycznymarketing.pl/trendy-w-marketingu-2019/>
<https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/72290>
<https://www.payu.pl/blog/sprzedajacy/10-najwazniejszych-trendow-e-commerce-w-2018-roku>
<https://www.payu.pl/blog/sprzedajacy/10-trendow-w-e-commerce-na-2019-rok>
<https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/top5-najwazniejsze-trendy-w-swiatowym-handlu-onlin>
- Iskierka S., Weźgowiec Z., *Personalizacja internetowych wyzwaniem dla współczesnej edukacji*, „Dydaktyka Informatyki” 2018, nr 13.
- Jabłońska M., *Personalizacja internetu – zagrożenia czy naturalny proces rozwoju sieci?*, „Com.press” 2019, nr 2(1).
- Janiszewski A., Szmalec A., *Działalność centrów transferu technologii a ko-kreacja wiedzy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19.
- Jelonek D., *Personalizacja jako determinant sukcesu z klientem w przestrzeni internetowej*, w: *Zarządzanie strategiczne: rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 27(2), Wałbrzych 2014.
- Khanzode Ch.A., Sarde R.D., *Evolution of the World Wide Web: From Web 1.0 to 6.0*, "International Journal of Digital Library Services, Geetanjali Research Publication" 2016, vol. 6, no. 2.
- Kambil A., *What is your Web 5.0 Strategy?*, "Journal of Business Strategy" 2008, vol. 29, no. 6.
- Król K., *Ewolucja World Wide Web – od Web 1.0 do Web 5.0*, „Analityka Internetowa”, 28.06. 2019, <http://homeproject.pl/2019/06/28/ewolucja-worl-wide-web-od-web-1-0-do-web-5-0/>
- Król K., *Forgotten Agritourism: Abandoned Websites in the Promotion of Rural Tourism in Poland*, "Journal of Hospitality and Tourism Technology" 2019, vol. 10, no. 3, s. 431–442.
- Manczak I., Sanak-Kosmowska K., *Personalizacja usług jako trend rozwojowy na rynku usług turystycznych; Teoretyczne problemy rozwoju turystyki*, „EPT” 2018, nr 2(42), s. 29–35.
- Morzy M., *Semantic technologies, czyli Oracle i Web 3.0*, materiały z XV konferencji PLOUG, Kościelisko 2009.
- Nordin F., Kindström D., Kowalkowski Ch., Rehme J., *The Risks of Providing Services. Differential Risk Effects of the Service-development Strategies of Customisation, Bundling, and Range*, "Journal of Service Management" 2011, vol. 22, no. 3.

- O'Reilly T., *Web 2.0: Compact*, "O'Reilly Media" 2005, <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact>
- Olszak C.M., *ICT we wspomaganiu twórczości organizacyjnej – prezentacja wybranych wyników badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 278.
- Patel K., *Incremental Journey for World Wide Web: Introduced with Web 1.0 to Recent Web 5.0 – A Survey Paper*, “International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering” 2013, vol. 3, no. 10.
- Porębska-Miąc T., *Wykorzystanie technologii internetowych do zarządzania relacjami z klientem*, w: J. Kisielnicki (red.), *Informatyka w globalnym świecie*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2006, s. 200–207.
- Pukas A., *Personalizacja procesu komunikacji w ramach działań CRM – możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 26, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 712.
- Radziszewska A., *E-klient – implikacje dla działalności marketingowej przedsiębiorstw w świetle badań ankietowych*, w: *E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju. Część II*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 58, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Sarowski Ł., *Od Internetu Web 1.0 do Internetu Web 4.0 – ewolucja form przestrzeni komunikacyjnych w globalnej sieci*, „Rozprawy Społeczne” 2017, t. 11, nr 1.
- Shen A., Ball A.D., *Is Personalization of Services Always a Good Thing? Exploring the Role of Technology Mediated Personalization (TMP) in Service Relationships*, “Journal of Services Marketing” 2009, vol. 23, no. 2.
- Stanton J.M., Rogelberg S.G., *Using Internet/Intranet Web pages to Collect Organizational Research Data*, “Organizational Research Methods” 2001, vol. 4, no. 3.
- Stępnia A., *Personalizacja w handlu elektronicznym na przykładzie polskich i słowackich drogerii internetowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 368.
- Szymański G., *Internetowe innowacje marketingowe w sektorze e-handlu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 598, *E-gospodarka w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju. Część II*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 58.
- Wallis A., *E-Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici; Zarządzanie” 2015, t. XLII, nr 3.
- Wójcik J., *Wpływ technologii ICT na rolę konsumenta w komunikacji marketingowej*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 140.
- Yijuan L., Nicu S., Ross H., Qi T., *Personalization in Multimedia Retrieval: A Survey*, “Multimedia Tools and Applications” 2011, vol. 51.

3.5

Część 3

Nabywcy w działaniach marketingowych organizacji

Elżbieta Wąsowicz-Zaborek*

Analiza treści generowanych przez użytkowników Internetu jako podstawa decyzji marketingowych w małym przedsiębiorstwie

Streszczenie

Wobec rosnącego znaczenia Internetu nie sposób przecenić zawartych w nim danych. Szczególne wyzwanie stanowi sposób ich identyfikacji, gromadzenia oraz analizy. Rozdział ma charakter koncepcyjny. Celem opracowania jest ukazanie źródeł treści generowanych przez użytkowników Internetu istotnych z punktu widzenia podejmowania decyzji marketingowych przedsiębiorstwa oraz sposobów ich pozyskania i interpretacji. Przedstawiono narzędzia, metody i procedury badawcze, w tym z wykorzystaniem dedykowanego oprogramowania komputerowego (roboty indeksujące oraz programy komputerowego wspomaganie analizy danych jakościowych CAQDAs). Rozważania zilustrowane zostały przykładem małego przedsiębiorstwa z sektora turystycznego.

Słowa kluczowe: UGC, *User Generated Content*, treści generowane przez użytkowników, decyzje marketingowe

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-8422-4383

Analysis of User Generated Content as the Basis for Marketing Decisions in a Small Enterprise

Abstract

Considering the growing importance of the Internet, the utility of rich data available online cannot be overestimated. A particular challenge is how to identify, collect and analyze the data. This article is a conceptual work with the aim to show how to locate and explore on-line sources of user generated content relevant for making marketing decisions by firms. Research tools, methods and procedures, including the use of dedicated computer software (indexing robots and CAQDAs software supporting qualitative data analysis) are presented in the text. The discussed concepts are illustrated with an example of a small family business from the tourism sector.

Keywords: UCG, User Generated Content, marketing decisions

Wprowadzenie

Internet ma ogromny potencjał do tworzenia możliwości biznesowych. Jedną z pierwszych strategicznych ram dla praktyki biznesowej w Internecie wskazał w modelu ICDT¹ A. Anghern, dzieląc możliwości stworzone przez sieć na cztery różne przestrzenie wirtualne (informacyjną, komunikacyjną, dystrybucyjną, transakcyjną)². Autor tej koncepcji dostrzegał w ramach wirtualnej przestrzeni komunikacyjnej potencjał do zaangażowania odbiorców w dialog, ale chyba nie był w stanie przewidzieć prawdziwej rewolucji związanej z przejściem do drugiej fazy rozwoju Internetu, określanej jako Web 2.0, która rozpoczęła się na początku XXI wieku. Ewolucja technologii wpłynęła na sposób, w jaki ludzie się komunikują, podejmują decyzje, socjalizują, uczą się, bawią, współdziałają ze sobą, a nawet robią zakupy. Web 2.0, obok zmiany indywidualnych i grupowych zachowań ludzi, wpłynął również na struktury rynku, powodując znaczne przesunięcie dominującej pozycji rynkowej od producentów czy sprzedawców do klientów. Głównym tego powodem jest fakt, że dzisiejszy konsument internetowy ma wgląd w niespotykany wcześniej zasób informacji i wiedzy, jak również nieograniczony wybór, dostępny po kliknięciu myszką komputerową lub z poziomu mobilnej przeglądarki urządzenia przenośnego. W erze Web 2.0 tradycyjna koncepcja jednostronnej komunikacji zastę-

¹ ICDT model – nazwa to akronim angielskich słów *information, communication, distribution, transaction*.

² A. Anghern, *Designing Mature Internet Business Strategies: The ICDT Mode*, "European Management Journal" 1997, vol. 15, no. 4, s. 361–369.

powana jest indywidualizacją przekazu, ale przede wszystkim większy nacisk kładziony jest na zaangażowanie adresata. Aplikacje Web 2.0 są w dużej mierze oparte na treściach generowanych przez użytkowników. Jest to podstawowa różnica w stosunku do poprzednich aplikacji internetowych: użytkownik jako istotny uczestnik jest nowym partnerem marketingowym. Jego głos jest coraz bardziej słyszalny i stanowi istotne źródło informacji dla podejmowania decyzji zakupowych przez innych adresatów oferty.

Wobec tego Web 2.0 oferuje przedsiębiorstwom nowe wyzwania, ale także nowe możliwości w zakresie nawiązywania i utrzymywania kontaktów z uczestnikami rynku, bezpośredniego kontaktu z klientami, ale także poznawania ich potrzeb i opinii. Rozwój technologii tworzenia treści stwarza okazję do zbierania informacji od każdego, kto ma dostęp do Internetu. Informacje generowane przez użytkowników (*User Generated Content* – UGC) w coraz większym stopniu wspierają podejmowanie decyzji i analizę w odniesieniu do różnych rodzajów działalności biznesowej, zarządczej czy marketingowej.

Ilość danych generowanych przez użytkowników sieci nie jest obecnie liczona już ani w terabajtach ani nawet petabajtach, ale exabajtach³ i ciągle rośnie. Ogromne zbiory danych (*big data*) możliwe do pozyskania, nie tylko pochodzące z UGC, mogą stanowić ważne źródło informacji, ale wymagają odpowiedniego przygotowania i świadomego zarządzania. Raporty opublikowane przez Eurostat wskazują, że w 2018 r. ciągle niewiele przedsiębiorstw wykorzystywało *big data*. Jedynie 12% przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 10 osób z 28 krajów Unii Europejskiej korzystało z *big data*. W Polsce wskaźnik ten to zaledwie 8%⁴.

Media społecznościowe (SM), takie jak Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube i Instagram, są szerokimi i istotnymi źródłami danych społecznych na temat życia codziennego⁵. Zachowania offline przenoszone są obecnie w dużej mierze do sieci, a przez to stają się potencjalnie dostępne do analiz.

Zgodnie z danymi Eurostat *big data* z mediów społecznościowych analizowało w 2018 r. 6% przedsiębiorstw z 28 krajów w UE, co stanowi 45% tych, które w ogóle analizują *big data* z różnych źródeł. W Polsce wskaźnik ten jest jeszcze niższy. Jedynie 2% polskich firm, czyli 31% tych, które w ogóle analizują *big data*, śledzi dane z mediów społecznościowych⁶.

Konfrontacja świadomości potencjału, jaki drzemie w informacjach generowanych przez użytkowników (UGC), z ciągle niskim poziomem ich wykorzystania przez przed-

³ Petabajt = 1 000 000 000 000 000 (biliard) bajtów; exabajt = 1 000 000 000 000 000 000 (trylion) bajtów.

⁴ https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_eb_bd&lang=en (dostęp: 19.12.2019).

⁵ A. Halavais, *Bigger Sociological Imaginations: Framing Big Social Data Theory and Methods*, "Information, Communication & Society" 2015, vol. 18, no. 5, s. 583–594; G., Bello-Orgaz, J.J., Jung, D. Camacho, *Social Big Data: Recent Achievements and New Challenges*, "Information Fusion" 2016, vol. 28, s. 45–59.

⁶ https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_eb_bd&lang=en (dostęp: 19.12.2019)

siębiorców wskazuje na konieczność prowadzenia zarówno działalności badawczej, jak i edukacyjnej w zakresie pozyskiwania, przetwarzania, raportowania i wykorzystania danych generowanych przez użytkowników sieci.

Celem opracowania jest ukazanie źródeł UGC istotnych z punktu widzenia decyzji przedsiębiorstw oraz sposobów ich pozyskania i interpretacji. Dokonano także analizy możliwości ich wykorzystania w praktyce biznesu, a w szczególności w podejmowaniu decyzji marketingowych. Na początku zdefiniowano pojęcie UGC oraz dokonano przeglądu istniejących badań w tym zakresie, a następnie omówione zostały poszczególne etapy procesu badawczego, który mogą przeprowadzić przedsiębiorcy w celu podjęcia decyzji zarządczych. Omówiono kolejno potencjalne źródła danych, sposoby ich pozyskiwania oraz analizy. Dla lepszego zobrazowania tematu posłużono się przykładem przedsiębiorstwa turystycznego – firmy oferującej usługi w zakresie turystyki aktywnej wraz z zapleczem noclegowym. Studium przypadku pozwoliło na pełniejszą, a także krytyczną analizę opisywanych zagadnień. Opracowanie może stanowić zarówno wkład w dyskusję nad metodami badania zjawisk rynkowych, jak i zestaw wskazań dla praktyków biznesu, którzy na co dzień potrzebują dostępu do wiedzy w podejmowaniu decyzji.

Treści generowane przez użytkowników Internetu (UGC) – definicja i przegląd literatury

Użytkownik jest istotnym elementem koncepcji Web 2.0, nie tylko jako odbiorca i adresat, ale przede wszystkim jako twórca treści⁷. Postęp technologiczny w dziedzinie komunikacji implementowany do wirtualnego świata jest tak szybki, że jednoznaczne zdefiniowanie treści generowanych przez użytkowników jest w praktyce dość trudne.

Zgodnie z definicją podaną przez OECD⁸ „UGC to:

- 1) treści udostępniane publicznie w Internecie,
- 2) odzwierciedlające pewną dozę twórczego wysiłku oraz
- 3) tworzone poza profesjonalną rutyną i praktyką”⁹.

Treści generowane przez użytkowników sieci mogą dotyczyć praktycznie wszystkich sfer aktywności ludzi. Stanowią odzwierciedlenie ich postaw i opinii. Część treści generowana jest w sposób spontaniczny, jak np. opinie współdzielone na forach dyskusyjnych czy w mediach społecznościowych. Pozostałe mogą być tworzone na skutek

⁷ T. O'Reilly, *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation Software*, "Communication and Strategies" 2007, vol. 65, no. 1, s. 17–37.

⁸ Organization for Economic Co-operation and Development – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju.

⁹ OECD, *Participative Web and User-Created Content. Web 2.0, WIKIS and Social Networking 2007*.

świadomych, często wymuszonych działań przedsiębiorstw i innych instytucji mających interes w angażowaniu internautów. Przykładem są tu formularze zapytań umieszczane na stronie, ankiety elektroniczne, konkursy, w których uczestnicy zachęceni są do dzielenia się tekstami lub materiałami multimedialnymi w zamian za obietnicę nagrody. Co ważne, generowane w sieci treści przyjmują różne formy, daleko wykraczające poza ramy zwykłego tekstu. Tabela 3.5.1 prezentuje zestawienie przykładowych form UGC.

Tabela 3.5.1.

Typy treści generowanych przez użytkowników Internetu

Typ UGC	Charakterystyka
Teksty typu <i>fan fiction</i>	Mogą przybierać formy krótkich wypowiedzi lub bardziej rozbudowanych utworów literackich pisanych prozą lub wierszem. Wypowiedzi mogą być publikowane na własnych stronach internetowych lub specjalnych dedykowanych serwisach, np. skupiających fanów danej dziedziny, którzy publikują artykuły na dany temat. Przykłady: Granice.pl, Wattpad.com, gdzie publikowane są utwory literackie
Zdjęcia	Obrazy mogą być publikowane jako samodzielne treści lub jako forma uatrakcyjnienia i wizualizacji tekstu. Publikowane obecnie w sieci zdjęcia w większości wykonane są przy użyciu smartfonów. Pozwala to na prezentację nawet w czasie rzeczywistym i znacznie podnosi aktualność informacji. Publikacja możliwa jest zarówno na własnych stronach www użytkowników, jak i w mediach społecznościowych lub w specjalnie dedykowanych serwisach. Przykładowe SM do dzielenia się zdjęciami to Instagram i Pinterest, a serwisy to Flickr czy Fotosik.pl
Filmy	Publikowane filmy mogą obejmować różne tematy i stanowić samodzielne utwory (amatorskie filmy animowane, krótko i długometrażowe), scenki komiczne, recenzje produktów, filmowe poradniki czy też relacje z podróży i wydarzeń. Prezentowane treści mogą być przygotowane z wyprzedzeniem lub też prezentowane w czasie rzeczywistym (relacja na żywo). Najpopularniejszym serwisem do dzielenia się treściami wideo jest Youtube.com
Prezentacje i animowane gify	Prezentacje multimedialne są bardziej statyczne od filmów i raczej opierają się na samych obrazach, rzadko na dźwięku. Popularnymi serwisami do współdzielenia prezentacji są np. Slideshare.com lub Prezi.com (który pozwala także na tworzenie prezentacji). Popularność zdobywają także fotostory, stanowiące połączenie kilku zdjęć umieszczanych w serwisach społecznościowych (np. relacja na Facebooku lub Instagramie)
Muzyka i dźwięk	Ten rodzaj treści jest zwykle uzupełnieniem materiałów wizualnych, ale może stanowić także przekaz sam w sobie. Możliwe jest także umieszczanie w sieci własnych utworów, np. w serwisach Bandcamp, Soundcloud, YouTube, Spotify
Wiki	Ten typ serwisu umożliwia użytkownikom współtworzenie treści i dzielenie się wiedzą poprzez dodawanie, zmianę oraz usuwanie treści już istniejących w celu ich aktualizacji. Najpopularniejszą wiki jest Wikipedia
Blogi	Nazwa pochodzi od angielskich słów <i>web</i> i <i>log</i> . Blogi to treści tworzone przez internautów w sposób regularny. Umieszczane są na specjalnych stronach, które umożliwiają także porządkowanie i przeszukiwanie treści wg słów kluczowych czy chronologicznie. Niejednokrotnie możliwe jest także komentowanie wpisów. Blogi mogą mieć różne formy i obejmować różne tematy. Częstym rozróżnieniem są blogi osobiste (autor prezentuje lub komentuje wydarzenia z własnego życia) i specjalistyczne (treści koncentrują się zwykle wokół wybranej tematyki, np. kulinarnej, modowej, podróżniczej). Przykładami popularnych serwisów blogowych są WordPress.org, Blogger, Tumblr

cd. tabeli 3.5.1

Typ UGC	Charakterystyka
Fora z pytaniami i odpowiedziami (Q&A)	Ta forma umożliwia użytkownikom zadawanie pytań i uzyskiwanie odpowiedzi. Sposoby zadawania pytań mogą przybierać różne postaci – fora, quizy, ankiety, sondy z odpowiedziami typu „tak” lub „nie”. Popularne serwisy tego rodzaju to: Yahoo! Answer, Ask.com, Quora, Zapytaj.onet.pl
Fora i grupy dyskusyjne	Mogą funkcjonować jako samodzielne serwisy lub jako część strony dostawcy. Grupy dyskusyjne zrzeszają zwykle użytkowników zainteresowanych danym zagadnieniem, np. miłośników fotografii na Fotopolis
Wiadomości społeczne	Serwisy społeczne, które wykorzystują potencjał rozproszonej sieci użytkowników do pozyskiwania najświeższych informacji o bieżących wydarzeniach, np. Kontakt24, TwojeInfo
Agregatory linków	Internauci dzielą się treściami już istniejącymi w sieci poprzez tworzenie listy ich zdaniem atrakcyjnych linków, co stanowi wartość dodaną, np. Reddit, Wykop.pl
Media społecznościowe (social media – SM)	Media społecznościowe to zbiorowe określenie opisujące serwisy, w których użytkownicy mogą tworzyć wirtualne społeczności. Różnią się one między sobą formą prezentacji treści, dostępnością, zakresem publikowanych informacji. Mnogość SM jest odpowiedzią na rosnącą liczbę internautów, którzy przenoszą do wirtualnego świata coraz to nowe dziedziny życia. Najpopularniejsze SM to Facebook, Instagram, Twitter

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak wiele jest typów UGC, tak wiele jest sposobów ich analizowania. Niektóre są dość proste, inne bardziej skomplikowane i wymagają niekiedy specjalistycznej wiedzy lub narzędzi (np. analiza obrazu i filmu).

UGC stanowią przedmiot ogromnego zainteresowania naukowców. Hasło *User Generated Content* daje ponad 5,3 mln wyszukiwań w serwisie Google Scholar (dostęp: 20.12.2019). Autorzy skupiają się na różnych aspektach tematu. Badaniem motywacji tworzenia UGC przez internautów zajmowali się wraz ze współpracownikami m.in. T. Daugherty¹⁰, R. Stoeckl¹¹, U. Schaedel¹², Y. Sun¹³. Szeroko omówili także temat ogólnego wpływu i wykorzystania UGC w kreacji i ocenie pozycji marek np. S. Tirunillai i G.J. Tellis¹⁴, H. Shad ze współpracownikami¹⁵, A.J. Kim i K.K.P. Johnson¹⁶, X. Liu ze

¹⁰ T. Daugherty, M.S. Eastin, L. Bright, *Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content*, „Journal of Interactive Advertising” 2008, vol. 8, no. 2, s. 16–25.

¹¹ R. Stoeckl, P. Rohrmeier, T. Hess, *Motivations to Produce User Generated Content: Differences Between Webloggers And Videobloggers*, BLED 2007, Proceedings 2007.

¹² U. Schaedel, M. Clement, *Managing the Online Crowd: Motivations for Engagement in User-Generated Content*, „Journal of Media Business Studies” 2010, vol. 7, no. 3, s. 16–36.

¹³ Y. Sun, X. Dong, S. McIntyre, *Motivation of User-Generated Content: Social Connectedness Moderates the Effects of Monetary Rewards*, „Marketing Science” 2017, vol. 36, no. 3, s. 329–337.

¹⁴ S. Tirunillai, G.J. Tellis, *Mining Marketing Meaning from Online Chatter: Strategic Brand Analysis of Big Data Using Latent Dirichlet Allocation*, „Journal of Marketing Research” 2014, vol. 51, s. 463–479.

¹⁵ H. Shad, S. Jamali, A. Aleahmad, *Online Reputation Measurement of Companies Based on User-generated Content in Online Social Networks*, „Computers in Human Behavior” 2016, no. 54, s. 94–100.

¹⁶ A.J. Kim, K.K.P. Johnson, *Power of Consumers Using Social Media: Examining the of Brand-related User-generated Content on Facebook*, „Computers in Human Behavior” 2016, vol. 58, s. 98–108.

współpracownikami¹⁷, S.A. Jin¹⁸, L. Leung¹⁹. W tym także obszarze analizą sentymentu, polegającą na klasyfikacji treści w zależności od wyrażonych nastrojów (pozytywny, negatywny, neutralny), zajmowali się m.in. B. Liu²⁰, B. Pang i L. Lee²¹.

Z uwagi na operowanie dużymi zbiorami danych w wielu opracowaniach autorzy posługują się komputerowymi narzędziami wspomagającymi analizy, opartymi na algorytmach uczących się (*machine learning*). Większość metod analizy opiera się na identyfikacji i klasyfikacji słów lub zwrotów. Badacze wykorzystywali różne algorytmy: (1) uczenia się nadzorowanego (V. Pérez-Rosas i in.²²), (2) uczenia się bez nadzoru (D. Borth i in.²³), (3) uczenia się częściowo nadzorowanego (N.F. Felix i in.²⁴) oraz (4) inne podejścia (C. Clavel i Z. Callejas²⁵). Kilku badaczy dokonywało porównań skuteczności różnych metod, np. O. Irsoy i C. Cardie²⁶, B. Jou i S.-F. Chang²⁷.

Znaczna część badań odnosiła się do blogów, ich autorami byli np. L. Leung²⁸, A. Chia²⁹, G. Mishne i N.S. Glance³⁰, A. Gumkowska i współpracownicy³¹. Stosunkowo niewiele natomiast prac badawczych poświęcono eksploracji opinii w obszarze forów

¹⁷ X., Liu, A.C. Burns, Y. Hou, *An Investigation of Brand-Related User-Generated Content on Twitter, An Investigation of Brand-Related User-Generated Content on Twitter*, "Journal of Advertising" 2017, vol. 46, no. 2, s. 1–12.

¹⁸ S.A. Jin, *The Potential of Social Media for Luxury Brand Management*, "Marketing Intelligence & Planning" 2012, vol. 30, no. 7, s. 687–699.

¹⁹ L. Leung, *User-generated Content on the Internet: An Examination of Civic Engagement and Psychological Empowerment*, "New Media and Society" 2009, vol. 11, no. 8, s. 1327–1347.

²⁰ B. Liu, *Sentiment Analysis and Opinion Mining*, "Synthesis Lectures on Human Language Technologies" 2012, vol. 5, no. 1, s. 1–167.

²¹ B. Pang, L. Lee, *Opinion Mining and Sentiment Analysis*, "Foundations and Trends in Information Retrieval" 2008, vol. 2, no. 1–2, s. 1–135.

²² V. Pérez-Rosas, R. Mihalcea, L.P. Morency, *Multimodal Sentiment Analysis of Spanish Online Videos*, "IEEE Intell. Syst." 2013, vol. 28, no. 3, s. 38–45.

²³ D. Borth, R. Ji, T. Chen, T. Breuel, S.-F. Chang, *Large-scale Visual Sentiment Ontology and Detectors Using Adjective Noun Pairs*, ACM International Conference on Multimedia, 2013, s. 223–232.

²⁴ N.F. Felix, L.F. Da Silva, S. Coletta, E.R. Hruschka, *A Survey and Comparative Study of Tweet Sentiment Analysis via Semi-Supervised Learning*, "ACM Computing Survey" 2016, vol. 49, no. 1, s. 1–26.

²⁵ C. Clavel, Z. Callejas, *Sentiment Analysis: From Opinion Mining to Human-Agent Interaction*, "IEEE Trans. Affect. Comput." 2015, s. 74–93.

²⁶ O. Irsoy, C. Cardie, *Opinion Mining with Deep Recurrent Neural Networks*, "EMNLP" 2014, s. 720–728.

²⁷ B. Jou, S.-F. Chang, *Deep Cross Residual Learning for Multitask Visual Recognition*, ACM International Conference on Multimedia (MM), 2016.

²⁸ L. Leung, *op.cit.*

²⁹ A. Chia, *Welcome to Me-Mart: The Politics of User-Generated Content in Personal Blogs*, "American Behavioral Scientist" 2012, vol. 56, no. 4, s. 421–438.

³⁰ G., Mishne, N.S. Glance, *Predicting Movie Sales from Blogger Sentiment*, AAAI Spring Symposium: Computational Approaches to Analyzing Weblogs, 2006.

³¹ A. Gumkowska, M. Maryl, P. Toczyński, *Blog to... blog. Blogi oczyma blogerów*, Raport z badania jakościowego zrealizowanego przez Instytut Badań Literackich PAN i Gazeta., *Tekst w sieci. Tekst. Język. Gatunki*, D. Ulicka (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 285–309.

dyskusyjnych (A. Chmiel i in.³², M. Jaciow³³). Wielu autorów przedmiotem badań czy- niło platformę Twitter i treści tam publikowane, np. C. Castillo i in.³⁴, V. Lampos i in.³⁵, A. Agarwal i in.³⁶ Prawdopodobną przyczyną jest w tym wypadku powszechna dostęp- ność publikowanych danych, bez ukrywania ich systemem haseł oraz dostępność wbu- dowanych i zewnętrznych narzędzi do monitorowania treści (w tym wielu darmowych). Dodatkowo krótkie formy wypowiedzi typowe dla Twittera są łatwiejsze do analizy.

Pomimo największej popularności Facebooka wśród serwisów społecznościowych stosunkowo niewiele można znaleźć prac badawczych na ten temat. Większość z nich dotyczy ogólnych zagadnień użytkowania tej platformy i fenomenu socjologicznego, jaki ona stanowi (A. Nadkarni i S.G. Hofmann³⁷, C.M.K. Cheung i in.³⁸). Rzadziej analizo- wane są same dane w niej zawarte (I.P. Cvijikj i F. Michahelles³⁹, V.S. Jin i in.⁴⁰) – głównie dlatego, że w przeciwieństwie do Twittera treści publikowane w tym serwisie dostępne są przede wszystkim dla osób zalogowanych, a w przypadku wypowiedzi prywatnych użytkowników dla wąskiego kręgu „znajomych”. W związku z tym publicznych postów do pozyskania jest zdecydowanie mniej. Nie oznacza to jednak, że platforma Facebook powinna pozostać poza kręgiem zainteresowania marketerów. Wskazane jest, aby śle- dzili oni oficjalne profile marek, za które odpowiadają, i aktywizowali uczestników sieci do publikacji użytecznych i dostępnych treści.

Podsumowując, prowadzone dotychczas badania wskazują na znaczną użyteczność prezentowanych przez użytkowników treści dla różnych zastosowań, w tym dla prak-

³² A. Chmiel, P. Sobkowicz, J. Sienkiewicz, G. Paltoglou, K. Buckleyb, M. Thelwall, J.A. Hołyst, *Negative Emotions Boost User Activity at BBC forum*, "Physica A" 2011, vol. 390, no. 16, s. 2936–2944.

³³ M. Jaciow, *Fora internetowe jako źródło informacji–możliwości i ograniczenia wykorzystania w badaniach zachowań nabywczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 236, s. 113–122.

³⁴ C. Castillo, M. Mendoza, B. Poblete, *Information Credibility on Twitter*, Proceedings of the 20th International Conference on World Wide Web (WWW'11), Association for Computing Machinery, New York 2011, 675–684.

³⁵ V. Lampos, T.D. Bie, N. Cristianini, *Flu Detector – Tracking Epidemics on Twitter*, European Conference on Machine Learning and Principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases (ECML PKDD 2010), Springer, Barcelona, s. 599–602.

³⁶ A. Agarwal, B. Xie, I. Vovsha, O. Rambow, R. Passonneau, *Sentiment Analysis of Twitter Data*, Proceedings of the Workshop on Language in Social Media (LSM 2011), Association for Computational Linguistics, Portland, Oregon 2011, Oregon, s. 30–38.

³⁷ A. Nadkarni, S.G. Hofmann, *Why Do People Use Facebook?*, „Personality and Individual Differences” 2012, vol. 52, no. 3, s. 243–249.

³⁸ C.M.K. Cheung, P. Chiu, M.K.O. Lee, *Computers in Human Behavior Online social networks: Why Do Students Use Facebook?*, „Computers in Human Behavior” 2011, vol. 27, no. 4, s. 1337–1343.

³⁹ I.P. Cvijikj, F. Michahelles, *Monitoring Trends on Facebook*, IEEE Ninth International Coonference on Deependable, Autoutonomic and Secure Computing 2011, s. 896–903.

⁴⁰ V.S. Jin, J. Phua, K.M. Lee, *Computers in Human Behavior Telling Stories about Breastfeeding through Facebook: The Impact of User-generated Content (UGC) on Pro-breastfeeding Attitudes*, „Computers in Human Behavior” 2015, vol. 46, s. 6–17.

tyki biznesu. Postęp technologiczny i pojawiające się nowe sposoby prezentacji, ale także pozyskiwania i analizy danych, pozwalają przewidywać dalszy wzrost znaczenia tego zasobu w przyszłości.

Źródła danych w UGC dla podejmowania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie

Marketing jest koncepcją zarządczą prowadzącą do realizacji celów przedsiębiorstw poprzez maksymalizację zadowolenia klienta. W ramach systemu zarządzania marketingowego firmy podejmują wiele decyzji strategicznych i operacyjnych. Podstawą i punktem wyjścia są decyzje związane z wyborem rynku lub rynków docelowych, na których oferowane będą produkty lub usługi oraz z planowaniem strategii działania na tych rynkach, a także doбором narzędzi marketingowych⁴¹.

W celu minimalizacji ryzyka związanego z podjęciem potencjalnie błędnych decyzji konieczne jest pozyskanie i odpowiednie przetworzenie niezbędnych danych. Mogą one pochodzić ze źródeł pierwotnych, np. z badania rynku, sondaży, ankiet satysfakcji itp., obejmujących zarówno klientów, jak i partnerów rynkowych. Proces ich pozyskania jest często kosztochłonny i najczęściej wymusza współpracę ze specjalistycznymi firmami badawczymi, a informacje w nich zawarte szybko ulegają dezaktualizacji na skutek dynamicznych zmian rynkowych.

Uzupełnieniem i/lub alternatywą są dane pochodzące ze źródeł wtórnych. Są to zasoby danych już istniejących – czy to wewnątrz firmy, np. raporty kasowe, sprawozdania przedstawicieli i partnerów handlowych, czy na zewnątrz, takie jak publikowane raporty rynkowe, badania i opracowania naukowe i branżowe, artykuły i doniesienia medialne, a także – będące przedmiotem zainteresowania w tym rozdziale – UGC. B.N. Noone i współpracownicy potwierdzają, że przegląd UGC w mediach społecznościowych może się przyczynić do lepszego zrozumienia specyfiki konsumentów, którzy korzystają z określonych narzędzi SM⁴².

Pomimo wszechobecności UGC jego wykorzystanie niesie potencjalne ryzyko. Po pierwsze, należy pamiętać, że uzyskane zbiory nie są zwykle reprezentatywne dla całej badanej populacji. Nie wszyscy potencjalni uczestnicy grupy docelowej generują treści,

⁴¹ Klasyczna koncepcja tzw. 4P obejmuje zestaw czterech podstawowych narzędzi – produkt, cena, promocja, dystrybucja. Pogłębiająca się konkurencja i rosnące oczekiwania konsumentów wymusiły rozbudowanie mieszanki marketingowej o kolejne instrumenty, jak np. ludzie, element materialny, procesy.

⁴² B.N. Noone, K.A. McGuire, K.V. Rohlfs, *Social Media Meets Hotel Revenue Management: Opportunities, Issues and Unanswered Questions*, "Journal of Revenue and Pricing Management" 2011, vol. 10, no. 4, s. 293–305.

a ponadto nie do wszystkich – z uwagi na ochronę prywatności i brak odpowiednich technologii – można dotrzeć.

Po drugie, udział osób spoza samej firmy w tworzeniu danych utrudnia kontrolę nad formą ich dostarczenia. Są one często mało ustrukturyzowane i wymagają dużego zaangażowania w ich pozyskanie i przygotowanie. Ponadto ilość potencjalnych danych jest bardzo duża i konieczne jest podjęcie decyzji o ich selekcji. W przypadku dużych firm, dysponujących znacznymi budżetami na badania rynku, możliwe jest skorzystanie z odpłatnych narzędzi lub usług zewnętrznych, które dostarczą niezbędnych informacji. Mniejsze przedsiębiorstwa zmuszone są zwykle do korzystania z tańszych rozwiązań.

Często popełnianym przez decydentów błędem jest ograniczenie się do śledzenia treści generowanych przez użytkowników na stronach internetowych i profilach w mediach społecznościowych własnej firmy. Tymczasem internauci udostępniają dane w miejscach, które są im łatwiej i szybciej dostępne, jak choćby grupy dyskusyjne, społeczności, w których przebywają na co dzień, ulubione wyszukiwarki, porównywarki czy własne strony z blogami. Ponadto nie zawsze treść musi dotyczyć konkretnej firmy, ale np. samych oczekiwań i postaw wobec danej kategorii produktów, które znajdują się obecnie w ofercie lub planowane są do wdrożenia w przyszłości. Wniosek na temat potencjalnego wzrostu popytu na opony zimowe można wysnuć np. na podstawie publikacji dotyczących zakupów nowych aut oraz dyskusji na temat spodziewanego mroźnego sezonu zimowego, a nie wyłącznie na podstawie zapytań wysyłanych na profilu Facebooka producenta ogumienia.

Obecnie dostępne są także specjalne usługi i serwisy, które pozwalają na bieżące automatyczne przeszukiwanie sieci w celu wyławiania nowych treści dotyczących danej kategorii i zawierających wybrane słowa kluczowe, np. Gavagai Monitor, Brand24. Moduły do przeszukiwania sieci w celu identyfikacji miejsc zawierających interesujące dane zostały także wprowadzone do programów do analizy statystycznej, jak np. Statistica, SAS, SPSS, ale także Excel, oraz do analizy jakościowej danych – NVIVO, czy MaxQDA.

Studium przypadku

Przedmiotem analizy jest mała firma rodzinna z siedzibą w woj. podlaskim zatrudniająca do 10 osób. Przedsiębiorstwo istnieje od 1996 r. i świadczy usługi turystyki aktywnej – organizacja spływów kajakowych, wycieczek rowerowych i innych imprez turystycznych. Firma wpisana jest do rejestru organizatorów turystyki prowadzonego przez marszałka woj. podlaskiego. Od 2013 r. firma dysponuje własnym zapleczem noclegowym w postaci głównego budynku hotelowego, bungalowu i domków letniskowych. Obiekty nie są kategoryzowane. Łączna liczba miejsc noclegowych to 60, z czego w tzw. wysokim sezonie, od początku maja do końca września, wykorzystanych jest średnio ok. 80% miejsc. W pozostałych okresach średnie obłożenie jest znacznie niższe.

Przedsiębiorstwo, aby utrzymać się na rynku, zmuszone jest do monitorowania potrzeb potencjalnych klientów w celu wprowadzania innowacji wyprzedzających ofertę konkurentów. Ponadto ważne jest przewidywanie popytu na usługi oraz ciągłe podnoszenie jakości świadczeń.

Firma prowadzi swój profil na Facebooku, obecnie śledzony przez ponad 1650 osób. Ma także konto na Instagramie, gdzie liczba obserwujących jest znacznie mniejsza (poniżej 200 osób), a także kanał na YouTube.

Ponadto utworzony został rekord na serwisie TripAdvisor dotyczący firmy. Nie zostały tam jednak zamieszczone jeszcze żadne recenzje, ale w zakładce dotyczącej miejscowości, w której firma ma swoją siedzibę, pojawiają się treści dotyczące oferowanych usług. Natomiast aktywnie komentowane jest zaplecze noclegowe. Przedsiębiorstwo pojawia się także w relacjach blogerów.

Dla właścicieli firmy istotne jest zidentyfikowanie miejsc, w których internauci poszukują informacji, ale również je zostawiają. W analizowanym przykładzie mamy do czynienia z firmą z sektora turystycznego. Jest to specyficzna branża, która w dużej mierze zaabsorbowała możliwości, jakie daje Internet. Dzisiejszy proces podejmowania decyzji o wyborze miejsca docelowego podróży czy o zakupie wybranego produktu przeniesiony został w dużej mierze do przestrzeni internetowej. Produkty turystyczne są niematerialne i stanowią przede wszystkim sumę przeżyć i emocji odbiorcy, można je określić mianem produktu-doświadczenia⁴³. Nie jest możliwe wcześniejsze zweryfikowanie wszystkich elementów wchodzących w jego skład. W związku z tym decyzje zakupowe warunkowane są głównie wyobrażeniem o nim. Dlatego tak istotne stają się przekazy innych konsumentów. C. Költringer i A. Dickinger podkreślają, że UGC są najbogatszym i najbardziej zróżnicowanym źródłem informacji online w turystyce⁴⁴.

W kontekście podróży konsumenci często rozpowszechniają informacje i rekomendacje ze względu na silne uczucia związane z doświadczaniem produktu, takie jak przyjemność, irytacja czy zawód. W niektórych przypadkach dzielenie się przyjemnymi doznaniem z podróży jest postrzegane jako część pozytywnych doświadczeń⁴⁵.

Skoro Internet jest jednym z najważniejszych źródeł informacji dla klienta, a dodatkowo szczególnie cenne są rekomendacje i relacje innych osób, które wcześniej skorzystały z oferty, to warto się zastanowić, gdzie te informacje można uzyskać.

⁴³ L. Bei, E.Y.I. Chen, R. Widdows, *Consumers' Online Information Search Behavior and the Phenomenon of Search vs. Experience Products*, "Journal of Family and Economic Issues" 2004, vol. 25, no. 4, s. 449–467.

⁴⁴ C. Költringer, A. Dickinger, *Analyzing Destination Branding and Image from online Sources: A Web Content Mining Approach*, "Journal of Business Research" 2015, vol. 68, no. 9, s. 1836–1843.

⁴⁵ S.W. Litvin, R.E. Goldsmith, B. Pan, *Electronic Word-of-mouth in Hospitality and Tourism Management*, "Tourism Management" 2008, vol. 29, s. 458–468.

Zgodnie z raportem TripAdvisor 2017–2018 z badania przeprowadzonego na grupie użytkowników tego serwisu źródła informacji inspirujące wybór miejsca docelowego podróży kolejno według wskazań badanych to: TripAdvisor (37%), wyszukiwarki internetowe (10%), treści umieszczane przez użytkowników w SM (9%), przekaz ustny (WOM⁴⁶) (9%), OTA⁴⁷ (8%), strony www z przewodnikami turystycznymi (5%), przewodniki turystyczne (5%), treści umieszczane online przez znajomych i rodzinę (3%), oficjalne rankingi hotelowe (2%) oraz inni dostawcy turystycznych treści internetowych (2%)⁴⁸.

Mając świadomość, jak istotne w kierowaniu ruchu internautów są wyszukiwarki, a szczególnie Google, analizę UGC przytoczona firma powinna rozpocząć od sprawdzenia ogólnych zachowań w serwisie Google Trends. Strona prezentuje trendy wyszukań słów kluczowych. Obok weryfikacji, jak się prezentują wyszukiwania marki firmy, nazwy miejscowości i regionu, w którym prowadzona jest działalność, warto prześledzić zapytania dotyczące form turystyki oferowanych przez przedsiębiorstwo, np. spływy kajakowe, rajdy rowerowe, turystyka aktywna itp. Różnice w liczbie wyszukań w ciągu dłuższego okresu ułatwi oszacowanie przypuszczalnego rozkładu popytu w kolejnych latach. Przykładowo zapytanie „spływy kajakowe” wyraźnie częściej było wybierane w 2019 r. w miesiącach od maja do września niż w pozostałych (rysunek 3.5.1). Analiza wskazań Google Trends pozwala także na określenie, gdzie wyszukania występują, co dodatkowo dostarcza informacji na temat miejsc istotnych dla internautów, gdzie być może kumulowane jest UGC.

Do ważnych miejsc w Internecie, w których potencjalni klienci firmy poszukują informacji, należy TripAdvisor. Jest to platforma, na której internauci mogą oceniać miejsca docelowe podróży, wskazywać najważniejsze ich zdaniem atrakcje, miejsca noclegowe i gastronomiczne, a także je komentować. Liczba treści generowanych przez użytkowników jest tak duża, że serwis można uznać za jedno z najbogatszych repozytoriów UGC dla turystyki.

Kolejnym istotnym dla firmy źródłem są internetowe platformy pośredniczące (OTA). Analizowane przedsiębiorstwo współpracuje z serwisem Booking.com, na którym w dniu tworzenia niniejszego rozdziału umieszczono 170 opinii. Przy tak niewielkiej liczbie treści możliwe jest analizowanie ich na bieżąco, bez angażowania komputerowych narzędzi wspomagających. Sprawy mają się podobnie w przypadku profili na SM prowadzonych przez przedsiębiorstwo.

Bardzo istotne jest także regularne przeszukiwanie sieci za pomocą wyszukiwarek internetowych (np. Google) tak, aby wykrywać nowe zdarzenia prezentujące firmę i jej ofertę, np. na nowo tworzonych wpisach na blogach, forach i grupach dyskusyjnych. Zasadne jest także skorzystanie z usług monitoringu sieci.

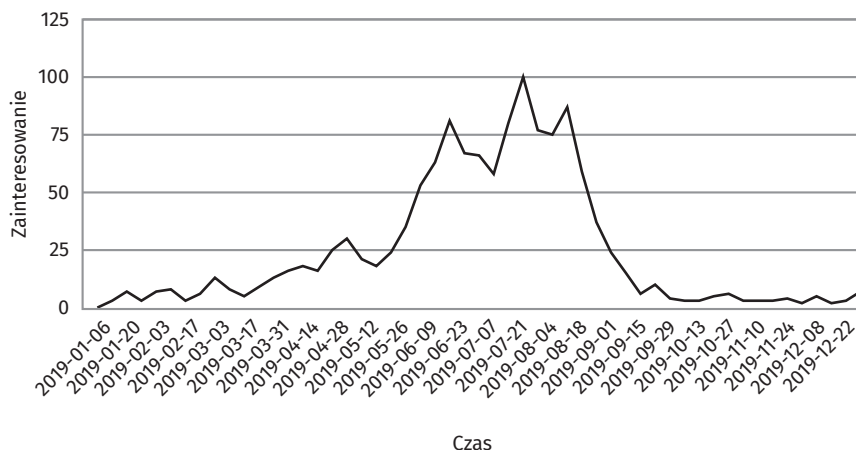
⁴⁶ *Word-of-Mouth.*

⁴⁷ Online Travel Agencies – internetowe platformy pośredniczące, jak np. Booking.com

⁴⁸ TripAdvisor, *TripBarometer 2017/18 Global Report*, 2018.

Rysunek 3.5.1.

Zainteresowanie hasłem „splywy kajakowe” w wyszukiwarkach w Polsce w 2019 r.



Liczby reprezentują poszczególne zainteresowania w wyszukiwaniu względem najwyższego punktu na wykresie. Wartość 100 oznacza najwyższą popularność hasła. Wartość 50 oznacza, że popularność hasła była dwukrotnie mniejsza. Wartość 0 wskazuje, że dla danego hasła nie ma wystarczających danych.

Źródło: Google Trends, <https://trends.google.com/trends/explore?geo=PL&q=splywy%20kajakowe>

Pozyskiwanie danych z UGC

Prawidłowa identyfikacja źródeł UGC to pierwszy krok w procesie ich analizy. W tym celu konieczne jest przygotowanie zbiorów danych zawierających interesujące dla decydenta informacje. O ile niewielkie zbiory, zawierające kilkadziesiąt czy nawet kilkaset tekstów, nie stanowią dużego problemu, o tyle te większe są już kłopotliwe w analizie. Niewielki zasób możliwy jest do bieżącego monitorowania np. kilka razy w tygodniu, co ani nie jest czasochłonne, ani nie angażuje dodatkowych środków finansowych. W przypadku dużych zbiorów lub takich, które są bardziej rozproszone, konieczne jest już wsparcie komputerowe.

Chociaż dane z UGC są często aktualne i wartościowe dla biznesu, ich względna niedostępność wynikająca z trudności w pozyskaniu stanowi główną przeszkodę w ich wykorzystaniu w praktyce. Istnieje ciągle niewiele metod pobierania UGC wbudowanych w strony internetowe i nie ma ujednoczonych interfejsów do zbierania danych ze wszystkich stron. Problem jest mniejszy w przypadku niektórych SM, np. Twittera, gdzie zawartość jest zwykle dostępna poprzez interfejsy oprogramowania aplikacji (tzw. API), czyli interfejsy stworzone specjalnie do zautomatyzowanego realizowania zapytań o przechowywane dane.

Ze względu na brak uniwersalnego narzędzia do gromadzenia tych danych pozyskiwanie UGC z wielu źródeł jest trudne. Znaczna część danych pozostaje więc poza zasięgiem badaczy, w szczególności, jeżeli dane te znajdują się na stronach niedostępnych dla wyszukiwarek internetowych⁴⁹.

Pobranie dużego zbioru danych z interesującego źródła w sposób zautomatyzowany wymaga zatem przygotowania odpowiedniego narzędzia w postaci tzw. web scrapera. Może ono być napisane za pomocą różnych języków programowania, takich jak Python lub Java. Istnieją także narzędzia, które nie wymagają umiejętności programowania, a jedynie określenia ścieżek dostępu (map strony) do interesujących informacji. Przykładem mogą być tu rozszerzenia przeglądarek internetowych, wśród których najpopularniejszy jest dodatek Googla dla przeglądarki Chrome o nazwie Webscraper.

Wraz z rozwojem UGC i kanałów, w których są one umieszczane, oferowane są nowe narzędzia, które ułatwiają ich wykorzystanie. Są to w większości oferty komercyjne, ale ich koszt nie przekracza zwykle możliwości małego przedsiębiorstwa. Umowy zwykle oparte są na zasadzie subskrypcji lub abonamentu na usługi na dłuższy okres, co pozwala na bieżący dostęp do użytecznych danych, często przygotowanych w postaci gotowych raportów z ich analizy (jak np. analiza sentymentu).

Należy pamiętać, że dane zgromadzone w Internecie są własnością intelektualną twórcy. Prawo zapewnia właścicielowi możliwość określenia sposobu, w jaki chciałby on udostępnić dane. O ile większość UGC można swobodnie wyszukiwać, czytać i przeglądać, o tyle już ich kopiowanie, przetwarzanie, a w szczególności dalsza redystrybucja mogą podlegać już pewnym ograniczeniom. Dlatego też w przypadku samodzielnego pozyskiwania treści tak istotne jest zweryfikowanie, na jakie sposoby wykorzystania danych zezwala określone źródło.

Ogólnodostępne narzędzia monitorujące zapewniają dostęp jedynie do treści publicznych. Nie dostarczają zatem pełnych danych w ramach interesującego decydenta tematu. Mimo tego ich prostota i łatwość w użyciu sprawiają, że stają się one istotnym wsparciem dla monitorowania zachowań i opinii grup docelowych.

Studium przypadku

Skala działalności prowadzonej przez analizowane przedsiębiorstwo nie powoduje, że w sieci pojawia się dużo UGC dotyczących samej marki firmy i odnoszących się specyficznie do jej produktów. Analiza tych danych także w zakresie oceny sentymentu nie jest więc bardzo skomplikowana i wymaga jedynie systematyczności. Jak wskazano

⁴⁹ P. Liakos, A. Ntoulas, A. Labrinidis, A. Delis, *Focused Crawling for the Hidden Web*, "World Wide Web" 2016, vol. 19, no. 4, s. 605–631.

we wcześniejszym podrozdziale, firma może jednak sięgnąć po większe zbiory danych, które ułatwią określenie potrzeb i oczekiwań grup docelowych. Podstawowym dużym zbiorem danych może być serwis TripAdvisor, a docelowo także Booking.com, ponieważ znajdują się tam tysiące opinii. Z uwagi na dużą popularność tych serwisów na rynku można znaleźć wiele narzędzi gotowych, także *open source*, które pozwolą na pobranie zestawienia danych tekstowych do dalszej analizy. W ramach usług dla klientów biznesowych same platformy też udostępniają narzędzia do pobierania danych.

Analiza danych UGC

Analiza UGC w małych i dużych zbiorach sprowadza się głównie do odczytania faktycznego przekazu i próby jego zrozumienia. W przypadku niewielkich zbiorów analiza sprowadza się do przeczytania wszystkich dostarczonych informacji i wnioskowania na ich podstawie. Można wspomóc się prostym zestawieniem danych w formularzu Excel lub innym programie do tworzenia baz danych. Ważne jest oprócz analizowania treści także określenie jej źródła i czasu powstania, co ułatwi jej osadzenie w szerszym kontekście. Ponieważ większość uzyskanych danych ma charakter jakościowy, możliwe jest posłużenie się specjalistycznym oprogramowaniem, tzw. CAQDAs (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis*). Programy takie jak NVIVO, MaxQDA, Atlas pozwalają na przeszukiwanie, kodowanie danych, raportowanie wniosków i zestawień w sposób bardzo intuicyjny i przystępny. Wymagają jednak trochę czasu na opanowanie funkcji oraz środków na zakup licencji.

Wraz ze wzrostem wielkości zbiorów danych ręczna weryfikacja staje się mniej praktyczna. Eksploracja dużych zbiorów danych (*data mining*) wymaga wsparcia komputerowego. *Data mining* sprowadza się głównie do odkrywania statystycznych prawidłowości i przedstawienia ich w formie reguł logicznych, drzew decyzyjnych lub sieci neuronowych⁵⁰.

Pierwszym etapem jest zwykle przygotowanie danych poprzez ich wstępną ocenę i oczyszczenie. Celem jest wydobyć tych, których jakość jest wystarczająco dobra i które poddadzą się analizie. W przypadku UGC, gdzie treści tworzone są w sposób nieustrukturyzowany i często przypadkowy, jest to szczególnie istotne. Można w tym celu wykorzystać filtrowanie treści, które może być przeprowadzane ręcznie lub automatycznie przez algorytmy.

⁵⁰ A. Maheshwari, *Business Intelligence and Data Mining*, Business Expert Press, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sgl/detail.action?docID=1911815>

Przygotowane zbiory można poddać dalszej analizie. Istnieją dwa podstawowe rodzaje procesu eksploracji danych z wykorzystaniem uczenia maszynowego (*machine learning*): nauka nadzorowana (*supervised learning*) i nauka nienadzorowana (*unsupervised learning*). W procesie uczenia się pod nadzorem można stworzyć model decyzyjny wykorzystujący dane z przeszłości, a następnie wykorzystać ten model do przewidywania prawidłowych odpowiedzi dla przyszłych zdarzeń⁵¹. W przypadku uczenia nienadzorowanego wzorzec nie jest wcześniej dostarczany, a maszyna musi sama go wytworzyć na podstawie dostarczonych danych. Istnieją jeszcze formy pośrednie uczenia częściowo nadzorowanego oraz uczenie wzmocnione, w którym na wstępie dostarczane są ograniczenia oraz reguły dozwolonych działań⁵².

Obecnie dostępne rozwiązania stają się coraz doskonalsze, a wyniki dzięki nim otrzymywane coraz bardziej wiarygodne i praktyczne. Ciągle jeszcze maszyna nie jest jednak w stanie zastąpić inteligencji człowieka i część obszarów zastosowania nasyca sporo problemów, szczególnie tam, gdzie dane mają charakter heterogeniczny i nieustrukturyzowany, tak jak na przykład w rozumieniu języka naturalnego. Podstawową trudnością jest analiza kontekstu wypowiedzi i faktycznych intencji autora. Ponadto większość narzędzi opiera się na słownikach języka angielskiego, co także ogranicza możliwość analizy treści w innych językach. Jednak i tu w ostatnich latach obserwowany jest znaczny postęp.

Studium przypadku

W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa, z uwagi na zakres pozyskiwanych danych oraz skalę ich wykorzystania, najlepsze wydaje się stosowanie gotowych rozwiązań do śledzenia sentymentu wobec produktów i marki. Ponieważ firma nie zatrudnia specjalistów, którzy mogą przygotować zindywidualizowane narzędzia do pozyskiwania dużych zbiorów danych o opiniach i trendach zachowań klientów, wskazane jest skorzystanie z wbudowanych możliwości analitycznych oferowanych przez dostawców portali, na których treści te są generowane.

⁵¹ *Ibidem*, s. 50.

⁵² Szerzej na ten temat https://www.sas.com/pl_pl/news/informacje-prasowe-pl/2018/cztery-typy-uczenia-maszynowego.html

Podsumowanie

UGC stanowią przedmiot zainteresowania zarówno praktyków, jak i naukowców. Jedni i drudzy dostrzegają ogromny potencjał, który drzemie w bogactwie zgromadzonych w sieci informacji. Ilość UGC w Internecie jest duża, ale obecnie łatwo dostępne są tylko treści dostarczane przez API, które stanowią jedynie ułamek całkowitego zasobu UGC. Dzięki opracowaniu zautomatyzowanej metody ekstrakcji UGC w znormalizowanym formacie strony internetowe takie jak artykuły informacyjne, blogi i inne szeroko wykorzystywane media będą mogły zostać odblokowane i udostępnione jako praktyczne źródło danych dla podejmowania decyzji w biznesie.

Istotna kwestia to jakość i wiarygodność wyników otrzymanych z badań z wykorzystaniem UGC. Z całą pewnością nie są to analizy reprezentatywne. Ponadto należy się liczyć z tym, że nadawcy przekonani o anonimowości mogą zakłamywać przekaz i tworzyć byty nierzeczywiste. Z drugiej strony wielu tradycyjnych badań społecznych opartych na opiniach respondentów również dotyka ten problem.

Prowadzone intensywne prace nad przygotowaniem nowych narzędzi pozyskiwania i analizowania treści z Internetu z pewnością w niedalekiej przyszłości dostarczą rozwiązań, które jeszcze bardziej uproszczą ten proces. Potencjalne zmniejszenie koniecznych na pozyskanie interesujących informacji nakładów powinno się przyczynić do większego wykorzystania zasobów UGC także przez małe przedsiębiorstwa. Proste śledzenie opinii konsumentów i przewidywanie trendów ich zachowań z pewnością ułatwiłoby podejmowanie decyzji marketingowych na wszystkich etapach – od planowania strategicznego, po działania operacyjne.

Bibliografia

- Agarwal A., Xie B., Vovsha I., Rambow O., Passonneau R., *Sentiment Analysis of Twitter Data*, Proceedings of the Workshop on Language in Social Media (LSM 2011), Association for Computational Linguistics, Portland, Oregon 2011, s. 30–38.
- Angehrn A., *Designing Mature Internet Business Strategies: The ICDT Model*, "European Management Journal" 1997, vol. 15, no. 4, s. 361–369.
- Bei L., Chen E.Y.I., Widdows R., *Consumers' Online Information Search Behavior and the Phenomenon of Search vs. Experience Products*, "Journal of Family and Economic Issues" 2004, vol. 25, no. 4, s. 449–467.
- Bello-Orgaz G., Jung J.J., Camacho D., *Social Big Data: Recent Achievements and New Challenges*, "Information Fusion" 2016, vol. 28, s. 45–59.

- Borth D., Ji R., Chen T., Breuel T., Chang S.-F., *Large-scale Visual Sentiment Ontology and Detectors Using Adjective Noun Pairs*, ACM International Conference on Multimedia, 2013, s. 223–232.
- Information Systems*, 17th European Conference on Information System.
- Castillo C., Mendoza M., Poblete B., *Information Credibility on Twitter*, 2011, s. 675–684.
- Cheung C.M.K., Chiu P., Lee M.K.O., *Online Social Networks: Why do Students Use Facebook?*, “Computers in Human Behavior” 2011, vol. 27, no. 4, s. 1337–1343.
- Chia A., *Welcome to Me-Mart: The Politics of User-Generated Content in Personal Blogs*, “American Behavioral Scientist” 2012, vol. 56, no. 4, s. 421–438.
- Chmiel A., Sobkowicz P., Sienkiewicz J., Paltoglou G., Buckley K., Thelwall M., Hołyst J.A., *Negative Emotions Boost User Activity at BBC Forum*, “Physica A” 2011, vol. 390, no. 16, s. 2936–2944.
- Clavel C., Callejas Z., *Sentiment Analysis: From Opinion Mining to Human – Agent Interaction*, “IEEE Trans. Affect. Comput.” 2015, s. 74–93.
- Cvijikj I.P., Michahelles F., *Monitoring Trends on Facebook*, IEEE Ninth International Conference on Dependable, Autonomic and Secure Computing, 2011, s. 896–903.
- Daugherty T., Eastin M.S., Bright L., *Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content*, “Journal of Interactive Advertising” 2008, vol. 8, no. 2, s. 16–25.
- Felix N., Silva F.D.A., Coletta, L.F.S., Hruschka E.R., *A Survey and Comparative Study of Tweet Sentiment Analysis via Semi-Supervised Learning*, “ACM Computing Survey” 2016, vol. 49, no. 1, s. 1–26.
- Gumkowska A., Maryl M., Toczyński P., *Blog to... blog. Blogi oczyma blogerów*, Raport z badania jakościowego zrealizowanego przez Instytut Badań Literackich PAN i Gazeta.pl, *Tekst w sieci. Tekst. Język. Gatunki*, D. Ulicka (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 285–309.
- Halavais A., *Bigger Sociological Imaginations: Framing Big Social Data Theory and Methods*, “Information, Communication & Society” 2015, vol. 18, no. 5, s. 583–594.
- <https://trends.google.com/trends/explore?geo=PL&q=splywy%20kajakowe>
- https://www.sas.com/pl_pl/news/informacje-prasowe-pl/2018/cztery-typy-uczenia-maszynowego.html
- Irsoy O., Cardie C., *Opinion Mining with Deep Recurrent Neural Networks*, “EMNLP” 2014, s. 720–728.
- Jaciow M., *Fora internetowe jako źródło informacji – możliwości i ograniczenia wykorzystania w badaniach zachowań nabywczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 236, s. 113–122.
- Jin S.A., *The Potential of Social Media for Luxury Brand Management*, “Marketing Intelligence & Planning” 2012, vol. 30, no. 7, s. 687–699.
- Jin V.S., Phua J., Lee K.M., *Computers in Human Behavior Telling Stories about Breastfeeding through Facebook: The Impact of User-generated Content (UGC) on Pro-breastfeeding attitudes*, “Computers in Human Behavior” 2015, vol 46, s. 6–17.
- Jou B., Chang S.-F., *Deep Cross Residual Learning for Multitask Visual Recognition*, ACM International Conference on Multimedia (MM), 2016.
- Kim A.J., Johnson K.K.P., *Power of Consumers Using Social Media: Examining the of Brand-related User-generated Content on Facebook*, “Computers in Human Behavior” 2016, vol. 58, s. 98–108.
- Költringer C., Dickinger A., *Analyzing Destination Branding and Image from Online Sources: A Web Content Mining Approach*, “Journal of Business Research” 2015, vol. 68, no. 9, s. 1836–1843.
- Lamos V., Bie T.D., Cristianini N., *Flu Detector – Tracking Epidemics on Twitter*, European Conference on Machine Learning and Principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases (ECML PKDD 2010), Springer, Barcelona 2010, s. 599–602.

- Leung L., *User-generated Content on the Internet: An Examination of Civic Engagement and Psychological Empowerment*, "New Media and Society" 2009, vol. 11, no. 8, s. 1327–1347.
- Liakos P., Ntoulas A., Labrinidis A., Delis A., *Focused Crawling for the Hidden Web*, "World Wide Web" 2015.
- Liu B., *Sentiment Analysis and Opinion Mining*, "Synthesis Lectures on Human Language Technologies" 2012, vol. 5, no. 1, s. 1–167.
- Liu X., Burns A.C., Hou Y., *An Investigation of Brand-Related User-Generated Content on Twitter, An Investigation of Brand-Related User-Generated Content on Twitter*, "Journal of Advertising" 2017, vol. 46, no. 2, s. 1–12.
- Litvin S.W., Goldsmith R.E., Pan B., *Electronic Word-of-mouth in Hospitality and Tourism Management*, "Tourism Management" 2008, vol. 29, s. 458–468.
- Maheshwari A., *Business Intelligence and Data Mining*, "Business Expert Press" 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sgh/detail.action?docID=1911815>
- Mishne G., Glance N., *Predicting Movie Sales from Blogger Sentiment*, American Association for Social Intelligence, 2005.
- Nadkarni A., Hofmann S.G., *Why Do People Use Facebook?*, "Personality and Individual Differences" 2012, vol. 52, no. 3, s. 243–249.
- Noone B.N., McGuire K.A., Rohlf K.V., *Social Media Meets Hotel Revenue Management: Opportunities, Issues and Unanswered Questions*, "Journal of Revenue and Pricing Management" 2011, vol. 10, no. 4, s. 293–305.
- O'Reilly T., *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation Software*, "Communication and Strategies" 2007, vol., no. 1, s. 17–37.
- OECD, *Participative Web and User-Created Content. Web 2.0, WIKIS and Social Networking* 2007.
- Pang B., Lee L., *Opinion Mining and Sentiment Analysis*, "Foundations and Trends in Information Retrieval" 2008, vol. 2, no. 1–2, s. 1–135.
- Pérez Rosas V., Mihalcea R., Morency L.P., *Multimodal Sentiment Analysis of Spanish Online Videos*, "IEEE Intell. Syst." 2013, vol. 28, no. 3, s. 38–45.
- Schaedel U., Clement M., *Managing the Online Crowd: Motivations for Engagement in User-Generated Content*, "Journal of Media Business Studies" 2010, vol. 7, no. 3, s. 16–36.
- Shad H., Jamali S., Aleahmad A., *Online Reputation Measurement of Companies Based on User-generated Content in Online Social Networks*, "Computers in Human Behavior" 2016, vol. 54, s. 94–100.
- Stoeckl R., Rohrmeier P., Hess T., *Motivations To Produce User Generated Content: Differences Between Webloggers And Videobloggers*, BLED 2007 Proceedings, 2007.
- Sun Y., Dong X., McIntyre S., *Motivation of User-Generated Content: Social Connectedness Moderates the Effects of Monetary Rewards Monetary Rewards*, "Marketing Science" 2017, vol. 36, no. 3, s. 329–337.
- Tirunillai S., Tellis G.J., *Mining Marketing Meaning from Online Chatter: Strategic Brand Analysis of Big Data Using Latent Dirichlet Allocation*, "Journal of Marketing Research" 2014, vol. 51, s. 463–479.
- TripAdvisor, *TripBarometer 2017/18 Global Report*.

Katarzyna Sanak-Kosmowska*

3.6

Wpływ rekomendacji online na decyzje zakupowe młodych konsumentów

Streszczenie

Niniejszy rozdział podejmuje dyskusję o roli i znaczeniu rekomendacji w marketingu online i ich wpływie na decyzje zakupowe młodych konsumentów. Recenzje i opinie innych internautów stanowią istotne źródło informacji konsumenckiej i w sposób szczególny wpływają na podejmowane decyzje o zakupie. Rozdział prezentuje przegląd literatury poświęconej problematyce rekomendacji online i omawia wybrane mechanizmy ich publikowania – zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i samych internautów. W części empirycznej zaprezentowano wyniki przeprowadzonych wśród polskich studentów badań sfinansowanych z grantu NCN „Asymetria informacji w reklamie online a manipulacja zachowaniem e-konsumentów” [2018/29/B/HS4/00563].

Słowa kluczowe: marketing online, marketing rekomendacji, społeczny dowód słuszności

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0003-3701-8899

The Impact of Online Recommendations on Purchasing Decisions of Young Consumers

Abstract

The chapter discusses the role and importance of recommendations in online marketing and their impact on purchasing decisions made by young consumers. Reviews and opinions of other Internet users are an important source of consumer information and have a special impact on purchasing decisions. The chapter presents a review of the literature devoted to the issue of online recommendations and presents selected mechanisms of their publication – both by enterprises and Internet users themselves. In the empirical part, the author presents the results of own research conducted among Polish students.

Keywords: online marketing, recommendation marketing, social proof

Wprowadzenie

Wraz z dynamicznym rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych rewolucji uległ również proces komunikacji międzyludzkiej. Celem prezentowanego rozdziału jest wskazanie roli i znaczenia społecznego dowodu słuszności dla decyzji zakupowych młodych konsumentów. Założono, że – pomimo świadomości manipulatywnego charakteru reklamy online – studenci wierzą recenzjom innych internautów i traktują je jako wiarygodne źródło informacji. W celu weryfikacji stawianych tez przeprowadzono badania pilotażowe wśród studentów kierunków ekonomicznych. Uzyskane wyniki potwierdziły, że młodzi ludzie uznają opinie i rekomendacje innych internautów za wiarygodne i mają do nich zaufanie.

Spółeczny dowód słuszności i sposoby jego wykorzystania w marketingu

Punktem wyjścia do analizy zjawiska wpływu rekomendacji online na dokonywane wybory konsumenckiej jest właściwe zdefiniowanie i omówienie mechanizmów społecznych mających na niego wpływ. Wśród powszechnie stosowanych narzędzi marketingowych wiele z nich opiera się właśnie na wpływie opinii innych użytkowników.

Marketing szeptany, czyli *Word of Mouth* (WoM) definiowany jest jako akt przekazywania przez konsumentów informacji o produkcie, usłudze, marce, jej zaletach innym konsumentom, czyli jako rekomendacje w najbardziej klasycznej formie. WoM można również jako sumę wypowiedzi na temat danego produktu, usługi i przedsiębiorstwa w danym okresie¹. A. Budzanowska-Drzewiecka definiuje WoM jako nieformalną interpersonalną komunikację konsumentów na temat ich doświadczeń z ofertą rynkową².

Jako narzędzie komunikacji eWoM/WoM powinno realizować dwie funkcje: perswazyjną i dyfuzyjną (wirusową). Autorzy większości opracowań koncentrują się na analizie jej perswazyjności. Wątkiem rzadziej podejmowanym przez badaczy jest mechanizm rozprzestrzeniania się informacji (*diffusive communication*), co pozwala na wygenerowanie ważnego dla działań marketingowych efektu wirusowego³.

Od pewnego czasu marketingowcy posługują się również pojęciem „marketing rekomendacji”. Oznacza ono działania marketingowe, których celem jest wywołanie fali rekomendacji produktu bądź usługi wśród konsumentów poprzez umożliwienie im zdobycia doświadczenia z produktem, a następnie wspomaganie i rozprzestrzenianie rekomendacji przy użyciu odpowiednich narzędzi. Doświadczenie z produktem może mieć charakter bezpośredni i polega na udostępnieniu jego darmowej wersji ograniczonej w czasie (*free trial*) bądź udostępnieniu darmowych próbek czy testerów lub charakter pośredni. W tym przypadku produkty udostępniane są blogerom albo vlogerom, którzy następnie dzielą się swoimi doświadczeniami z internautami online. A. Radziszewska, definiując rekomendację, wskazuje, że jest ona rozumiana jako komunikacja o niekomercyjnym charakterze między dwiema lub większą liczbą osób, o zróżnicowanej walidacji⁴. Tak rozumiane rekomendacje dzieli na aktywne i pasywne. Pierwsze z nich polegają na celowym i świadomym przekazywaniu informacji, natomiast pasywne – na nieświadomym oddziaływaniu na innych nabywców. Rekomendacje blogerów występują w obu odmianach. Ponadto docierają do szerokiego kręgu osób, co pozwala na wysoki poziom wirusowości, dostarczając konsumentom podstaw do podejmowania decyzji zakupowych⁵.

¹ E. Rosen, *Anatomia marketingu szeptanego*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2003, s. 20.

² M. Budzanowska-Drzewiecka, *Oddziaływanie rekomendacji blogerów na zamiar dokonania zakupów w internecie u młodych dorosłych*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 39, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 866, s. 109.

³ M. Huang, F. Cai, A.S.L. Tsang, N. Zhou, *Making Your Online Voice Loud: The Critical Role of WOM Information*, „European Journal of Marketing” 2011, vol. 45, no. 7–8, s. 1277–1297.

⁴ A. Radziszewska, *Perspektywy rozwoju internetowych rekomendacji konsumenckich*, www.pim.wzr.ug.edu.pl/pim/2013_1_1_38.pdf (dostęp: 10.01.2020).

⁵ M. Budzanowska-Drzewiecka, *op.cit.*, s. 109–120.

W literaturze przedmiotu wiele badań poświęcono metaanalizie czynników wpływających na skuteczność rekomendacji online⁶. Większość badaczy wskazuje, że największe znaczenie ma subiektywna ocena wartościowości recenzji oraz ich liczba. Ogólnie rzecz biorąc, im bardziej pozytywne i liczne recenzje, tym większe jest prawdopodobieństwo dokonania przez konsumenta zakupu oraz ukształtowania pozytywnej postawy wobec marki. Negatywne recenzje zmniejszają to prawdopodobieństwo. Ten efekt jest jednak zależny od wielu czynników, m.in. od charakteru ekspozycji⁷, źródła recenzji⁸ oraz informacji o autorze recenzji⁹.

Badacze przedmiotu wciąż toczą dyskusję nad rolą i znaczeniem recenzji negatywnych. Zdaniem N. Purnawirawana¹⁰ to negatywne recenzje mają najsilniejszy wpływ na tworzoną postawę wobec marki i podejmowane decyzje zakupowe. W opinii P.F. Wu konsumenci postrzegają negatywne recenzje jako bardziej informacyjne, ponieważ są rzadsze oraz napisane staranniej¹¹.

Skuteczność marketingu szeptanego oraz marketingu rekomendacji opiera się na zasadzie społecznego dowodu słuszności (*social proof*). Społeczny dowód słuszności powoduje, że konsumenci podejmują decyzje na podstawie tego, co myślą i jak się zachowują inni. Istota tej reguły zamyka się w słowach „inni wiedzą lepiej”. Jest ona powszechnie stosowana w sloganach reklamowych typu „tysiące klientek wybrało mydło Dove”, „zaufały nam miliony Polaków”. Reguła wykorzystywana jest w reklamach oraz kampaniach wyborczych¹². Popularyzatorem tej koncepcji – oraz pozostałych sześciu reguł wpływu społecznego – był amerykański psycholog R. Cialdini¹³. W jego opinii reguła ta wiąże się bezpośrednio z pojęciem konformizmu, a dokładniej z ludzką skłonnością do niego. Bardzo często jest tak, że ludzie, którzy nie mają zdania na jakiś temat, sugerują się opinią większości lub osób im bliskich. Omawiana zasada już od kilkudziesięciu lat znajduje zastosowanie w reklamie i sprzedaży bezpośredniej – przykłady tych mechanizmów opisał w swojej książce zarówno R. Cialdini, jak i kontynuatorzy jego

⁶ por. K. Floyd, R. Freling, S. Alhoqail, H.Y. Cho, T. Freling, *How Online Product Reviews Affect Retail Sales: A Meta-analysis*, „Journal of Retailing” 2014, vol. 90, no. 2, s. 217–232; J. Chen, G. Kou, *How Online Review Valence Affect on Consumer Opinion Evaluation?*, „Procedia Computer Science” 2016, no. 91, s. 635–641.

⁷ E. Maslowska, E. C. Malthouse, V. Viswanathan, *Do Customer Reviews Drive Purchase Decisions? The Moderating Roles of Review Exposure and Price*, „Decision Support Systems” 2017, vol. 98, s. 1–9.

⁸ K. Floyd, R. Freling, S. Alhoqail, H.Y. Cho, T. Freling, *op.cit.*

⁹ S. Karimi, F. Wang, *Online Review Helpfulness: Impact of Reviewer Image*, „Decision Support Systems” 2017, vol. 96, s. 39–48.

¹⁰ N. Purnawirawan, M. Eisend, P. De Pelsmacker, N. Dens, *A Meta-analytic Investigation of the Role of Valence in Online Reviews*, „Journal of Interactive Marketing” 2015, vol. 31, s. 17–27.

¹¹ P.F. Wu, *In Search of Negativity Bias: An Empirical Study of Perceived Helpfulness of Online Reviews*, „Psychology & Marketing” 2013, vol. 30, no. 11, s. 971–984.

¹² T. Trejdejski, *Socjotechnika. Podstawy manipulacji w praktyce*, Warszawa 2009, s. 203–204.

¹³ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013.

idei. Współcześnie reguła społecznego dowodu słuszności stanowi podstawę skutecznego działania części narzędzi marketingu internetowego. Wspomniany już marketing szeptany w internecie (*buzz*) realizowany na forach internetowych, *celebrity endorsement* oraz *influence marketing* oparte są na mechanizmie rekomendacji. Szczególnym przypadkiem płaszczyzny wymiany opinii i rekomendacji pomiędzy internautami są platformy społecznościowe – zarówno te ogólne, służące przede wszystkim do utrzymywania kontaktu ze znajomymi i wymiany wiadomości, zdjęć itp. (np. Facebook lub Instagram), jak również serwisy specjalistyczne, poświęcone np. turystyce (Tripadvisor) lub karierze zawodowej (LinkedIn). Należy podkreślić, że w przypadku wspomnianych serwisów trzonem ich funkcjonowania jest właśnie wymiana opinii i wzajemne rekomendacje. W serwisie Tripadvisor, pomagającym internautom w wyborze hotelu, restauracji czy atrakcji turystycznej, opis produktu turystycznego jest uzależniony od innych internautów. Przedsiębiorca tworzy w serwisie podstronę, dodając do niej podstawowe informacje i profesjonalne zdjęcia, jednak pozostałe dane pochodzą już od samych użytkowników: mogą to być oceny (wyrażone w skali od 1 do 5), opisy, zdjęcia oraz filmy wideo. Pozytywna w rankingu popularności produktów w danej lokalizacji jest uzależniona od opinii innych internautów, a same oceny uważane są za obiektywne i wiarygodne. Podobnie jest w przypadku stron afiliacyjnych w serwisie Facebook: internauci mogą wyrazić swoją opinię, pozostawiając komentarz, recenzję lub dokonując wirtualnej oceny marki (również w skali od 1 do 5). Co ważne, algorytm Facebooka automatycznie wyświetla informację, kto ze znajomych lubi daną markę, odwiedził jakieś miejsce (jeśli dokonał tzw. *check-in*) bądź pozostawił opinię.

Należy podkreślić, że przedsiębiorcy mogą korzystać z licznych narzędzi pozwalających na maksymalizację efektu społecznego dowodu słuszności w marketingu internetowym. Interesującym przykładem są narzędzia internetowe, które łatwo zintegrować ze stroną internetową lub platformą e-commerce. Wybrane platformy i zakres ich zastosowania zostały omówione w tabeli 3.6.1.

Tabela 3.6.1.

Narzędzia internetowe maksymalizujące efekt społecznego dowodu słuszności

Nazwa narzędzia	Charakterystyka
<i>Proofly</i>	Narzędzie pozwalające na dodanie do strony internetowej elementów (<i>widgets</i>). Są to m.in.: komunikatory i chaty, informacje o liczbie osób, które w danej chwili odwiedzają stronę, kupiły dany produkt, oglądają wybraną ofertę, bądź narzędzia ułatwiające zbieranie recenzji od dotychczasowych klientów
<i>ProveSource</i>	Wtyczka do stron internetowych lub platform e-commerce pozwalająca na wyświetlanie informacji o liczbie użytkowników i kupujących w danej chwili, najcenniejszych opinii i recenzji z różnych źródeł (m.in. Google, testy konsumenckie, porównywarki cen itp.) oraz pokazujące licznik osób, które w danym okresie odwiedziły stronę lub dokonały zakupu

cd. tabeli 3.6.1

Nazwa narzędzia	Charakterystyka
<i>UseProof</i>	Narzędzie pozwalające na personalizację stron www pod kątem charakterystyki jej użytkowników – na podstawie danych udostępnianych przez internautów. Treść www może być dopasowywana m.in. do odwiedzanych wcześniej stron www, zainteresowań, adresu e-mail itp. Personalizacji podlegają również wyświetlane na stronie recenzje i opinie o produktach
<i>Barilliance</i>	System pozwala na monitorowanie opinii internautów i automatyzację zarządzania nimi. Opinie wyświetlane internautom są dopasowane do ich profilu i personalizowane. Platforma udostępnia dodatkowo możliwość dokonywania testów A/B w zakresie wyświetlania opinii i rekomendacji oraz badania ich skuteczności

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron www: <https://www.useproof.com/experiences>; <https://www.barilliance.com/social-proof-for-ecommerce/>; <https://www.provesrc.com/> (dostęp: 10.01.2020).

Zachowania konsumenckie młodych ludzi w środowisku wirtualnym

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji zachowania konsumenta akcentujących jego różne aspekty. F. Hansen definiuje je jako ogół działań i percepcji składających się na przygotowanie decyzji wyboru produktu, dokonanie wyboru oraz konsumowanie¹⁴. Z kolei J.F. Engel, R.D. Blackwell i P.W. Mirand określają zachowanie konsumenta jako ogół działań związanych z uzyskiwaniem, użytkowaniem i dysponowaniem produktami wraz z decyzjami poprzedzającymi i warunkującymi te działania¹⁵. Zachowania konsumenta są procesem złożonym, składającym się z następujących po sobie etapów. W klasycznym modelu podejmowania decyzji zakupowej są to: uświadomienie potrzeby, poszukiwanie informacji i ocena alternatywy, podjęcie decyzji o zakupie i zakup, odczucia pozakupowe oraz wymiana informacji związanych z zakupem¹⁶. Dynamiczny rozwój technologii, a w szczególności Web 2.0, w sposób istotny wpłynął zarówno na zachowania konsumenckie, jak i proces podejmowania decyzji. W 2011 r. J. Leciński wprowadził do słownika marketingu pojęcie ZMOT – *Zero Moment of Truth*¹⁷. „Zerowy moment prawdy” odnosi się do kluczowych momentów zetknięcia się konsumenta z marką, mających wpływ na jego dalsze postępowanie. W ujęciu tradycyjnym był to moment zetknięcia się konsumenta z produktem w sklepie oraz póź-

¹⁴ F. Hansen, *Consumer Choice Behavior. A Cognitive Theory*, The Free Press, New York 1972. s. 15.

¹⁵ J.F. Engel, R.D. Blackwell, P.W. Mirand, *Consumer Behavior*, The Dryden Press, Chicago 1993, s. 3.

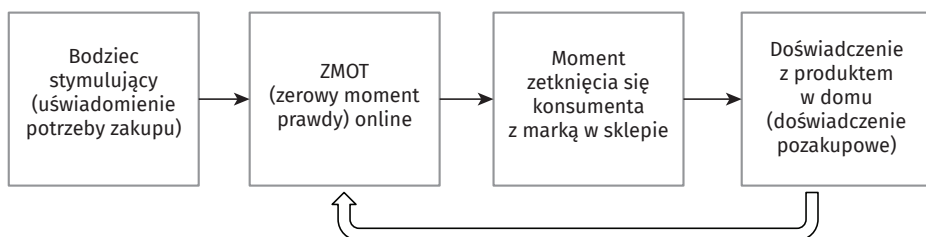
¹⁶ E. Kieźel, *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 1999, s. 62.

¹⁷ J. Lecinski, *Winning the Zero Moment of Truth*, <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/> (dostęp: 10.01.2020).

niejsze doświadczenia pozakupowe. Zdaniem L. Lecińskiego w środowisku wirtualnym następuje jeszcze moment pośredni – w którym e-konsumenty uzyskują informacje na temat produktu z sieci. Schemat ZMOT przedstawiony został na rysunku 3.6.1. Co istotne, doświadczenie z produktem wyrażone w formie recenzji lub opinii może stanowić „zerowy moment prawdy” dla kolejnego e-konsumenta.

Rysunek 3.6.1.

Zerowy moment prawdy (ZMOT)



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Lecinski, *Winning the Zero Moment of Truth*, <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/> (dostęp: 10.01.2020).

Metodyka i charakterystyka grupy badawczej

Zaprezentowane w tej części rozdziału wyniki badań są elementem autorskiego grantu NCN: „Asymetria informacji w reklamie online a manipulacja zachowaniem e-konsumentów” [2018/29/B/HS4/00563] realizowanego w latach 2019–2020 pod kierownictwem prof. dr. hab. Jana W. Wiktora. Badania miały charakter pilotażowy, realizowały przede wszystkim funkcje weryfikacji merytorycznej i metodycznej narzędzia badawczego¹⁸. W badaniach wzięło udział 306 studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, studiujących kierunki ekonomiczne i biznesowe. Badania zostały przeprowadzone w maju i czerwcu 2019 r. O dystrybucję papierowej wersji ankiety poproszeni zostali wykładowcy akademicy. Studenci wypełniali ankiety w warunkach audytoryjnych, w salach dydaktycznych, w ostatniej części zajęć. Udział w ankiecie był dobrowolny. Czas wypełniania ankiet nie był kontrolowany, z doświadczeń wynika, że jej wypełnienie zajmowało mniej niż 15 minut. W tabeli 3.6.2 przedstawiono charakterystykę grupy badawczej. W badaniach wzięli udział 162 kobiety i 95 mężczyzn, 49 osób nie ujawniło swojej płci w odpowiedziach – w sposób intencjonalny lub pomijając

¹⁸ A. Bryman, *Social Research Methods*, Oxford University Press, New York 2008.

metryczkę zamieszczoną na końcu ankiety. Dobór prób był celowy, wśród respondentów dominowały osoby w wieku 18–25 lat.

Tabela 3.6.2.

Charakterystyka demograficzna badanych studentów

Wybrane charakterystyki badanych studentów		Badania offline	
		Liczba	%
Razem		306	100
Płeć	Kobiety	162	53
	Mężczyźni	95	31
	Brak odpowiedzi/odpowieź „wołam nie podawać”	49	16
Wiek	18–25	276	90
	26–35	23	7
	Brak odpowiedzi/odpowieź „wołam nie podawać”	7	3

Źródło: badania własne.

Dyskusja wyników

Realizując cel rozdziału, a zatem odpowiadając na pytanie, jakie jest znaczenie i rola rekomendacji dla decyzji zakupowych podejmowanych przez młodych konsumentów w środowisku wirtualnym, dokonano jakościowej analizy uzyskanych wyników badań.

Badani respondenci zostali zapytani o rolę i znaczenie rekomendacji online dla dokonywania wyborów konsumenckich. Ponad 70% studentów (49% odpowiedzi „tak” oraz 23% odpowiedzi „zdecydowanie tak”) zgodziło się ze stwierdzeniem, że omawiane opinie są pomocne podczas dokonywania zakupów. Uzyskane wyniki ilustruje rysunek 3.6.2.

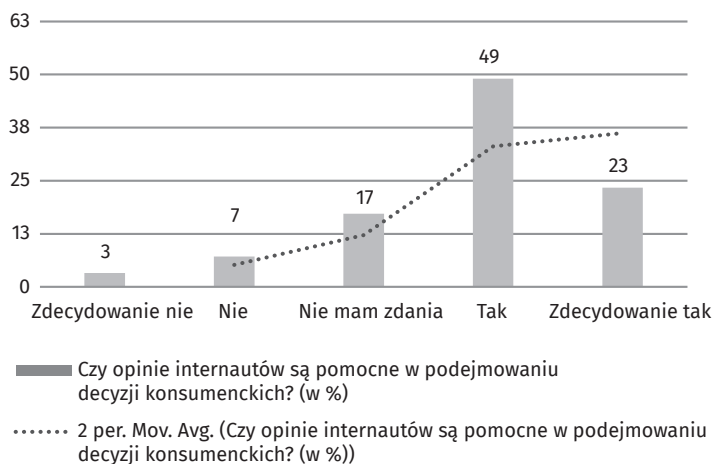
W kolejnej części kwestionariusza zapytano o ocenę wiarygodności różnych źródeł informacji konsumenckiej online. Respondenci zostali poproszeni o ocenę wiarygodności różnych źródeł informacji konsumenckiej online w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało najmniej, a 5 najbardziej wiarygodną.

Badani respondenci za najbardziej wiarygodne uznali opinie znajomych online (62% wiarygodne, 15% bardzo wiarygodne) oraz opinie internautów (57% wiarygodne, 15% bardzo wiarygodne). Stosunkowo wysokim zaufaniem cieszą się również strona internetowa produktu lub marki oraz artykuły online – w obu przypadkach około połowa internautów (60% w przypadku strony www i 47% w przypadku artykułów) uznaje takie źródła informacji za wiarygodne. Opinie influencerów oraz celebrytów zostały ocenione

jako mało wiarygodne – można zatem przypuszczać, że taka forma rekomendacji nie wzbudza zaufania młodych konsumentów. Szczegółowe wyniki zostały przedstawione w tabeli 3.6.3.

Rysunek 3.6.2.

Wykorzystanie opinii internautów podczas podejmowania decyzji konsumenckich (w %)



Źródło: badania własne (n = 306).

Tabela 3.6.3.

Ocena wiarygodności źródeł informacji konsumenckiej online (w %)

Ocena	Opinie znanych online	Artykuły online	Reklama bannerowa	Strona internetowa produktu (marki)	Opinie internautów	Opinie influencerów	Opinie celebrytów („twarzy marki”)
1	1	2	17	1	2	11	29
2	9	18	45	18	11	37	44
3	13	33	29	22	15	21	17
4	62	43	8	49	57	25	7
5	15	4	1	11	15	6	3

1 – oznacza bardzo niską wiarygodność, 2 – niską wiarygodność, 3 – brak zdania, 4 – wiarygodność, 5 – bardzo wysoką wiarygodność

Źródło: badania własne (N = 306).

Podsumowanie

Przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale były rola i wpływ rekomendacji publikowanych przez internautów na podejmowane decyzje konsumenckie. W części teoretycznej dokonano próby syntezy literatury przedmiotu poświęconej marketingowi szeptanemu i marketingowi rekomendacji. Bez względu na przyjęte nazewnictwo mechanizm ich działania jest podobny – opiera się na społecznym dowodzie słuszności (*social proof*) bazującym na ludzkiej skłonności do konformizmu. W pierwszej części przedstawiono i omówiono również przykłady narzędzi wspierających i automatyzujących proces rekomendacji oraz sposoby zachęcania internautów do pisania opinii i recenzji. Druga część poświęcona została procesowi podejmowania decyzji konsumenckiej, a w szczególności koncepcji „zerowego momentu prawdy” i konsekwencjom jego zaistnienia.

W części empirycznej przedstawiono wybrane wyniki badań pilotażowych odnoszące się do roli i znaczenia rekomendacji online. Badani studenci, w swoich odpowiedziach, podkreślili rolę i znaczenie opinii publikowanych przez internautów przy podejmowaniu decyzji konsumenckich. Co więcej, opinie znajomych lub innych internautów są w opinii respondentów bardziej wiarygodne niż np. strona internetowa producenta.

Współczesne przedsiębiorstwa, świadome roli i znaczenia wpływu społecznego na podejmowane decyzje zakupowe, w swojej komunikacji marketingowej często wykorzystują siłę rekomendacji. W świetle uzyskanych wyników badań takie działania są w pełni uzasadnione i trafne. Istnieje jednak ryzyko „pokusy nadużycia”, a zatem stosowania zabiegów o charakterze manipulacyjnym i nieetycznym. Przejawami takich działań mogą być fałszywe recenzje, zakładanie „farm fanów” lub fałszywych profili w serwisach społecznościowych rekomendujących stronę afiliacyjną marki.

Interesująca wydaje się stosunkowo niska ocena wiarygodności celebrytów i influencerów zaangażowanych w kampanie reklamowe – badani młodzi ludzie mają do nich ograniczone zaufanie. W dalszych badaniach poświęconych niniejszej tematyce warto byłoby zweryfikować, czy taką samą opinię deklarują również reprezentanci innych grup wiekowych.

Przeprowadzone badania miały wstępny charakter i warto je kontynuować. Weryfikacji wymagają postawy konsumentów wobec recenzji i opinii publikowanych na różnych stronach internetowych. Interesującym kierunkiem badań może być również poznanie wewnętrznego mechanizmu oceny wiarygodności czytanej opinii oraz czynników warunkujących podatność na opinie innych – takich jak płeć, wiek, ale również czynników psychograficznych, takich jak osobowość czy temperament.

Bibliografia

- Barilliance, <https://www.barilliance.com/social-proof-for-ecommerce/> (dostęp: 10.01.2020).
- Bryman A., *Social Research Methods*, Oxford University Press, New York 2008.
- Budzanowska-Drzewięcka M., *Oddziaływanie rekomendacji blogerów na zamiar dokonania zakupów w internecie u młodych dorosłych*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 39, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 866, s. 109–120.
- Chen J., Kou G., *How Online Review Valence Affect on Consumer Opinion Evaluation?*, “Procedia Computer Science” 2016, no. 91, s. 635–641.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013.
- Engel J.F., Blackwell R.D., Mirand P.W., *Consumer Behavior*, The Dryden Press, Chicago 1993.
- Floyd K., Freling R., Alhoqail S., Cho H.Y., Freling T., *How Online Product Reviews Affect Retail Sales: A Meta-analysis*, “Journal of Retailing” 2014, vol. 90, no. 2, s. 17–232.
- Hansen F., *Consumer Choice Behavior. A Cognitive Theory*, The Free Press, New York 1972.
- Helversen B., Abramczuk K., Kope W., Nielek R., *on Consumer Reviews on Online Purchasing Decisions in Older and Younger Adults*, “Decision Support Systems” 2018, vol. 113, s. 1–10.
- Huang M., Cai F., Tsang A.C.L., Zhou N., *Making Your Online Voice Loud: The Critical Role of WOM Information*, “European Journal of Marketing” 2011, vol. 45, no. 7–8, s. 1277–1297.
- Karimi S., Wang F., *Online Review Helpfulness: Impact of Reviewer Image*, “Decision Support Systems” 2017, vol. 96, s. 39–48.
- Kieżel E., *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamickiego, Katowice 1999.
- Lecinski J., *Winning the Zero Moment of Truth*, <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/> (dostęp: 10.01.2020).
- Maslowska E., Malthouse E.C., Viswanathan V., *Do Customer Reviews Drive Purchase Decisions? The Moderating Roles of Review Exposure and Price*, “Decision Support Systems” 2017, vol. 98, s. 1–9.
- Proof, <https://useproof.com/experiences> (dostęp: 10.01.2020).
- , <https://useproof.com/experiences>.io/ (dostęp: 10.01.2020).
- ProveSource, <https://provesrc.com/> (dostęp: 10.01.2020).
- Purnawirawan N., Eisend M., De Pelsmacker P., Dens N., *A Metaanalytic Investigation of the Role of Valence in Online Reviews*, “Journal of Interactive Marketing” 2015, vol. 31, s. 17–27.
- Radziszewska A., *Perspektywy rozwoju internetowych rekomendacji konsumenckich*, http://www.pim.wzr.ug.edu.pl/pim/2015_1_1_38.pdf (dostęp: 10.01.2020).
- Rosen E., *Anatomia marketingu szeptanego*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2003.
- Trejdejowski T., *Socjotechnika. Podstawy manipulacji w praktyce*, Warszawa 2009.
- Wu P.F., *In Search of Negativity Bias: An Empirical Study of Perceived Helpfulness of Online Reviews*, “Psychology & Marketing” 2013, vol. 30, no. 11, s. 971–984.

3.7

Część 3

Nabywcy w działaniach marketingowych organizacji

Daria Motąła*

Zapewnianie płynności procesu dostarczania wyrobu na rynek przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne

Streszczenie

Proces dostarczania produktu na rynek stanowi kompilację wielu, niekiedy bardzo różnorodnych, funkcji realizowanych w przedsiębiorstwach. Odpowiednie zestawienia tych funkcji mogą znajdować odzwierciedlenie w wykorzystywaniu wybranych metod zarządzania. Założeniem prowadzonych badań było to, że odpowiednio dobrane spektrum tych metod oraz wysoki poziom ich wdrożenia i stosowania mogą istotnie wpływać na płynność procesu dostarczania produktu na rynek przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne. Jako cel badań ankietowych przyjęto określenie poziomu wykorzystania wybranych metod zarządzania, związanych z procesem dostarczania produktu na rynek. Uzyskane wyniki wymagają przeprowadzenia dalszych badań, pozwalających na bardziej kompleksową ocenę czynników zapewniających płynność analizowanego procesu.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, metody zarządzania, zarządzanie procesowe

* Politechnika Poznańska, ORCID: 0000-0002-3419-9690

Ensuring the Fluency of the Product Delivery Process to the Market by Small and Medium-sized Production Enterprises

Abstract

The process of delivering a product to the market is a compilation of many, sometimes very diverse functions performed in enterprises. Appropriate combinations of these functions may be reflected in the use of selected management methods. The assumption of the conducted research was that the wide spectrum of these methods and the high level of their implementation and application can significantly affect the fluency of the product delivery process to the market by small and medium-sized production enterprises. The aim of the survey was to determine the level of use of selected management methods related to the product delivery process. The obtained results require further research, allowing for a more comprehensive assessment of the factors ensuring the fluency of the analyzed process.

Keywords: small and medium enterprises, management methods, process management

Wprowadzenie

Dynamika współczesnego życia, również gospodarczego, wymaga szybkiej reakcji ze strony przedsiębiorstw na wszelkie zmiany zachodzące w ich otoczeniu oraz uwarunkowaniach wewnętrznych. Możliwość taką stwarza funkcjonowanie zgodnie z regułami organizacji zwinnej. Opierając się na zestawie metod wskazywanych jako kluczowe przy identyfikacji zwinności działania przedsiębiorstwa¹, dokonano wyboru tych spośród nich, które traktowane są jako czynnik istotny dla zapewnienia płynności dostarczania produktów na rynek przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne. Nie zakłada się przy tym, że badane przedsiębiorstwa spełniają ogół warunków pozwalających na zaliczenie ich do grona firm zwinnych. Wskazuje się tu raczej na kierunek ich rozwoju zakładający wykorzystywanie coraz szerszego spektrum tych metod zarządzania.

Konieczność dostosowania się do wymagań klienta, którego oczekiwania obejmują szybkie opracowanie oferty oraz samego produktu, wysoką jakość i precyzję jego wytworzenia przy jednoczesnych niższych kosztach i wysokiej elastyczności reakcji na zmiany w oczekiwaniach odbiorców, wymaga szczegółowego zaplanowania procesu

¹ S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 31–35.

dostarczenia mu produktu². Plany te powinny obejmować nie tylko zadania produkcyjne i logistyczne, lecz również etap projektowania nowych produktów czy technicznego przygotowania produkcji.

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań mają charakter wstępny, ponieważ same badania są pilotażowe. Ich podstawowym celem było sprawdzenie, czy zastosowane podejście umożliwi stwierdzenie istnienia powiązań między wykorzystywaniem wskazanych metod zarządzania a zachowaniem płynności podczas realizacji procesu dostarczania wyrobów na rynek. Zastosowano tu metodykę, która przyniosła oczekiwane rezultaty podczas wcześniej realizowanych badań. Szczegółowe rozwiązania, jakie zostały w jej ramach przyjęte, opisano w publikacjach, do których odniesienia znajdują się w tekście.

Przyjęto tu założenie, że przedsiębiorstwa w celu zapewnienia płynności dostarczania wyrobów na rynek wykorzystują określone metody zarządzania. W konsekwencji w pierwszej kolejności celem dokonanych badań było sprawdzenie, w jakim zakresie metody, które proces taki wspomagają, są stosowane przez małe i średnie firmy o charakterze produkcyjnym. Następnie w zależności od uzyskanych wyników postanowiono wnioskować o wpływie stopnia ich wykorzystania na płynność procesu. W badaniu brały udział firmy funkcjonujące na rynku od lat, a więc m.in. potrafiące utrzymać płynność związaną z dostarczaniem klientom wyrobów, jakich oni oczekują.

Ustalenie istnienia znaczących powiązań zakresu wykorzystywania wybranych metod zarządzania i zapewniania płynności dostarczania wyrobów na rynek pozwoliłoby na sformułowanie wskazówek dla małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych co do organizacji sposobu funkcjonowania, a w konsekwencji podniesienia ich sprawności działania.

Wykorzystywanie i zależności między wybranymi metodami zarządzania jako czynnik zapewnienia płynności procesu

Każda z małych i średnich firm proces dostarczania produktu klientowi dostosowuje do rynku i jego specjalnych oczekiwań. W zależności od specyfiki oferowanego wyrobu różnie mogą kształtować się działania w toku udostępniania produktu. Ze względu na to zróżnicowanie nie jest możliwe opracowanie jednorodnych zaleceń dla wszystkich przedsiębiorstw.

Proces dostarczania wyrobów obejmuje wiele działań, wśród których wskazać można projektowanie go, analizę zapotrzebowania na surowce, półprodukty czy też elementy do montażu, poprzez zapewnienie dostaw koniecznych elementów oraz mocy produk-

² J. Lewandowski, B. Skołod, D. Plinta, *Organizacja systemów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 2014, s. 79.

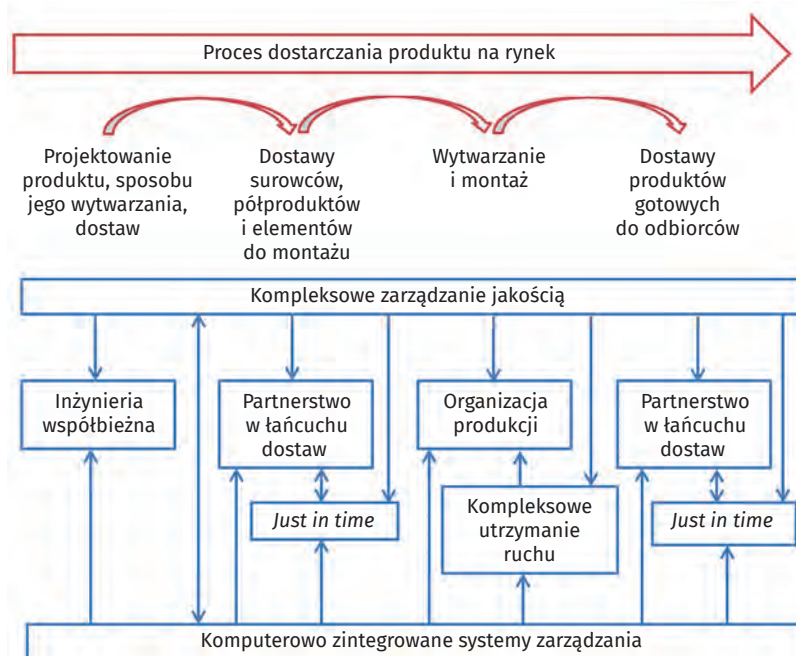
cyjnych, następnie wytwarzanie aż do dostarczenia gotowego produktu klientowi. Na każdym z tych etapów zastosowanie mogą mieć określone metody zarządzania.

Praktyka funkcjonowania na rynku oraz rozwijane na jej podstawie teorie związane z szeroko pojętym zarządzaniem przedsiębiorstwami umożliwiają wskazanie takich ogólnych metod zarządzania, pozwalających na wspomaganie sprawnego działania podmiotów. Wszystkie wykorzystywane w przedsiębiorstwach metody zarządzania są ze sobą bezpośrednio lub pośrednio powiązane. Tym bardziej zauważalne jest to w przypadku analizy wybranego procesu zachodzącego w firmie.

W procesie dostarczania produktu na rynek wyodrębnić można wiele działań, które podzielono na cztery etapy, takie jak projektowanie, dostawy elementów niezbędnych do wytworzenia wyrobu, produkcję i dostarczanie produktów gotowych do odbiorców. Na poszczególnych etapach wsparcie stanowią wybrane metody zarządzania, co przedstawione zostało na rysunku 3.7.1.

Rysunek 3.7.1.

Etapy procesu dostarczania wyrobu na rynek i wspomagające je metody zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli mamy do czynienia z wyrobem nowym, prawdopodobnie jego powstawanie rozpocznie się od opracowania projektu. W dobie dynamicznego rozwoju rynku pro-

jektowanie takie traktowane jest całościowo, co oznacza, że rozpatruje się nie tylko właściwości użytkowe i fizyczne produktu, ale też koszty wytworzenia, dostęp do materiałów i surowców, jak również możliwości technologiczne przedsiębiorstwa w zakresie wytwarzania i realizacji dostaw.

Metodą pozwalającą na względnie równoległą realizację faz w cyklu rozwoju i wprowadzenia wyrobu na rynek, kładącą jednocześnie nacisk na zintegrowaną realizację wszystkich etapów cyklu życia produktu, jest inżynieria współbieżna. Zadania projektowe wykonywane są nie w postaci sekwencji zdarzeń następujących po sobie, ale działań wykonywanych w dużej mierze jednocześnie. Podejście takie pozwala na szybkie i elastyczne zmiany w projekcie produktu oraz wszechstronne spojrzenie na wymagania procesu wytwarzania i dystrybucji oraz konsekwencje wprowadzania ewentualnych zmian. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu pracy zespołowej, która pozwala na całościowe spojrzenie na proces projektowania i wytwarzania produktu³. Inżynieria współbieżna obejmuje także poszukiwanie źródeł pozyskiwania surowców, półproduktów i elementów do montażu oraz nawiązywanie kontaktów i negocjowanie z dostawcami. Zajmuje się ona również projektowaniem obszaru produkcji wyrobu, czyli sprawdzeniem możliwości technicznych jego wytwarzania, ewentualnego planowania zmian w zakresie wykorzystywanych maszyn i urządzeń oraz zasobów ludzkich.

Etap projektowania obejmuje nie tylko wyrób jako taki, lecz również zaplanowanie dostaw materiałów koniecznych do jego powstania. Za najbardziej efektywny i najsukuczniejszy sposób organizacji dostaw uważa się opracowanie go w postaci łańcucha dostaw. Zarządzanie łańcuchem dostaw polega na zintegrowanym działaniu pomiędzy jednostkami i przedsiębiorstwami w celu optymalnej koordynacji przepływów materiałowych, informacyjnych i finansowych, pozwalającej na racjonalne przekształcanie i wykorzystywanie zasobów⁴. Obszar działalności tych przedsiębiorstw obejmuje różnorodne branże, w których oferta firm kształtowana jest pod kątem zaspokojenia popytu wśród partnerów z łańcucha dostaw⁵. W efekcie przedsiębiorstwa, zarówno dostarczające, jak i przyjmujące, dostosowują wzajemne sposoby wytwarzania i wymagania w zakresie jakości materiałów i technologii, w konsekwencji mogąc zaoferować odbiorcy produkt najlepiej spełniający jego wymagania. Dzięki gwarantowanej jakości dostaw i dobrze dostosowanym ich terminom jako metodę wykorzystywaną równoległe z partnerstwem w łańcuchu dostaw wskazuje się *just in time* (JiT).

³ H.-J. Bullinger, J. Warschat, *Concurrent Simultaneous Engineering Systems. The Way to Successful Product Development*, Springer, 1996, s. 23.

⁴ D. Ivanov, A. Tsipoulanidis, J. Schönberger, *Global Supply Chain and Operations Management. A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*, Springer, 2019, s. 7.

⁵ H. Zijm, M. Klumpp, S. Heragu, A. Regattieri, *Operations, Logistics and Supply Chain Management: Definitions and Objectives*, Springer, 2019, s. 33.

Najprostszym sposobem jej rozumienia jest potraktowanie JiT jako systemu zapewnienia dostaw w takiej formie, czasie i miejscu, że nie pojawia się potrzeba gromadzenia jakichkolwiek zapasów⁶. W sytuacji, kiedy nie każda partia dostaw wymaga ścisłej kontroli, gdyż jakość zapewniona jest dzięki partnerstwu w łańcuchu dostaw, eliminuje się opóźnienie wynikające z konieczności przeprowadzenia czynności sprawdzających. W konsekwencji JiT może wpływać na sposób organizacji produkcji odpowiadający w procesie etapowi wytwarzania.

W przypadku małych i średnich firm sprowadza się ona często do zapewnienia ciągłości pracy rozumianej jako pozyskiwanie zleceń w takim wymiarze, aby nie następowały przestoje produkcyjne. Jest to możliwe dzięki elastyczności przedsiębiorstw, które dostosowują się do konkretnych wymogów odbiorców i oferują im oczekiwany wyrób.

Małe i średnie przedsiębiorstwa są często zautomatyzowane w niższym stopniu niż te oferujące produkcję masową. Takie niekiedy „rzemieślnicze” podejście do wytwarzania i bliski kontakt z klientami pozwalają na stosowanie elastycznego podejścia do organizowania procesu produkcji. Ze względu na dążenie do stosowania JiT przedsiębiorstwa powinny raczej unikać wytwarzania na zapas oraz gromadzenia produkcji w toku. W konsekwencji dobrym rozwiązaniem staje się stosowanie potokowych form produkcji. Zapobieganie przestojom wymaga precyzyjnego zaplanowania jej przed uruchomieniem linii, co realizowane jest w ramach inżynierii współbieżnej. Szczególnie istotne jest zapewnienie terminowych dostaw materiałów, to z kolei jeden z elementów partnerstwa w łańcuchu dostaw i JiT⁷. Sprawne działanie form potokowych wymaga zapewnienia stabilności popytu na wyroby przedsiębiorstwa, czyli współpracy nawiązywanej jako partnerstwo w łańcuchu dostaw z odbiorcami, a od dostawców materiałów odpowiednich pod względem jakości, ilości i terminowości, a także wykonywania prac według przyjętych norm jakościowych oraz pełnej sprawności maszyn i urządzeń⁸.

Wysokiej i systematycznej dbałości o utrzymanie maszyn i urządzeń wykorzystywanych w dobrym stanie technicznym służy kompleksowe utrzymanie ruchu. W działania zapobiegawcze w zakresie tego utrzymania i odciążenie działu remontowego włącza się osoby obsługujące dane maszyny i urządzenia. To one mają wiedzę na temat ich funkcjonowania, najczęstszych uszkodzeń i niedoskonałości⁹. Maszyny i urządzenia wyposażane są w odpowiednie czujniki monitorujące ich stan i dzięki szybkiej interpretacji

⁶ J.L.Q. Pinto, J.C.O. Matias, C. Pimentel, S.G. Azevedo, K. Govindan, *Just in Time Factory. Implementation Through Lean Manufacturing Tools*, Springer, 2018, s. 26.

⁷ A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 243–247.

⁸ J. Mazurczak, *Projektowanie struktur systemów produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2002, s. 28.

⁹ J. Brzeski, M. Figas, *Autonomus Maintenance*, „Inżynieria & Utrzymanie Ruchu Zakładów Przemysłowych, Trade Media Internationa” 2006, nr 11.

danych oraz sugestiom dotyczącym działań korygujących możliwe jest usunięcie usterki przed wystąpieniem awarii¹⁰. Poza tym metoda ta powinna prowadzić do redukcji czasu przebrojeń, poprawy jakości oraz ujawnienia ukrytych możliwości produkcyjnych¹¹. Stanowi zatem element wspomagający organizację produkcji.

Dbanie o wysoką jakość wszystkich etapów procesu dostarczania wyrobu na rynek pozwala nie tylko uzyskać dobry produkt oferowany klientowi, lecz również wysoką efektywność funkcjonowania zasobów ludzkich oraz sprawność maszyn i urządzeń. Taka jest idea kompleksowego zarządzania jakością (TQM)¹². Metoda ta zakłada systematyczne doskonalenie procesów podejmowanych w organizacji, zarówno tych związanych z dostarczaniem wyrobów na rynek, jak i zarządzaniem nimi¹³.

Ułatwieniem sprawnego funkcjonowania wszystkich metod zarządzania zajmują się systemy komputerowe. Zastosowanie informatyki pozwala integrować techniczne przygotowanie produkcji czy sterowanie przebiegiem procesów produkcyjnych z zarządzaniem działalnością całej organizacji¹⁴. Na rynku dostępne są modelowe oprogramowania dedykowane konkretnym obszarom działalności firmy lub dziedzinom, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jednak w przypadku małych i średnich jednostek takie specjalistyczne programy mają niewielkie zastosowanie. Tej wielkości przedsiębiorstwa często wykorzystują własne rozwiązania, ściśle związane ze specyfiką problematyki, która wymaga wsparcia informatycznego.

Uzasadnienie wyboru i charakterystyka przedsiębiorstw oraz metodyka pozyskania danych

Wyboru małych i średnich przedsiębiorstw jako próby badawczej dokonano przede wszystkim ze względu na liczebność tej grupy podmiotów. W Polsce w 2017 r. było ich w sumie około 69 tys. Wytworzyły prawie 20% polskiego PKB. Na inwestycje małe i średnie przedsiębiorstwa we wskazanym roku przeznaczyły blisko 55 mld PLN, co oznacza prawie 30% wartości nakładów całego sektora. Ich udział w tworzeniu miejsc pracy

¹⁰ B. Skołod, *Zarządzanie operacyjne. Produkcja w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 105.

¹¹ E. Pawłowski, K. Pawłowski, M. Wachowski, *Wdrażanie systemu TPM w warunkach przedsiębiorstwa międzynarodowego*, w: *Zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie*, S. Trzcieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 34.

¹² L. Pacholski, B. Malinowski, Sz. Niedźwiedz, *Procesowe, strukturalne i kooperacyjne aspekty innowacyjności organizacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 22.

¹³ M. Ćwikliński, H. Obora, *Metody TQM w zarządzaniu – praktyczne przykłady zastosowań*, Poltext, Warszawa 2009, s. 16.

¹⁴ Z.J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem: modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004, s. 47.

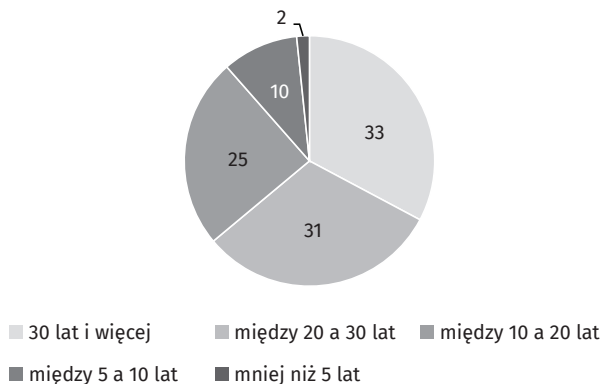
również jest istotny – zatrudniają 28,2% wszystkich pracujących, co oznacza około 2,7 mln osób¹⁵. Sposób ich funkcjonowania wpływa zatem na gospodarkę i ma odzwierciedlenie zarówno w wypracowywaniu PKB, jak i wydatkach inwestycyjnych.

Łatwiej pozyskiwać informacje od osób zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami, ponieważ rzadziej są one ograniczone zastrzeżeniem poufności. Dane otrzymywane od osób zorientowanych w funkcjonowaniu małych i średnich podmiotów są też często kompleksowe, gdyż ich wiedza jest wszechstronna. W przedsiębiorstwach dużych, przy istnieniu podziałów funkcjonalnych, informacje te są bardziej ukierunkowane na dziedziny, którymi dana osoba się zajmuje.

W badaniu wzięło udział 61 osób zajmujących stanowiska menedżerskie w różnych przedsiębiorstwach, co oznacza, że każda z nich zatrudniona jest w innym podmiocie. Firmy mają charakter wytwórczy, co założono, pozyskując informacje jedynie od podmiotów, których działalność sklasyfikowana została w sekcji C, działach 10–33 Polskiej Klasyfikacji Działalności. Jednocześnie jako warunek konieczny przyjęto, że mają to być podmioty zatrudniające od 10 do 249 pracowników. Wśród badanych podmiotów małych firm było 19 (31%), natomiast średnich 42 (69%). Zdecydowana większość z nich to podmioty funkcjonujące na rynku od wielu lat, niekiedy dziesięcioleci, co przedstawione zostało na rysunku 3.7.2.

Rysunek 3.7.2.

Okres funkcjonowania na rynku badanych przedsiębiorstw (w %)



Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa, czerwiec 2019, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf

Informacje pozyskano w okresie od czerwca do października 2019 r. przy zastosowaniu ankiety internetowej. Ankieta została opracowana na podstawie analizy metod zarządzania, w której wyróżniono symptomy występowania poszczególnych z nich¹⁶. Sformułowanie pytań w takiej formie pozwoliło na uniknięcie błędów wynikających z niewłaściwego rozumienia wybranych do badania metod. W żadnym z pytań nie pojawiła się bowiem nazwa konkretnej metody, jedynie elementy, które mogą świadczyć o jej zastosowaniu. Pytania miały charakter zamknięty, z kilkoma opcjami do wyboru, co ułatwiało porównywanie uzyskanych informacji.

Otrzymane dane uporządkowane zostały zgodnie z wiadomościami o występowaniu symptomów wybranych metod zarządzania. Zastosowanie konkretnej metody oceniane było na podstawie pojawiania się tych symptomów oraz wag¹⁷, jakie mają symptomy w identyfikacji zastosowania metody. Metodyka ta wykorzystywana była już podczas wcześniej prowadzonych badań i została dobrze przyjęta przez recenzentów publikacji opartych na nich wniosków.

Wykorzystywanie wybranych metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych i ich wpływ na płynność procesu dostarczania produktu na rynek

Sprawne i unikające przestojów funkcjonowanie przedsiębiorstw stanowi dążenie każdego podmiotu rynkowego. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych procesem pozwalającym na nieprzerwane funkcjonowanie jest płynność procesu dostarczania produktów na rynek.

W tabeli 3.7.1 zamieszczono wartości wskazujące na poziom stosowania metod, które zidentyfikowano jako wspomagające proces płynnego dostarczania wyrobów na rynek. W toku prowadzonych badań, których wyniki zostały tu zamieszczone, starano się sprawdzić, na ile rozważania teoretyczne zgodne są z praktyką funkcjonowania małych i średnich firm. Biorąc pod uwagę wszystkie analizowane metody, należy zauważyć, że założenia potwierdzone zostały w ograniczonym stopniu. Wprawdzie stwierdzono wykorzystywanie wybranych metod w przedsiębiorstwach, ale nie jest to wynik pozwalający na potwierdzenie tezy, iż podmioty produkcyjne wykorzystują wskazane

¹⁶ S. Trzcieliński, D. Motała, *Zastosowanie współczesnych metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora gazowniczego*, w: *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, M. Trocki, S. Gregorczyk (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 297.

¹⁷ Por. D. Motała, *The Effectiveness of Concepts and Methods of Managements on the Basis of the Research Carried Out in Enterprises of the Gas Engineering Sector*, w: *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*, S. Trzcieliński (ed.), Madison 2007.

metody zarządzania celowo, by wspierać płynność dostarczania produktów na rynek. Przedstawiony w tabeli 3.7.1 odsetek badanych przedsiębiorstw jest wynikiem analizy poziomu występowania symptomów tych metod z zastosowaniem ocen ważonych.

Tabela 3.7.1.

Poziom wykorzystywania metod wspomagających płynność procesu dostarczania wyrobów na rynek

Metoda	Odsetek badanych przedsiębiorstw wykorzystujących metodę
Kompleksowe zarządzanie jakością	49
Inżynieria współbieżna	52
Partnerstwo w łańcuchu dostaw	41
<i>Just in time</i>	40
Organizacja produkcji (płynna i eliminująca zapasy magazynowe)	34
Kompleksowe utrzymanie ruchu	52
Komputerowo zintegrowane systemy zarządzania	44

Źródło: opracowanie własne.

Etapowi szeroko rozumianego projektowania przyporządkowano w pierwszej kolejności inżynierię współbieżną. Ma ona największy udział procentowy (52%) w grupie badanych podmiotów. Świadczy to o przywiązywaniu dużej wagi przez zarządzających do skracania czasu wprowadzania wyrobów na rynek. W konsekwencji można wysunąć wnioski o dbałość w kontekście płynnego oferowania wyrobów na rynku poprzez skrócenie czasu projektowania wyrobów.

Dbałość o jakość, w postaci wykorzystywania metody TQM, uznano za wpływającą na całość procesu płynnego dostarczania wyrobów na rynek. Zakłada się jej oddziaływanie na wszystkie metody, które uwzględniono w badaniu. Z tego względu zakres jej wykorzystywania przez blisko połowę (49%) podmiotów udzielających informacji świadczy o właściwej tendencji wśród zarządzających do zapewniania jakości na każdym etapie analizowanego procesu. Powinno to mieć odzwierciedlenie nie tylko w wysokiej jakości produktów oferowanych na rynku, lecz również w opinii o przedsiębiorstwie kształtowanej wewnętrznie przez jej pracowników, jak i zewnętrznie przez ogół odbiorców, oceniających nie tylko wyrób, lecz także całość działalności firmy.

Chociaż wyposażonych w komputery jest 95,5% małych przedsiębiorstw oraz wszystkie średnie, a dostęp do Internetu ma odpowiednio 95,6% małych i 99,3% średnich¹⁸, to wykorzystywanie programów dedykowanych, specjalistycznych i wspomagających

¹⁸ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, op.cit.

wybrane obszary funkcjonowania podmiotów jest znacznie mniejsze. Komputerowo zintegrowane systemy zarządzania cieszą się zainteresowaniem jedynie wśród 44% przedsiębiorstw spośród badanych firm. Najpopularniejsze są tutaj programy wspierające proces wytwarzania oraz te, które wspierają kompleksowe zarządzanie firmą.

Zakres stosowania metody prawdopodobnie wynika z wielkości podmiotów niewymuszającej wykorzystywania specjalistycznych programów komputerowych. Zarządzający są bowiem w stanie poradzić sobie ze względnie sprawnym organizowaniem funkcjonowania przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu prostych programów obliczeniowych. Ten stan rzeczy prawdopodobnie będzie się zmieniał w najbliższych latach ze względu na rosnącą powszechność stosowania rozwiązań informatycznych. Nawiązywanie sprawnej współpracy, choćby z dostawcami i odbiorcami, będzie implikowane stosowaniem odpowiednich rozwiązań, pozwalających synchronizować działania w łańcuchach dostaw.

Ze względu na silny związek wykorzystywania rozwiązań informatycznych oraz stosowania inżynierii współbieżnej może zastanawiać szerszy zakres jej występowania niż komputerowo zintegrowanych systemów zarządzania. Różnicę tę można wyjaśnić w pewnym stopniu rzemieślniczym podejściem do wytwarzania wyrobów. W takich sytuacjach nawet ich projektowanie, ustalanie właściwości i kształtu z odbiorcami oraz potencjalnymi dostawcami surowców, materiałów i półproduktów może się odbywać z zastosowaniem technologii teleinformatycznych, lecz bez wsparcia specjalistycznych programów komputerowych.

Kolejnym etapem po projektowaniu jest właśnie dostarczanie surowców, materiałów i półproduktów niezbędnych do realizacji produkcji. Jako metody najpełniej wspierające sprawność tego typu działań, jak również następujących już po etapie produkcyjnym dostaw do odbiorców, zidentyfikowano partnerstwo w łańcuchu dostaw wraz z JiT. Wykorzystywanie obu z nich oceniono na poziomie 40% badanych podmiotów. Zbliżone wartości dla obu z nich są zrozumiałe ze względu na ściśle powiązanie tych sposobów wspierania procesu. Stosowanie partnerstwa w łańcuchu dostaw pozwala na realizację ich dokładnie w momencie, kiedy pojawia się zapotrzebowanie na dane surowce, materiały lub półprodukty. Ze względu na bliskie relacje pomiędzy dostawcami i odbiorcami nie ma bowiem konieczności każdorazowego negocjowania zamówienia czy też kontrolowania jego jakości.

Na płynność procesu znaczący wpływ mają również organizacja procesu wytwórczego oraz utrzymanie w odpowiedniej sprawności wykorzystywanych w produkcji maszyn i urządzeń. O ile dbałość o urządzenia w formie wykorzystywania kompleksowego utrzymania ruchu zidentyfikowana została w 52% badanych podmiotów, to potokowa organizacja produkcji oraz dostosowanie jej do założeń JiT mają zastosowanie w 34% przedsiębiorstw. Jako przyczynę wskazać tu można wysoką dynamikę otoczenia

skłaniającą firmy do częściowego wytwarzania pewnych wyrobów jako podstawy do ich późniejszego różnicowania poprzez dalszą obróbkę. Stanowią one w takiej sytuacji magazynowane półprodukty, które szybko mogą zostać wykorzystane poprzez odpowiednie, zgodne z oczekiwaniami klienta, dokończenie ich czy zmontowanie. Skracają to czas dostawy wyrobów do odbiorców, jednak powoduje wzrost kosztów poprzez blokadę środków w zakupionych surowcach i produkcji w toku.

Na podstawie uzyskanych wyników zakresu wykorzystywania metod zarządzania zidentyfikowanych jako te, które w bezpośredni sposób wspierają płynność procesu dostarczania produktu na rynek, trudno jest ocenić ich znaczenie jako szczególnie wysokie. Zastosowanie metod obejmuje bowiem od 34% do 52% badanych podmiotów. Wnioski formułowane na tej podstawie mogą być dwojakiego rodzaju.

Pierwszy z nich zakłada, że przedsiębiorstwa wykorzystują pewne wybrane rozwiązania składające się na poddane badaniom metody zarządzania. Jeśli jednak poziom stosowania wszystkich elementów składających się na metodę nie jest odpowiednio wysoki, nie może być ona traktowana jako wdrożona w danej firmie. Byłoby to charakterystyczne dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, w których zarządzający nierzadko nie mają szerokiej wiedzy związanej z teorią zarządzania, jednak stosują rozwiązania, które intuicyjnie wydają im się właściwe. W konsekwencji niektóre symptomy wykorzystywania metody pojawiają się w tych podmiotach, jednak nie w zakresie umożliwiającym stwierdzenie pełnego wdrożenia konkretnej metody zarządzania.

Drugi z kolei wskazuje, że to nie zastosowanie konkretnych metod zarządzania decyduje o płynności procesu dostarczania produktu na rynek. Możliwe jest istnienie odrębnych czynników, które nie zostały zidentyfikowane w toku prowadzenia badań, oddziałujących na sprawny przebieg procesu. W ankiecie pytano o symptomy występowania konkretnych metod zarządzania, w konsekwencji do nich ograniczały się pozyskane odpowiedzi. Sprawdzenie innych aspektów funkcjonowania firm w kontekście wytwarzania i dostarczania produktów odbiorcom wymagałoby przeprowadzenia bardziej dogłębnych badań, prawdopodobnie w formie analiz wybranych przypadków.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki analiz stanowią fragment badań związanych z identyfikacją zależności pomiędzy zarządzaniem procesowym oraz zakresem wykorzystywania metod zarządzania. W przypadku przedstawionych wyników starano się ustalić zależność pomiędzy procesem dostarczania produktu na rynek a wykorzystywaniem metod zidentyfikowanych jako istotne z punktu widzenia zapewnienia płynności tego procesu. Powiązanie to występuje, jednak jego siła, rozumiana jako liczba podmiotów stosują-

cych wybrane metody zarządzania, jest mniejsza, niż można by przypuszczać. Sytuacja taka może wynikać ze słabej znajomości metod zarządzania – również tych, które stanowiły podstawę do realizacji badań. Z przeprowadzonych analiz wynika bowiem, że pewne symptomy ich stosowania są widoczne w wielu podmiotach, wydaje się to jednak bardzo fragmentaryczne i wyrywkowe.

W drugim założeniu przyjęto, że brak silnych jednoznacznych powiązań między zapewnianiem płynności procesu a wykorzystywaniem metod zarządzania świadczy o konieczności znalezienia innych determinant utrzymywania takiej płynności. Dalsze badania powinny zatem skupić się na zidentyfikowaniu pozostałych czynników, które mogą mieć tu oddziaływanie. Ze względu na anonimowość dokonanych badań ankietowych konieczne jest nawiązanie kontaktów z co najmniej kilkoma małymi i średnimi przedsiębiorstwami produkcyjnymi, które nie tylko wyrażą chęć udzielenia informacji, o które pytano w ankiecie, lecz również zgodzą się na dogłębniejszą analizę przebiegu procesu w formie przeglądu dokumentacji i obserwacji własnych.

Ze względu na pilotażowość przeprowadzonych badań związanych z wybranym procesem w przedsiębiorstwach konieczne jest sprawdzenie, w jakim zakresie wykorzystywane są pozostałe, wyodrębnione jako istotne, metody zarządzania. Dopiero bowiem na podstawie całościowych badań możliwe będzie sformułowanie kompletnych wniosków dotyczących relacji między zarządzaniem procesowym a wykorzystywaniem metod zarządzania.

Bibliografia

- Brzeski J., Figas M., *Autonomus Maintenance*, „Inżynieria & Utrzymanie Ruchu Zakładów Przemysłowych, Trade Media International” 2006, nr 11.
- Bullinger H.-J., Warschat J., *Concurrent Simultaneous Engineering Systems. The Way to Successful Product Development*, Springer, 1996.
- Ćwikliński M., Obora H., *Metody TQM w zarządzaniu – praktyczne przykłady zastosowań*, Poltext, Warszawa 2009.
- Ivanov D., Tsipoulanidis A., Schönberger J., *Global Supply Chain and Operations Management. A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*, Springer, 2019.
- Klonowski Z.J., *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem: modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.
- Lewandowski J., Skołod B., Plinta D., *Organizacja systemów produkcyjnych*, PWE, Warszawa 2014.
- Mazurczak J., *Projektowanie struktur systemów produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2002.
- Motała D., *The Effectiveness of Concepts and Methods of Managements on the Basis of the Research Carried Out in Enterprises of the Gas Engineering Sector, w: Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*, S. Trzcieliński (red.), Madison 2007.

- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Pacholski L., Malinowski B., Niedźwiedź Sz., *Procesowe, strukturalne i kooperacyjne aspekty innowacyjności organizacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Pawłowski E., Pawłowski K., Wachowski M., *Wdrażanie systemu TPM w warunkach przedsiębiorstwa międzynarodowego*, w: *Zarządzanie we współczesnym przedsiębiorstwie*, S. Trzcieleński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- Pinto J.L.Q., Matias J.C.O., Pimentel C., Azevedo S.G., Govindan K., *Just in Time Factory. Implementation Through Lean Manufacturing Tools*, Springer, 2018.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa, czerwiec 2019, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf
- Skołod B., *Zarządzanie operacyjne. Produkcja w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
- Trzcieleński S., Motała D., *Zastosowanie współczesnych metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora gazowniczego*, w: *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, M. Trocki, S. Gregorczyk (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
- Trzcieleński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Zijm H., Klumpp M., Heragu S., Regattieri A., *Operations, Logistics and Supply Chain Management: Definitions and Objectives*, Springer, 2019.

3.8

Część 3

Nabywcy w działaniach marketingowych organizacji

Leszek Bohdanowicz*

Grzegorz Urbanek**

Struktura własnościowa a kapitał marki – perspektywa teorii zasobowej i teorii agencji

Streszczenie

Celem rozdziału jest zbadanie relacji pomiędzy strukturami własnościowymi spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) a kapitałem marek mierzonym wskaźnikiem ich siły. Przeprowadzone studia literaturowe na temat teorii zasobowej oraz teorii agencji pozwoliły na sformułowanie dwóch hipotez badawczych. Dotyczyły one wpływu stopnia koncentracji struktur własnościowych oraz typu akcjonariusza na kapitał marki. Weryfikowano je za pomocą analizy danych panelowych na próbie 118 spółek oraz 469 rocznych obserwacji. Wszystkie spółki były notowane na GPW w Warszawie. Uzyskane wyniki wskazały, że własność menedżerska wpływa negatywnie, a własność instytucjonalna pozytywnie na kapitał marek analizowanych spółek.

Słowa kluczowe: struktury własnościowe spółek, kapitał marki, teoria zasobowa, teoria agencji

* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0002-4456-070X

** Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0002-1372-8127

Ownership Structure and Brand Capital – Perspectives of Resource-based View of the Firm and Agency Theory

Abstract

The aim of the article was to examine the relationship between the ownership structures of companies listed on the Warsaw Stock Exchange and their brand equity measured by brand strength indicator. The literature studies on the resource theory and agency theory allowed for the formulation of two research hypotheses. They concerned the impact of the degree of concentration of ownership structures and the type of shareholder on brand equity. Hypotheses were verified by means of panel data analysis on a sample of 118 companies and 469 annual observations. All companies were listed on the Warsaw Stock Exchange. The results obtained indicate that managerial ownership has a negative impact, and institutional ownership has a positive effect on the brand equity of the analyzed companies.

Keywords: ownership structures, brand equity, resource-based theory, agency theory

Wprowadzenie

Problematyka związana z markami jest przedmiotem licznych opracowań w literaturze przedmiotu od mniej więcej czterech dekad. Istotny wzrost zainteresowania markami nastąpił w latach 80. XX wieku w Wielkiej Brytanii, w związku z licznymi transakcjami przejęć spółek z silnymi markami. W tym okresie pojawiło się wiele publikacji na ich temat, które wyjaśniały istotę marki i mechanizm tworzenia przez nią wartości¹. W 1991 r. ukazała się przełomowa publikacja D. Aakera, w której autor wprowadził pojęcie kapitału marki jako sumy aktywów związanych z identyfikatorami marki będącymi źródłem określonych korzyści dla właścicieli marek i klientów². Publikacje związane z markami można zakwalifikować do kilku powiązanych ze sobą nurtów badawczych. Jednym z nich jest wyjaśnianie wpływu marki na zachowania konsumenckie³. Inny dotyczy kwestii elementów budujących siłę marek, takich chociażby jak ich istotność i unikatowość

¹ J. Murphy, *Brand Strategy*, Prentice Hall, New York 1990; J. Murphy (ed.), *Branding: A Key Marketing Tool*, McGrawHill, London 1987.

² D. Aaker, *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York 1991.

³ K. Keller, *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, "Journal of Marketing" 1993, vol. 57, no. 1, s. 1–22.

wość⁴, zaufanie do nich⁵ czy świadomość marek w oczach klientów⁶, a także kompletnych modeli budowy marki⁷. Istotny nurt badawczy odnosi się do kwestii finansowych związanych z marką – metody wyceny marki, jej oddziaływania na wyniki finansowe przedsiębiorstwa i wreszcie wpływ na tworzenie wartości dla akcjonariuszy⁸. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że silna marka stanowi kluczowy zasób przedsiębiorstwa, który kształtuje jego przewagę konkurencyjną. Dzięki silnej marce przedsiębiorstwo może uzyskiwać premię cenową lub wysoki udział w rynku, co przekłada się na zwiększoną sprzedaż i zyskowność. W przypadku wielu podmiotów marka jest ich najcenniejszym składnikiem majątkowym, mogącym mieć nawet kilkudziesięcioprocentowy udział w wartości rynkowej przedsiębiorstwa⁹. Podmioty z silnymi markami uzyskują lepsze wyniki finansowe niż ich konkurenci niemający takich marek¹⁰. Dzięki markom przedsiębiorstwa tworzą również wyższą wartość dla akcjonariuszy, co oznacza, że uzyskują zwrot dla akcjonariuszy wyższy niż oczekiwany i wyższy niż zwrot na indeksach giełdowych, dodatkowo często przy niższym ryzyku¹¹. Marka może również być wykorzystana jako strategiczne narzędzie w ekspansji geograficznej i asortymentowej przedsiębiorstwa. Według niektórych szacunków globalny udział marek w wartości akcjonariuszy (wartości rynkowej przedsiębiorstw) jest szacowany na około 30%¹². Wartość 100 najcenniejszych marek świata w 2018 r. wynosiła 4,4 bln USD¹³. Podsumowując, w wielu przypadkach marki stanowią podstawowe i efektywne narzędzie konkurowania przedsiębiorstwa i główny czynnik budujący jego wartość.

Dotychczasowe badania na temat marek w szczególności dotyczyły relacji pomiędzy ich siłą a wynikami finansowymi spółek wskazując, że silne marki przyczyniają się

⁴ J. Romaniuk, E. Gaillard, *The Relationship Between Unique Brand Associations, Brand Usage and Brand Performance: Analysis Across Eight Categories*, "Journal of Marketing Management" 2007, vol. 23, no. 3–4, s. 267–284.

⁵ Y. Sung, J. Kim, *Effects of Brand Personality on Brand Trust and Brand Affect*, "Psychology and Marketing" 2010, vol. 27, no. 7, s. 639–661.

⁶ J. Sasmita, N.M. Suki, *Young Consumers' Insights on Brand Equity: Effects of Brand Association, Brand Loyalty, Brand Awareness, and Brand Image*, "International Journal of Retail and Distribution Management" 2015, vol. 43, no. 3, s. 276–292.

⁷ K. Keller, *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson, London 2013; J. Kapferer, *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London 2008.

⁸ G. Salinas, *The International Brand Valuation Manual*, Wiley, Chichester 2009; G. Urbanek, *Zarządzanie wartościami i wycena marki*, CeDeWu, Warszawa 2019.

⁹ J. Gerzema, E. Lebar, A. Rivers, *Measuring the Contributions of Brand to Shareholder Value (and How to Maintain or Increase Them)*, "Journal of Applied Corporate Finance" 2009, vol. 21, no. 4, s. 79–88.

¹⁰ M. Kahlbeck, T. W. *Unrecorded Intangible Assets: Abnormal Earnings and Valuation*, "Accounting Horizons" 2007, vol. 21, no. 1, s. 23–31.

¹¹ N. Mizik, R. Jacobsen, *Talk About Brand Strategy*, "Harvard Business Review" 2005, September, s. 24–25.

¹² R. Clifton, *Brand Valuation: From Marketing Department to Boardroom*, "Market Leader" 2009, no. 2, s. 51–54.

¹³ www.millwardbrown.com

do poprawy tych wyników¹⁴. Stosunkowo mało jest natomiast badań, które pokazywałyby, w jaki sposób na siłę marek (ich kapitał) wpływają struktury własnościowe spółek oraz rodzaj akcjonariusza. Tego rodzaju badania przeprowadzili np. E. Esa, A.R. Zahari i D. Nawang w spółkach malezyjskich. Ich wyniki nie do końca są miarodajne ze względu na fakt, że próba badawcza w przywołanych badaniach była relatywnie niewielka i nie objęła niektórych zmiennych opisujących struktury własnościowe, takich jak własność menedżerska czy własność inwestorów instytucjonalnych¹⁵, ważnych zwłaszcza z punktu widzenia polskiego systemu *corporate governance*. W tym kontekście niniejsze opracowanie wypełnia lukę, jaka występuje w badaniach naukowych, a jego celem jest analiza literatury na temat relacji zachodzących pomiędzy strukturami własnościowymi spółek a kapitałem marek mierzonym wskaźnikiem ich siły oraz zbadania tej relacji na przykładzie marek znajdujących się w portfelach spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Rozdział został podzielony na dwie części. W pierwszej na podstawie założeń teorii zasobowej oraz teorii agencji postawiono dwie hipotezy badawcze. W drugiej części opisano próbę badawczą, metodykę prowadzonych badań, ich wyniki oraz wnioski. Badania miały charakter badań ilościowych i przeprowadzono je na próbie 118 spółek oraz 469 rocznych obserwacji. W związku z tym, że obserwacje dotyczyły kilku lat, badanie przeprowadzono za pomocą analizy danych panelowych (modelu z efektem ustalonym).

Podstawy teoretyczne i hipotezy

Znaczenie marki w perspektywie teorii zasobowej firmy

Teoria zasobowa (*resource-based view of the firm*) traktuje przedsiębiorstwo jako heterogeniczny podmiot, który charakteryzują jego unikalna baza zasobów i różnorodne szczególne umiejętności. Właściwie skonfigurowana wiązka zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa stanowi źródło jego przewagi konkurencyjnej na rynku. Zasoby przedsiębiorstwa mogą mieć zarówno charakter materialny, jak np. fabryki i ich wyposażenie, czy też niematerialny, jak choćby kapitał intelektualny i kultura organizacyjna. Zgodnie z teorią zasobową nie wszystkie zasoby mogą stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej. Aby mogły one być podstawą przewagi, muszą być wartościowe, rzadkie, trudne

¹⁴ M. Rahman, M.A. Rodriguez-Serrano, M. Lambkin, *Brand Management and Firm Value: An Integrated Resource Based and Signaling Theory Perspective*, "Industrial Marketing Management" 2018, vol. 72, s. 112–126.

¹⁵ E. Esa, A.R. Zahari, D. Nawang, *Corporate Sustainability Reporting, Ownership Structure and Brand Equity*, "Global Business and Management Research: An International Journal" 2018, vol. 10, no. 3, s. 120–129.

w imitacji i dobrze zorganizowane (koncepcja VRIO). Przedstawiciele szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym idą dalej i uważają, że spółki łączą różne zasoby oraz umiejętności w kluczowe kompetencje, które, spełniając kryteria VRIO, konsekwentnie prowadzą do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, a w efekcie kreowania lepszych wyników finansowych oraz wyższej wartości dla akcjonariuszy¹⁶.

Wśród zasobów o charakterze niematerialnym, które spełniają kryteria VRIO i taką przewagę niewątpliwie przynoszą, ważną rolę odgrywa marka, a ściślej jej szczególne cechy, które decydują o jej kapitale, takie jak np.: świadomość marki, lojalność wobec marki, prestiż czy postrzegana przez klienta jakość. Jak pokazały różne analizy, silne marki (o wysokim kapitale) przyczyniają się do kreowania wartości i lepszych wyników w różny sposób. Otóż produkty lub usługi o silnej marce mogą być sprzedawane po wyższej cenie w porównaniu z produktami lub usługami, które mają słabszą markę, co przynosi firmie wyższe przychody ze sprzedaży oraz wyższą marżę zysku¹⁷. Ponadto pracownicy firm, które mają produkty lub usługi o silnych markach, są bardziej zmotywowani do generowania wartości dla klientów, co przekłada się na zwiększenie lojalności tych klientów i zapewnia stabilne przychody oraz przepływy pieniężne¹⁸. Na podstawie wyników badań, które to potwierdziły, można stwierdzić, że silna marka będzie pozytywnie wpływać na różne miary dokonania spółek, takie jak sprzedaż, udział w rynku, przepływy pieniężne i marża zysku.

Teoria agencji a siła marki

Na siłę marki i czynniki, które determinują jej kreowanie w spółkach można również spojrzeć przez pryzmat założeń podstawowej teorii *corporate governance* – teorii agencji. Ta teoria zajęła się opisaniem problemów rozdzielania własności i zarządzania spółkami oraz konfliktem interesu między dwiema kooperującymi w nich grupami. Najczęściej jest to konflikt interesu pomiędzy właścicielami i menedżerami (konflikt agencji typu I) oraz akcjonariuszami większościowymi i akcjonariuszami mniejszościowymi (konflikt agencji typu II)¹⁹. Oba te konflikty mogą prowadzić do nieoptymalnych działań oraz nieoptymalnej alokacji zasobów spółki, co przynosi korzyści jednej

¹⁶ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

¹⁷ J.-B. Steenkamp, *How Global Brands Create Firm Value: 4V Model*, "International Marketing Review" 2014, vol. 31, no. 1, s. 5–29.

¹⁸ A. Vomberg, C. Homburg, T. Bornemann, *Talented People and Strong Brands: The Contribution of Human Capital and Brand Equity to Firm Value*, "Strategic Management Journal" 2015, vol. 36, no. 13, s. 2122–2131.

¹⁹ M. Jensen, W. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, vol. 3, no. 4, s. 305–360; A. Renders, A. Gaeremynck, *Corporate Governance, Principal-Principal Agency Conflicts, and Firm Value in European Listed Companies*, "Corporate Governance: An International Review" 2012, vol. 20, no. 2, s. 125–143.

stronie konfliktu agencji kosztem drugiej strony. W efekcie, jak pokazywały liczne badania, konflikt agencji wpływa na to, czy spółki osiągają optymalne wyniki finansowe²⁰.

Odnosząc się do tych różnych konfliktów, rozważania na temat teorii agencji próbowały wyjaśnić, w jaki sposób koncentracja własności i rodzaj dominującego akcjonariusza wpływają na funkcjonowanie spółek. Zauważono również, że różne typy akcjonariuszy zachowują się inaczej, mają różne cele w spółkach, odmienne horyzonty czasowe inwestycji oraz inna jest ich aktywność w zakresie nadzoru nad spółkami i wpływania na sposoby zarządzania nimi. Najczęściej uwzględnia się w tych badaniach podział na akcjonariuszy większościowych lub mniejszościowych i bada wpływ stopnia koncentracji na działalność oraz wyniki spółek lub podział uwzględniający typ własności i wyodrębnia np. własność menedżerską, własność finansowych inwestorów instytucjonalnych, własność Skarbu Państwa itd. W rozważaniach opartych na tym drugim podziale pokazano np., że finansowi inwestorzy instytucjonalni często są postrzegani jako inwestorzy pasywni, mało zaangażowani w nadzór i nastawieni przede wszystkim na osiągnięcie optymalnej stopy zwrotu z inwestycji w założonym przez siebie okresie²¹. Inaczej zachowuje się własność menedżerska, która jest silnie zaangażowana w spółkę, ale często również pozbawiona wiedzy niezbędnej do jej rozwijania, zwłaszcza gdy ta własność dotyczy założyciela spółki, oraz dążąca do ograniczenia wpływu zewnętrznych inwestorów i zmniejszenia roli organów nadzoru nad spółką²². Jeszcze inaczej zachowuje się państwo jako właściciel. Skarb Państwa jest najczęściej postrzegany jako właściciel mało efektywny i silnie nastawiony na realizację celów politycznych oraz społecznych, również przy wykorzystaniu do tego spółek, które kontroluje, posiadając większościowe bloki akcji²³.

Te różnice w zachowaniach różnych typów akcjonariuszy mogą wpływać nie tylko na wyniki finansowe spółek, jak dowodzi się i potwierdza w wielu badaniach²⁴, ale również na inne dokonania spółek i sposób prowadzenia przez nie różnych działań, co na te wyniki ma już bezpośredni wpływ. Takim czynnikiem wpływającym na wspo-

²⁰ Np. V. Dawar, *Agency Theory, Capital Structure and Firm Performance: Some Indian Evidence*, "Managerial Finance" 2014, vol. 40, no. 12, s. 1190–1206, G. Alimehmeti, A. Paletta, *Ownership Concentration and Effects over Firm Performance: Evidences from Italy*, 2012, vol. 8, no. 22, s. 39–49.

²¹ I.R. Appel, T.A. Gormley, D.B. Keim, *Passive Investors, not Passive Owners*, "Journal of Financial Economics" 2016, vol. 121, no. 1, s. 111–141.

²² R. Dixon, A. Guariglia, R. Vijayakumaran, *Managerial Ownership, Corporate Governance and Firms' Exporting Decisions: Evidence from Chinese Listed Companies*, "The European Journal of Finance" 2013, vol. 23, no. 7–9, s. 802–840.

²³ L. Tihanyi, R. V. Aquilera, P. Heugens, M. van Essen, S. Sauerwald, P. Duran, R. Turturea, *State Ownership and Political Connections*, "Journal of Management" 2019, vol. 45, no. 6, s. 2293–2321.

²⁴ Np. M. Mangena, V. Tauringana, E. Chamisa, *Corporate Boards, Ownership Structure and Firm Performance in an Environment of Severe Political and Economic Crisis*, "British Journal of Management" 2012, vol. 23, no. S1, s. S23–S41; M. Aluchna, B. Kamiński, *Ownership Structure and Company Performance: A Panel Study from Poland*, "Baltic Journal of Management" 2017, vol. 20, no. 4, s. 485–502.

mniane dokonania – jak zaznaczono wcześniej przy okazji rozważań na temat teorii zasobowej – jest też kapitał marki. Dlatego można również przyjąć, że koncentracja własności i typ akcjonariusza mogą mieć wpływ na podejmowanie działań w spółkach, które determinują poziom kapitału posiadanych przez nie marek. Przesłanka ta pozwala na sformułowanie następujących hipotez:

H1: *Stopień koncentracji własności ma wpływ na kapitał marki mierzony wskaźnikiem siły marki.*

H2: *Typ akcjonariusza ma wpływ na kapitał marki mierzony wskaźnikiem siły marki.*

Metoda

Próba badawcza

W skład próby badawczej, która służyła do testowania powyższych hipotez, weszły polskie spółki publiczne notowane na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Badanie objęło okres sześciu lat – od 2012 do 2017 r. Początkowa i końcowa data były podyktowane dostępem do danych na temat siły marek. W związku z tym, że okres badania obejmował kilka lat, dane analizowano za pomocą analizy danych panelowych (modelu z efektem ustalonym).

Dane dotyczące siły marki pochodziły z rankingu publikowanego rokrocznie w dzienniku „Rzeczpospolita”. Pozostałe dane zebrano z raportów rocznych spółek oraz z ich stron internetowych i stron Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Obserwacje z brakującymi danymi były wykluczane. Dodatkowo w badaniu nie uwzględniono instytucji finansowych (banków oraz funduszy), gdyż mają one inną strukturę kapitałów oraz obowiązują je odmienne zasady rachunkowości. Ponadto spółki finansowe podlegają większej liczbie regulacji, co może wpływać na wartości niektórych zmiennych. Ostateczna próba ma charakter niezbilansowanego panelu, w którego skład weszło 118 spółek oraz 469 rocznych obserwacji. Stosunkowo mała próba w relacji do liczby notowanych spółek wynika z małej liczby ocenianych w rankingu marek spółek publicznych.

Zmienne badawcze

Definicje zmiennych badawczych zostały przedstawione w tabeli 3.8.1. W analizowanych modelach wykorzystano jedną zmienną zależną, którą była siła marki, cztery zmienne zależne – koncentracja własności, własność menedżerska, własność inwestorów instytucjonalnych, własność państwa oraz pięć zmiennych kontrolnych, tj. wielkość spółki, ROA, zadłużenie, wiek spółki i liczbę marek.

Tabela 3.8.1.

Definicje zmiennych

Nazwa zmiennej	Definicja
Siła marki (kapitał marki)	W niniejszym badaniu siła marki została określona na podstawie rankingu najcenniejszych polskich marek. Szacunek siły tych marek od 2004 r. rocznie przeprowadza dziennik „Rzeczpospolita”. Jest ona określana na podstawie porównania jej pozycji z markami konkurencyjnymi w odniesieniu do dziewięciu parametrów, w czterech obszarach: pozycja rynkowa marki, zachowania klientów wobec marki, postrzeganie marki, afiliacja branżowa marki – przy wykorzystaniu badań rynkowych i określona na podstawie wyników badań konsumentów przeprowadzonych przez Millward Brown SMG/KRC na próbie losowej ok. 1 tys. konsumentów w wieku powyżej 15 lat z miast powyżej 20 tys. mieszkańców
Koncentracja własności	Wyrażony w ułamku dziesiętnym procent akcji bezpośrednio i pośrednio posiadany przez największego akcjonariusza
Własność menedżerska	Frakcja akcji w rękach wszystkich członków zarządu. Przy kalkulacji tej zmiennej uwzględniono bezpośrednie i pośrednie prawa własności na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy określone w ułamku dziesiętnym. Akcje w posiadaniu top menedżerów, którzy nie są członkami zarządu, zostały pominięte. Od polskich spółek publicznych wymagane jest ujawnienie w rocznych sprawozdaniach bezpośredniego i pośredniego udziału we własności członków zarządów, ale nie własności akcyjnej innych menedżerów. Ten obowiązek istnieje jedynie wtedy, gdy przekroczą oni – podobnie jak dotyczy to wszystkich akcjonariuszy – pięcioprocentowy próg własności.
Własność inwestorów instytucjonalnych	Procentowy udział finansowych inwestorów instytucjonalnych (tj. banków, firm ubezpieczeniowych, funduszy inwestycyjnych, funduszy emerytalnych, funduszy <i>venture capital</i> itd.) w strukturach własnościowych spółek (wyrażony ułamkiem dziesiętnym). Ze względu na obowiązki publikacyjne do kalkulacji tej zmiennej wykorzystano jedynie bloki akcji, które były większe niż 5%
Własność państwa	Procentowy (bezpośredni i pośredni) udział Skarbu Państwa w strukturach własnościowych spółek (z wyłączeniem własności poprzez inwestorów finansowych) wyrażony w ułamku dziesiętnym. Ze względu na obowiązki publikacyjne, podobnie jak w przypadku inwestorów instytucjonalnych, do kalkulacji tej zmiennej wykorzystano tylko bloki akcji, które były większe niż 5%
Wielkość spółki	Logarytm naturalny aktywów ogółem
Wyniki spółki	Wskaźnik ROA liczony jako zysk netto podzielony przez aktywa ogółem
Zadłużenie	Wskaźnik zadłużenia i obliczane jako relacja zobowiązań razem do aktywów ogółem
Wiek spółki	Liczba lat, które upłynęły od roku, kiedy spółka będąca właścicielem marki zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie
Liczba marek	Zmienna zerojedynkowa, która przyjmuje wartość 1, gdy w bazie danych jest więcej niż jedna marka danej spółki i 0, gdy jest tylko jedna

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań

Statystyki opisowe

W tabeli 3.8.2 przedstawione zostały statystyki opisowe zmiennych, które mają charakter zmiennych ciągłych lub skokowych (bez zmiennych zerojedynkowych). Średnia arytmetyczna siły marki wyniosła 53,5247, mediana 53,5727, a odchylenie standardowe 8,6413. Natomiast średnia arytmetyczna stopnia koncentracji własności w badanej próbie liczyła 0,4921, przy medianie 0,5589, a odchylenie standardowe 0,2007. Ten wynik potwierdza wysoki stopień koncentracji własności polskich spółek charakterystyczny dla zamkniętych systemów *corporate governance* (systemów kontroli od wewnątrz), do których należy również polski system. Cechuje je właśnie wysoki stopień koncentracji własności, ale także niewielkie znaczenie giełdy papierów wartościowych jako rynku kontroli przedsiębiorstw i niewielka liczba spółek na niej notowanych (spółek publicznych). W tym badaniu wpływało to na liczbę spółek w próbie badawczej, gdyż większość marek z rankingu dziennika „Rzeczpospolita” to marki spółek niepublicznych. Natomiast średnia arytmetyczna zmiennej „własność menedżerska” wyniosła 0,2330, przy medianie 0,0222. Równocześnie wartość maksymalna była równa 0,9422, wartość minimalna 0, a wartość odchylenia standardowego 0,2796. Te dane wskazują na duże zróżnicowanie własności menedżerskiej w polskich spółkach publicznych. Obok relatywnie niewielkiego udziału top menedżerów we własności lub jego braku mają oni duże bloki akcji pozwalające im w pełni kontrolować niektóre spółki publiczne.

Kolejną zmienną opisującą struktury własnościowe była zmienna „własność inwestorów instytucjonalnych”. Średnia arytmetyczna dla niej wynosiła 0,1338, mediana 0,0728, a odchylenie standardowe 0,1710. Warto jednak podkreślić, że ze względu na zastosowaną metodę zbierania danych ta zmienna może być niedoszacowana i odnosi się jedynie do znaczących bloków akcji, gdyż ujawnianiu w raportach podlegają jedynie bloki powyżej 5% (wyjątek stanowią tu udziały we własności członków zarządów). Inwestorzy instytucjonalni, w przeciwieństwie do innych typów właścicieli, często posiadają mniejsze bloki akcji, a dodatkowo ich zaangażowanie w akcje spółek jest dość powszechne.

Ostatnią zmienną opisującą struktury własnościowe była własność państwa. Ta własność jest relatywnie najmniej powszechna w spółkach notowanych na GPW w Warszawie i stąd niska średnia arytmetyczna dla opisywanej tu zmiennej, która wyniosła jedynie 0,0215 (mimo że, jak wskazano wcześniej, w badaniu uwzględniono tylko bloki akcji większe niż 5%). Choć własność państwowa w badanych spółkach nie była znacząca, to trzeba pamiętać, że ten rodzaj właściciela jest zazwyczaj obecny w spółkach dużych i o ważnym znaczeniu dla gospodarki. Do tych spółek należą przede wszystkim

spółki z sektorów: bankowego, paliwowego, wydobywczego, energetycznego i chemicznego, które nie były brane pod uwagę w badaniu.

Wreszcie średnia rentowności aktywów razem (ROA) była równa 0,0413, mediana 0,0405 przy wartości odchylenia standardowego 0,0929. Natomiast średnia arytmetyczna dla zmiennej „logarytm naturalny z aktywów” razem wyniosła 20,6958, a odchylenie standardowe 1,6303. Natomiast dla zmiennej „zadłużenie” odpowiednio 0,5027 i 0,2052. Średni wiek spółki (średnia arytmetyczna), czyli czas, który upłynął od roku pierwszego notowania do roku obserwacji wyniósł 13,2068, przy odchyleniu standardowym równym 6,3146.

Tabela 3.8.2.

Statystyki opisowe zmiennych

Zmienna	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Odch. stand.
Siła marki	53,5247	53,5727	29,4729	79,6945	8,6413
Koncentracja własności	0,4921	0,5589	0,0743	0,9741	0,2007
Własność menedżerska	0,2330	0,0222	0	0,9422	0,2796
Własność inwestorów instytucjonalnych	0,1338	0,0728	0	0,8982	0,1710
Własność państwa	0,0215	0	0	0,7188	0,0952
ROA	0,0413	0,0405	-0,9180	0,5501	0,0929
Wielkość spółki	20,6958	20,6117	16,8784	24,9350	1,6303
Zadłużenie	0,5027	0,5035	0,0045	1,8281	0,2052
Wiek spółki	13,2068	13	1	27	6,3146

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych panelowych

W tabeli 3.8.3 przedstawione zostały wyniki analizy danych panelowych. Obliczenia przeprowadzono w dwóch osobnych modelach. W pierwszym zmienną niezależną był stopień koncentracji struktur własnościowych, w drugim trzy pozostałe zmienne opisujące struktury własnościowe spółek – własność menedżerska, własność inwestorów instytucjonalnych oraz własność państwa.

W pierwszym modelu żadna ze zmiennych niezależnych lub kontrolnych nie była w sposób istotny statystycznie powiązana ze zmienną zależną. Taki wynik sugerował, że stopień koncentracji struktur własnościowych nie wyjaśnia siły marki, a spośród zmiennych opisujących te struktury może to robić jedynie typ akcjonariusza. Do wyjaśnienia tego problemu posłużył drugi model.

W drugim modelu dwie zmienne niezależne były w sposób istotny statystycznie powiązane z siłą marki. Pierwszą zmienną była własność menedżerska, drugą – własność inwestorów instytucjonalnych. Związki pomiędzy własnością menedżerską a siłą marki były negatywne, zatem wzrost udziału członków zarządów we własności prowadził do obniżenia siły marki ($\beta = -2,9791$, $p < 0,01$). Taka zależność może wskazywać, że menedżerom właścicielom może często brakować wiedzy na temat znaczenia marki i umiejętności jej kreowania. Z kolei związek pomiędzy własnością inwestorów instytucjonalnych a siłą marki okazał się pozytywny ($\beta = 6,2846$, $p < 0,01$). Może to wskazywać, że finansowi inwestorzy instytucjonalni mogą silniej motywować menedżerów do budowania marek lub mają wpływ na powoływanie takich, którzy mają niezbędne do tego umiejętności. Należy jednak zauważyć, że ta zależność może też być obciążona endogenicznością i to nie inwestorzy instytucjonalni mogą mieć wpływ na kreowanie marek, ale wybierać jako obiekt swoich inwestycji spółki, które mają silne marki, a tym samym mają większy potencjał do kreowania wartości dla akcjonariuszy i będą go miały w przyszłości. Ten problem powinien być przedmiotem innych badań.

Również dwie zmienne kontrolne były w sposób istotny statystycznie powiązane ze zmienną zależną. Pierwszą były wyniki spółki mierzone wskaźnikiem ROA, które były powiązane negatywnie z siłą marki ($\beta = -5,1362$, $p < 0,1$). Drugą zmienną był wiek spółki, który był powiązany pozytywnie z siłą marki ($\beta = 2,2348$, $p < 0,01$). Oznacza to, że spółki, które były dłużej notowane na GPW w Warszawie, miały też silniejsze marki (tabela 3.8.3).

Tabela 3.8.3.

Analiza danych panelowych

Zmienne niezależne	Zmienna zależna: siła marki	
	Model 1	Model 2
Koncentracja struktur własnościowych	-3,7738 (3,4981)	
Własność menedżerska		-2,9791* (1,5943)
Własność inwestorów instytucjonalnych		6,2846** (2,7355)
Własność państwa		-41,6408 (29,0984)
Wielkość spółki	0,2434 (0,5244)	0,2624 (0,5183)
ROA	-4,3284 (2,8814)	-5,1362* (2,9028)
Zadłużenie	-0,6431 (2,6820)	-0,1984 (2,6464)

cd. tabeli 3.8.3

Zmienne niezależne	Zmienna zależna: siła marki	
	Model 1	Model 2
Wiek spółki	1,3790 (1,0623)	2,2348** (1,1169)
Liczba marek	-3,5280 (3,7242)	-3,1663 (3,6787)
Wyraz wolny	35,2325** (15,6132)	22,6772 (16,1739)
Skorygowany R ²	0,8412	0,8451

* p < 0,1; ** p < 0,05. W nawiasach został przedstawiony błąd standardowy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Celem rozdziału była prezentacja wyników badań własnych na temat relacji pomiędzy strukturami własnościowymi wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie a kapitałem ich marek mierzonym wskaźnikiem siły marki. Uzyskane wyniki wskazują, że własność menedżerska wpływa negatywnie, a własność instytucjonalna pozytywnie na kapitał marek analizowanych spółek. Przedstawione wyniki wpisują się w nurt badawczy dotyczący identyfikacji czynników wpływających na poziom kapitału marki spółek. Większość badań empirycznych odnoszących się do marek traktuje kapitał marki (siłę marki) jako zmienną objaśniającą uzyskiwane przez przedsiębiorstwa wyniki. Badania dotyczące czynników kształtujących kapitał marki są relatywnie rzadziej opisywane w literaturze przedmiotu i dotyczą przede wszystkim analizy wpływu wydatków reklamowych, lub szerzej marketingowych, na uzyskane efekty w postaci siły marki. W tym kontekście przedstawione badania mają pionierski charakter na rynku polskim i stanowią jedną z pierwszych prób w literaturze światowej powiązania struktur właścicielskich przedsiębiorstw z siłą ich marek.

Bibliografia

- Aaker D., *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York 1991.
- Alimehmeti G., Paletta A., *Ownership Concentration and Effects over Firm Performance: Evidences from Italy*, 2012, vol. 8, no. 22, s. 39–49.
- Aluchna M., Kamiński B., *Ownership Structure and Company Performance: A Panel Study from Poland*, "Baltic Journal of Management" 2017, vol. 12, no. 4, s. 485–502.
- Appel I.R., Gormley T.A., Keim D.B., *Passive Investors, Not Passive Owners*, "Journal of Financial Economics" 2016, vol. 121, no. 1, s. 111–141.

- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Clifton R., *Brand Valuation: From Marketing Department to Boardroom*, "Market Leader" 2009, no. 2, s. 51–54.
- Dawar V., *Agency Theory, Capital Structure and Firm Performance: Some Indian Evidence*, "Managerial Finance" 2014, vol. 40, no. 12, s. 1190–1206.
- Dixon R., Guariglia A., Vijayakumaran R., *Managerial Ownership, Corporate Governance and Firms' Exporting Decisions: Evidence from Chinese Listed Companies*, "The European Journal of Finance" 2013, vol. 23, no. 7–9, s. 802–840.
- Esa E., Zahari A.R., Nawang D., *Corporate Sustainability Reporting, Ownership Structure and Brand Equity*, "Global Business and Management Research: An International Journal" 2018, vol. 10, no. 3, s. 120–129.
- Gerzema J., Lebar E., Rivers A., *Measuring the Contributions of Brand to Shareholder Value (and How to Maintain or Increase Them)*, "Journal of Applied Corporate Finance" 2009, vol. 21, no. 4, s. 79–88.
- Jensen M., Meckling W., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, vol. 3, no. 4, s. 305–360.
- Kahlbeck M., W T., *Unrecorded Intangible Assets: Abnormal Earnings and Valuation*, "Accounting Horizons" 2007, vol. 21, no. 1, s. 23–31.
- Kapferer J., *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London 2008.
- Keller K., *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, "Journal of Marketing" 1993, vol. 57, no. 1, s. 1–22.
- Keller K., *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson, London 2013.
- Mangena M., Tauringana V., Chamisa E., *Corporate Boards, Ownership Structure and Firm Performance in an Environment of Severe Political and Economic Crisis*, "British Journal of Management" 2012, vol. 23, no. S1, s. 23–41.
- Mizik N., Jacobsen R., *Talk About Brand Strategy*, "Harvard Business Review" 2005, September, s. 24–25.
- Murphy J., *Brand Strategy*, Prentice Hall, New York 1990.
- Murphy J. (ed.), *Branding: A Key Marketing Tool*, McGrawHill, London 1987.
- Rahman M., Rodriguez-Serrano M.A., Lambkin M., *Brand Management and Firm Value: An Integrated Resource Based and Signaling Theory Perspective*, "Industrial Marketing Management" 2018, vol. 72, s. 112–126.
- Renders A., Gaeremynck A., *Corporate Governance, Principal-Principal Agency and Firm Value in European Listed Companies*, "Corporate Governance: An International Review" 2012, vol. 20, no. 2, s. 125–143.
- Romaniuk J., Gaillard E., *The Relationship Between Unique Brand Associations, Brand Usage and Brand Performance: Analysis Across Eight Categories*, "Journal of Marketing Management" 2007, vol. 23, no. 3–4, s. 267–284.
- Salinas G., *The International Brand Valuation Manual*, Wiley, Chichester 2009.
- Sasmita J., Suki N.M., *Young Consumers' Insights on Brand Equity: Effects of Brand Association, Brand Loyalty, Brand Awareness, and Brand Image*, "International Journal of Retail and Distribution Management" 2015, vol. 43, no. 3, s. 276–292.

- Steenkamp J-B., *How Global Brands Create Firm Value: 4V Model*, "International Marketing Review" 2014, vol. 31, no. 1, s. 5–29.
- Sung Y., J. Kim, *Effects of Brand Personality on Brand Trust and Brand Affect*, "Psychology and Marketing" 2010, vol. 27, no. 7, s. 639–661.
- Tihanyi L., Aquilera R. V., Heugens P., van Essen M., Sauerwald S., Duran P., Turturea R., *State Ownership and Political Connections*, "Journal of Management" 2019, vol. 45, no. 6, s. 2293–2321.
- Urbanek G., *Zarządzanie wartością i wycena marki*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Vomberg A., Homburg C., Bornemann T., *Talented People and Strong Brands: The Contribution of Human Capital and Brand Equity to Firm Value*, "Strategic Management Journal" 2015, vol. 36, no. 13, s. 2122–2131.
- www.millwardbrown.com

4

MARKETING I INNOWACJE – PERSPEKTYWA MIAST

4.1

Część 4

Marketing i innowacje – perspektywa miast

Kamila Pilch*

Wizerunek miasta jako kategoria badawcza¹

Streszczenie

Wizerunek to jedno z kluczowych pojęć zarówno w marketingu terytorialnym, jak i brandingu miejsc. Zrozumienie, w jaki sposób konsumenci postrzegają miasto, jest ważnym zagadnieniem zarówno z perspektywy badawczej, jak i dla praktyków zajmujących się zarządzaniem nim. Jako kategoria badawcza wizerunek jest kategorią zindywidualizowaną, złożoną wewnątrznie i niestałą, a w jego badaniu ważne są analizy struktur percepcji. Celem rozdziału jest przedstawienie kluczowych terminów związanych z badaniami wizerunkowymi oraz zaprezentowanie, w jaki sposób dokonywany jest jego pomiar.

Słowa kluczowe: wizerunek miasta, pomiar, badania wizerunkowe

City's Image as a Research Category

Abstract

Image is one of the key concepts in both territorial marketing and place branding. Understanding how consumers perceive the city's image is an important issue both from a research perspective

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0002-6491-8385

¹ Publikacja została ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

and for practitioners. As a research category, the image is an individualized, internally complex and unstable category, and in its research analysis of perception structures is important. The purpose of the article is to present key terms related to image research and to present how it is measured in research practice.

Keywords: city image, measurement, image research

Wprowadzenie

Wizerunek to jedno z kluczowych pojęć zarówno w marketingu terytorialnym, jak i brandingu miejsc. Zrozumienie, w jaki sposób konsumenci postrzegają wizerunek miasta, jest ważnym zagadnieniem zarówno z perspektywy badawczej, jak i dla praktyków zajmujących się kształtowaniem wizerunku. Z tego powodu jest to częsty temat badań podejmowanych w ramach wielu dyscyplin naukowych². Jako kategoria badawcza wizerunek jest kategorią zindywidualizowaną, wewnątrznie niestałą i złożoną. Wizerunek miasta (czy jakiegokolwiek innej jednostki terytorialnej) jest tworzony na podstawie wielu elementów, na które składają się m.in. postrzeganie subproduktów miejskich, doświadczenie, reklama, promocja czy opinie innych. Powstaje on w umysłach odbiorców w wyniku dekodowania znaczenia i interpretacji tych sygnałów³.

Badania wizerunku dotyczące miejsc prowadzone są od lat 70. XX wieku. Jedną z prekursorskich prac w tym obszarze są studia J.D. Hunta na temat roli wizerunku w rozwoju turystyki⁴. Wielość istniejących definicji w naturalny sposób wpływa na niejednorodność w sposobie pomiaru. Najczęściej w wizerunkowych badaniach miejsc wykorzystuje się metodologię jakościową lub ilościową wraz z właściwymi dla nich technikami badawczymi.

Celem rozdziału jest przedstawienie stosowanych podejść w badaniach wizerunkowych miast. Zaprezentowano podstawowe pojęcia związane z badaniami wizerunkowymi, w tym zdefiniowano pojęcie wizerunku oraz przedstawiono główne modele, które stanowią ramę teoretyczną w dotychczas prowadzonych badaniach. Następnie opisane zostały sposoby pomiaru wizerunku miast wraz z podaniem przykładów badań oraz wskazaniem ich silnych stron i ograniczeń wynikających ze stosowania określonych metod. Całość opracowania kończy podsumowanie, w którym nakreślono obszary kolejnych badań w analizowanym obszarze.

² Y. Belhassen, D. Styliadis, A. Shani, *Testing an Integrated Destination Image Model across Residents and Tourists*, "Tourism Management" 2016, vol. 58, s. 184–195.

³ E. Glińska, *Budowanie marki miasta – koncepcje, warunki, modele*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

⁴ J.D. Hunt, *Image as a Factor in Tourism Development*, "Journal of Travel Research" 1975, vol. 13, no. 1, s. 1–6.

Wizerunek miasta

Na globalnym rynku miasta konkurują między sobą o nabywców, którymi są mieszkańcy, turyści, inwestorzy, studenci itp. Są one traktowane jako produkty, które mogą być poddane kreacji i sprzedaży. Zmiana orientacji zarządzających miastem w odniesieniu do rynku może być traktowana jako ewolucja zarządzania w kierunku relacyjnym, gdzie ważny jest sposób odbioru przez poszczególne grupy docelowe oferty miejskiej. Podejmowane działania wymagają profesjonalizacji zarządzania, a także właściwego doboru i kompozycji działań marketingowych wspierających kreowanie wizerunku⁵. Rozwój koncepcji marketingu terytorialnego powoduje liczne konsekwencje, wśród których wyróżnić można:

- 1) potrzebę nowej analizy zależności między czasem a przestrzenią – marketing terytorialny ma na celu przywrócenie spójności i jednoznaczności między określonymi komunikatami a materialnością danego terytorium,
- 2) przekształcenie się terytoriów w okolice – obszar o unikalnych, właściwych tylko dla siebie charakterystykach społeczno-ekonomicznych, które stają się znakiem identyfikacyjnym,
- 3) dostosowywanie się wzajemne popytu i podaży w ujęciu przestrzennym dzięki uruchomionym procesom adaptacyjnym⁶.

Wizerunek, jedna z kluczowych kategorii, w marketingu terytorialnym definiowany jest jako suma wiedzy, odczuć i postrzegania, które mają odbiorcy na temat danego miejsca⁷. Definicja ta może być wykorzystana zarówno dla wizerunku miast, jak i innych jednostek osadniczych, takich jak regiony, kraje. Niezależnie od tego, do jakiego rodzaju obszaru zostanie ona zastosowana, wizerunek jest wielowymiarowym konstruktem, w ramach którego można wyróżnić trzy podstawowe elementy/wymiary: kognitywny, afektywny i behawioralny. Wymiar kognitywny (poznawczy) związany jest z percepcją atrybutów/cech miejsca i obejmuje przekonania i wiedzę na temat fizycznych właściwości miejsca, pośród których wyróżnić można m.in. krajobraz, klimat, atrakcje kulturalne i turystyczne⁸. Wymiar afektywny związany jest z odczuciami i emo-

⁵ A. Dewiańska–Opitek, *Budowanie wizerunku jednostki terytorialnej na przykładzie województwa śląskiego*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 4(12), s. 84.

⁶ P. Hetzel, *Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie*, w: *Marketing terytorialny*, T. Domański (red.), Instytut Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

⁷ J. Crompton, P. C Fakeye, *Image Differences Between Prospective, First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley*, „Journal of Travel Research” 1991, vol. 30, no. 2, s. 10–16.

⁸ S. Pike, C. Ryan, *Destination Positioning Analysis Through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions*, „Journal of Travel Research” 2004, vol. 42, no. 4, s. 333–342.

cjami dotyczącymi cech miejsca i jego otoczenia⁹. Wymiar behawioralny powiązany jest z gotowością do podjęcia działań związanych z danym miejscem, których bazą są komponenty kognitywny i afektywny¹⁰. Badacze zgadzają się, że w przypadku miejsc można mówić dodatkowo o ogólnym wizerunku, który da się zdefiniować jako całościowe wrażenie odnoszące się do danego miejsca¹¹. J. Akama i D. Kieti sugerują, że sukces miejsca związany z przyciąganiem turystów zależy w większej mierze właśnie od tego ogólnego wrażenia, które dane miejsce wywiera, niż od specyficznych charakterystyk wizerunkowych, które są z nim związane¹².

Należy za E. Glińską, M. Florek i A. Kowalewską podkreślić, że zrozumienie, czym jest wizerunek miasta, nie jest możliwe bez odwołania do pojęcia jego tożsamości¹³. Oba te konstrukty są ze sobą ściśle powiązane. Rozróżnienie tożsamości i wizerunku miasta można przeprowadzić analogicznie jak w przypadku wizerunku i tożsamości (*corporate identity*) organizacji. Na gruncie ekonomii i zarządzania *corporate identity* definiowane jest jako strategicznie zaplanowany i operacyjnie określony system samoreprezentacji zorientowany wewnątrznie i zewnątrznie, oparty na instrumentach komunikacji marketingowej¹⁴. Podobnie w przypadku miasta tożsamość kształtowana jest przez cechy, właściwości, atrybuty oraz potencjalne korzyści z nim związane. Stąd, może być definiowana jako swego rodzaju aspiracja zarządzających nim co do tego, jak ma być postrzegane. W przypadku miast, czy szerzej miejsc, marketerzy wybierają lub też podkreślają określone symboliczne, społeczne bądź emocjonalne wartości tworzące tożsamość. Owo komunikowanie wartości do grup docelowych pozwala na wytworzenie i ukształtowanie w umysłach odbiorców subiektywnych wyobrażeń w wyniku percepcji, co stanowi podstawę kształtowania wizerunku w ich umysłach. Tak więc wizerunek jako postrzeganie wartości, jakości, odczuć i wyobrażeń jest centralną kategorią z punktu widzenia odbiorców.

⁹ J.S. Hou, D.L. Kerstetter, Ch-H. Lin, D.B. Morais, *Examining the Role of Cognitive and Affective Image in Predicting Choice Across Natural, Developed, and Theme-Park Destinations*, "Journal of Travel Research" 2007, vol. 46, no. 2, s. 183–194.

¹⁰ G. Prayag, *Tourists' Evaluations of Destination Image, Satisfaction, and Future Behavioral Intentions-the Case of Mauritius*, "Journal of Travel & Tourism Marketing" 2009, vol. 26, s. 836–853; A.D.A. Tasci, W.C. Gartner, S. Tamer Cavusgil, *Conceptualization and Operationalization of Destination Image*, "Journal of Hospitality & Tourism Research" 2007, vol. 31, no. 2, s.194–223.

¹¹ S. Baloglu, K.W. McCleary, *A Model of Destination Image Formation*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 4, s. 868–897; C.M. Echtner, J.R.B. Ritchie, *The Meaning and Measurement of Destination Image*, "The Journal of Tourism Studies" 1991, no. 2, s. 2–12.

¹² J. Akama, D. Kieti, *Measuring Tourist Satisfaction with Kenya's Wildlife Safari: A Case Study of Tsavo West National Park*, "Tourism Management" 2003, vol. 24, s. 73–81.

¹³ E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

¹⁴ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Traktowanie wizerunku jako mentalnego odzwierciedlenia postrzeganej rzeczywistości pozwala na rozpatrywanie go w dwóch płaszczyznach: rzeczywistości, z którą odbiorca ma styczność, oraz sposobu jej odbioru, ponieważ dla różnych grup (jak turyści, mieszkańcy, inwestorzy itd.) te same cechy mogą stanowić inną wartość¹⁵. W badaniach wizerunkowych miast do konceptualizacji pojęcia wizerunku jako rama teoretyczna wykorzystywane są modele, które pozwalają na zobrazowanie związków występujących pomiędzy poszczególnymi zmiennymi wpływającymi na percepcję odbiorców.

Modele badania wizerunku miasta

Jak przedstawiono, miasto jest szczególnego rodzaju produktem (megaproduktem terytorialnym), na którego odbiór wpływa wiele elementów składowych. Specyfika takiego megaprodktu, w tym wielość i niejednorodność grup docelowych, do których jest kierowany, wpływa na sposoby badania jego wizerunku. M. Gallarza, I.G. Saura i H.C. Garcia zaproponowali ujęcie najbardziej popularnych atrybutów wpływających na postrzeganie wizerunku za pomocą kontinuum, na którego krańcach z jednej strony znajdują się atrybuty funkcjonalne, takie jak np. możliwość uprawiania różnych aktywności turystycznych, krajobraz, przyroda, atrakcje turystyczne, baza handlowa, a z drugiej atrybuty psychologiczne związane z postrzeganą otwartością, interakcjami społecznymi, postawami mieszkańców, oryginalnością¹⁶.

Do najpowszechniej wykorzystywanych w badaniach wizerunkowych miast modeli należą modele C.M. Echtner i J.R.B. Ritchiego oraz S. Baloglu i K.W. McCleary'ego. W obu w syntetyczny sposób przedstawione są najważniejsze zmienne wpływające na postrzeganie wizerunku oraz związki pomiędzy nimi.

C.M. Echtner i J.R.B. Ritchie na podstawie analizy definicji wizerunku destynacji turystycznych zidentyfikowali trzy podstawowe wymiary pomocne przy analizie wizerunku¹⁷. Wymiary te (osie) tworzone są przez zmienne: oparte na atrybutach – holistyczne, które mogą być scharakteryzowane przez drugi wymiar, opisany za pomocą kontinuum: funkcjonalne – psychologiczne, te z kolei mogą być dla danego miejsca powszechne (podzielane z innymi) lub unikatowe. Kontinuum oparte na atrybutach – holistyczne związane jest z postrzeganiem poszczególnych subproduktów miejskich bądź też ogólnego wizerunku miasta. Na kontinuum funkcjonalne – psychologiczne

¹⁵ *Ibidem*, s. 156.

¹⁶ M. Gallarza, I.G. Saura, H.C. Garcia, *Destination Image: Towards a Conceptual Framework*, "Annals of Tourism Research" 2002, vol. 29, s. 56–78.

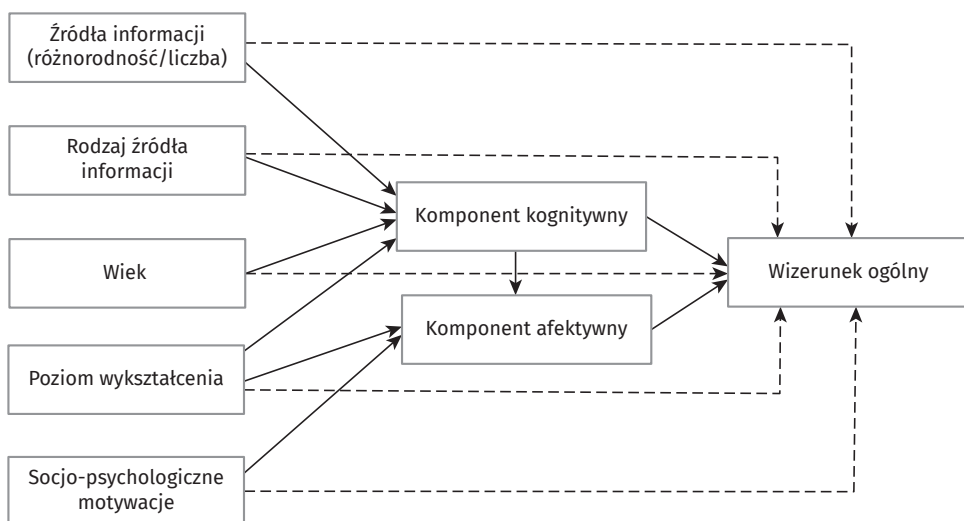
¹⁷ C.M. Echtner, J.R.B. Ritchie, *op.cit.*

znajdują się z jednej strony charakterystyki takie jak infrastruktura hotelowa, gastronomiczna, drogowa czy poziom cen, z drugiej strony klimat miasta, gościnność, otwartość.

W drugim z modeli, opracowanym przez S. Baloglu i K.W. McCleary'ego, zmienną wyjaśnianą jest ogólny wizerunek, na który wpływają komponenty kognitywny i afektywny (rysunek 4.1.1)¹⁸. Jak stwierdzają autorzy modelu, globalny wizerunek miejsca jest kształtowany na podstawie wiedzy o danym miejscu i jego atrybutach oraz emocjonalnych ocen z nimi związanych. Dodatkowo w ich propozycji wyróżnione zostały zmienne będące charakterystykami osobistymi (wiek, poziom wykształcenia i socjo-demograficzne motywacje) oraz zewnętrzne uwarunkowania (liczba i różnorodność źródeł informacji oraz rodzaj źródeł), które mogą być wykorzystane jako zmienne niezależne w analizach czynnikowych lub analizach regresji do badania siły związku między nimi a ogólnym wizerunkiem.

Rysunek 4.1.1.

Relacje między zmiennymi wpływającymi na wizerunek destynacji turystycznej



Źródło: S. Baloglu, K.W. McCleary, *A Model of Destination Image Formation*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 4.

Warto w tym miejscu wspomnieć również o technice map mentalnych wykorzystywanej do badania miast opracowanej przez K. Lyncha¹⁹. Jest to technika będąca częścią

¹⁸ S. Baloglu, K.W. McCleary, *op.cit.*

¹⁹ K. Lynch, *The Image of the City*, MIT Press, Cambridge 1960.

podstawą badań wizerunkowych²⁰. K. Lynch zastosował ją do badania sposobu odczytywania urbanistycznej formy trzech miast amerykańskich (Boston, Jersey i Nowy Jork) przez ich mieszkańców. W koncepcji Lyncha obraz miasta określany jest na podstawie: czytelności, budowania obrazu, struktury i tożsamości oraz obrazowości. Urbanistyczna forma miasta zdeterminowana jest przez pięć grup elementów: drogi (linie, wzdłuż których najczęściej ludzie się przemieszczają), krawędzie (linie stanowiące bariery, nieciągłości takie jak rzeki, nasypy kolejowe), rejonny (elementy funkcjonujące jako powierzchnie, jak np. parki), węzły (miejsca, w których przecinają się różne obszary przestrzeni, jak np. skrzyżowania, place) oraz punkty orientacyjne (punkty odniesienia, według których określane jest położenie innych obiektów). Na postawie ułożenia poszczególnych form i elementów w przestrzeni miasta jego odbiorcy kreują jego mentalne obrazy. W literaturze przedmiotu zaprezentowane koncepcje są najczęstszą podstawą prowadzonych badań. W kolejnej części rozdziału przedstawione zostaną sposoby pomiaru wizerunku miasta wraz z podaniem przykładów projektów badawczych, w których były one zastosowane.

Pomiar wizerunku

Jednym z kluczowych elementów w badaniach wizerunkowych są analizy struktur percepcji. Analizy wizerunkowe związane są często z identyfikacją znaczeń, jakie przypisywane są miastu (czy innym jednostkom terytorialnym). Jedną z pionierskich polskich prac w tym obszarze jest analiza F. Znanickiego na temat Poznania²¹. Według Znanickiego podmioty ludzkie nigdy nie doświadczają jakiejś powszechnej, obiektywnej, bezzakościowej, niezmiennej, nieograniczonej i nieograniczenie podzielanej przestrzeni²². Dane im są w doświadczeniu niezliczone przestrzenie jakościowo różnorodne, ograniczone, niepodzielne, zmienne, a przy tym dodatnio lub ujemnie oceniane. Stąd analizy prowadzone w tym nurcie dotyczą miasta w świadomości mieszkańców, ich doświadczeń i wartościowania przestrzeni miejskiej.

²⁰ Por. H. Gohari, *Structural Analysis of the Elements of Lynch's Image of the City Based on Space Syntax*, "Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Urban Design and Planning" 2019, vol. 172, no. 4, s. 141–158; G. Filomena, J. Verstegen, E. Manley, *A Computational Approach to 'The Image of the City'*, "Cities" 2019, vol. 89, s. 14–25; F. Morales Yago, M. Lázaro, M. Ruiz, *University Students' Perceptions of the Inner Cities of Murcia and Valencia*, "Quaestiones Geographicae" 2018, vol. 37, s. 75–85.

²¹ F. Znanicki, J. Ziółkowski, *Czym jest dla Ciebie miasto Poznań. Dwa konkursy: 1928, 1964*, PWN, Poznań–Warszawa 1984.

²² F. Znanicki, *Socjologiczne podstawy ekologii ludzkiej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny, Socjologiczny” 1938, nr 1, s. 89–119.

Preferencje konsumentów miasta można traktować jako nieobserwowalny bezpośrednio konstrukt teoretyczny, który wynika z określonej teorii mikroekonomicznej lub modelu zachowania konsumenta²⁵. Pomiar preferencji może się odbywać zarówno na podstawie opinii wyrażonych za pomocą skal pomiarowych (*stated preferences*), jak i za pomocą obserwacji rzeczywistych, rynkowych wyborów konsumentów (*revealed preferences*). Jedną z bardziej popularnych klasyfikacji metod pomiaru preferencji została zaproponowana przez C.H. Coombsa²⁴.

W. Gartner wyszczególnił dwie kwestie, które wpływają na różnice w stosowanej metodologii pomiaru wizerunku:

- 1) sposób gromadzenia danych empirycznych,
- 2) zestaw cech wykorzystywanych do pomiaru wizerunku²⁵.

Najczęściej w wizerunkowych badaniach jednostek osadniczych wykorzystuje się metodologię jakościową lub ilościową wraz z właściwymi dla nich technikami badawczymi. Standaryzowane metody pomiaru opierają się na wyróżnionych (arbitralnie przez badaczy, na podstawie analizy literatury lub w wyniku prowadzonych eksploracyjnych badań jakościowych) atrybutach wizerunku, za pomocą których respondenci oceniają (przy pomocy skali ocen – np. Likerta lub dyferencjału semantycznego) miasto. Analizy przeprowadzone przez S. Hosany'ego, Y. Ekinciego i M. Uysala wskazują, że w tego rodzaju badaniach liczba atrybutów waha się najczęściej między 4 a 48, a za ich pomocą badane są komponenty kognitywne i afektywne wizerunku²⁶. Przykładem takiego podejścia jest np. badanie wizerunku Werony wśród turystów i mieszkańców, które przeprowadzili F. Cassia, V. Vigolo i M. Ugolini²⁷. Podczas badania poprosili oni respondentów o ocenę (na siedmiopunktowej skali Likerta), na ile zgadzają się z wyróżnionymi określeniami dotyczącymi miasta. Zestaw czynników do oceny ustalony został z wykorzystaniem opracowania S. Gilboa i obejmował cztery grupy czynników:

- 1) udogodnienia dostępne w mieście:
 - tolerowany poziom zanieczyszczenia powietrza,
 - wystarczające oświetlenie w nocy,
 - dobry transport publiczny,
 - opieka dostępna dla ludzi starszych,

²⁵ A. Sagan, *Analiza preferencji konsumentów z wykorzystaniem programu STATISTICA – analiza conjoint i skalowanie wielowymiarowe*, s. 40, https://media.statsoft.pl/_old_dnn/downloads/analiza_preferencji_konsumentow.pdf

²⁴ C.H. Coombs, R.M. Dawes, A. Tversky, *Wprowadzenie do psychologii matematycznej*, PWN, Warszawa 1977.
²⁵ Za: E. Glińska, *Sposoby badania wizerunku miejsca*, „Samorząd Terytorialny” 2011, nr 11, s. 33–44.

²⁶ S. Hosany, Y. Ekinci, M. Uysal, *Destination Image and Destination Personality*, „International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research” 2007, no. 1, s. 62–81.

²⁷ F. Cassia, V. Vigolo, M. Ugolini, R. Baratta, *Exploring City Image: Residents' versus Tourists' Perceptions*, „TQM Journal” 2018, vol. 30, s. 476–489.

- dobrze zaprojektowane ulice i chodniki,
 - łatwa komunikacja z władzami miasta oraz funkcjonariuszami miejskimi,
- 2) czas wolny:
- udogodnienia dla turystów (baza hotelowa, restauracyjna, parki),
 - bliskość dużych miast,
 - bliskość głównych dróg,
 - dyskoteki oraz kluby nocne,
 - kluby dla młodzieży (harcerstwo itp.),
- 3) bezpieczeństwo:
- cisza,
 - bezpieczeństwo,
 - niska przestępczość,
 - brak zatłoczenia,
- 4) usługi publiczne:
- wystarczająca liczba banków i placówek pocztowych,
 - wystarczająca liczba sklepów,
 - wystarczająca liczba szpitali i placówek leczniczych²⁸.

Na podstawie otrzymanych wyników autorzy przeprowadzili analizy porównawcze wśród badanych grup (mieszkańców i turystów) z wykorzystaniem techniki analizy czynnikowej. Innym przykładem badań z wykorzystaniem podejścia ustrukturyzowanego jest badanie Y.-Ch. Huang, J.-P. Tseng i L.-Ch. Yiap dotyczące wizerunku Nowego Orleanu po uderzeniu huraganu Katrina²⁹. Celem projektu było zbadanie doświadczeń respondentów związanych z Nowym Orleanem oraz określenie wizerunku Nowego Orleanu jako miasta nadmorskiego (w tym analiza zarówno wizerunku ogólnego, jak i jego komponentów: kognitywnego i afektywnego). Do pomiaru elementu kognitywnego wykorzystano zestaw atrybutów zaczerpniętych z prac S. Baloglu i K.W. McCleary'ego oraz A. Beerliego i J.D. Martina. W rezultacie respondenci podczas wywiadu kwestionariuszowego zostali poproszeni o określenie (za pomocą siedmiopunktowej skali Likerta), na ile się zgadzają z 27 atrybutami opisującymi miasto. Do pomiaru komponentu afektywnego wykorzystano cztery atrybuty (nieprzyjemny–przyjemny, ponury–ekscytujący, senny–pobudzający oraz stresujący–relaksujący), które również były oceniane przez respondentów na siedmiopunktowej skali Likerta. Siedmiopunktowa skala Likerta była również zastosowana do oceny ogólnego wizerunku, którego podstawą były cztery wymiary (bardzo pozytywny–bardzo negatywny, bardzo przyjemny–bardzo nieprzyjemny, bardzo

²⁸ S. Gilboa, E. Jaffe, D. Vianelli, A. Pastore, R. Herstein, *A Summated Rating Scale for Measuring City Image*, "Cities" 2015, vol. 44, s. 50–59.

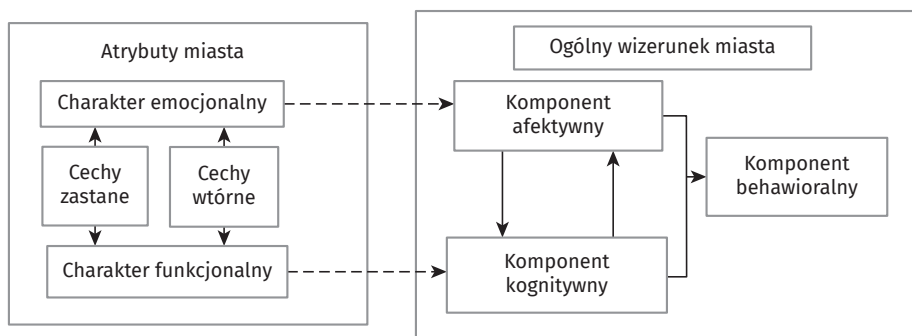
²⁹ Y.-Ch. Huang, J.-P. Tseng, L.-Ch. Yiap, *Image Recovery of the Resurrected Seashore City-New Orleans, Louisiana*, "Journal of Coastal Research" 2013, vol. 29, no. 2, s. 430–437.

korzystny–bardzo niekorzystny oraz bardzo rozrywkowy–bardzo nudny). Dodatkowo badano motywacje do polecenia Nowego Orleanu jako miasta turystycznego (miasta do spędzenia wakacji). Wykorzystano przy tym zestaw dziesięciu cech wyróżnionych przez A. Beerliego i J.D. Martina oraz ponownie poproszono o ocenę ich ważności na siedmiopunktowej skali Likerta³⁰. Do analizy otrzymanych wyników wykorzystano statystyki opisowe, test t oraz regresję wieloraką.

Na podstawie przedstawionych komponentów składających się na wizerunek miejsca, jak i atrybutów, które używane są do ich pomiaru, można zaprezentować istniejące pomiędzy nimi powiązania. Do cech zastanych można zaliczyć np. klimat, zasoby naturalne, architekturę. Cechami wtórnymi są np. baza hotelowa, gastronomiczna czy rozrywkowa³¹. Związki pomiędzy nimi zostały zobrazowane na rysunku 4.1.2.

Rysunek 4.1.2.

Wizerunek miasta a atrybuty wpływające na jego postrzeganie



Źródło: opracowanie własne.

Stosowanie podejścia ustrukturyzowanego w sposobie gromadzenia danych (w którym zestaw atrybutów włącza się do standaryzowanego kwestionariusza) pozwala na przeprowadzenie na zebranych danych analiz ilościowych. Może to mieć jednak ograniczenia poznawcze, ponieważ respondenci reagują na zaproponowane przez badacza kategorie, które niekoniecznie byłyby tożsame z ich skojarzeniami. Jest to jeden z powodów, dla których badacze projektują badania jakościowe. Przy tym najczęściej wykorzystywanymi technikami są zogniskowane wywiady grupowe, pogłębione wywiady indywidualne lub analiza treści (np. zdjęć turystów, broszur promocyjnych). Przykładem tego

³⁰ A. Beerli, J.D. Martin, *Factors*

Destination Image, "Annals of Tourism Research" 2004, vol. 31,

no. 3, s. 657–681.

³¹ E. Glińska, *Sposoby badania...*, *op.cit.*, s. 39.

rodzaju projektu jest badanie zrealizowane przez P. Laaksonena, M. Laaksonena, P. Borisowa i J. Halkoaho dotyczące wizerunku miasta Vaasa³². Celem było zbadanie indywidualnych doświadczeń związanych z postrzeganiem wizerunku miasta i dyskusja nad nimi. Wykorzystano technikę grup fokusowych (przeprowadzono 20 badań fokusowych), stosując technikę kolażu do badania postrzegania miasta. Każdy z respondentów został poproszony o samodzielne wykonanie kolażu, na którym miały zostać przedstawione najważniejsze ze składników miasta, a następnie o wyjaśnienie, dlaczego poszczególne elementy zostały wybrane do opisu. Stworzone obrazy były dyskutowane z pozostałymi uczestnikami, co było wstępem do rozmowy o idealnym, w opinii respondentów, wizerunku miasta Vaasa. Przy tym wykorzystano technikę komiksu, w ramach której uczestnicy mogli opisać, co myślą o mieście, a co miasto myśli o nich.

Dzięki technikom nieustrukturyzowanym możliwe jest dotarcie do skojarzeń, zmniejsza się jednocześnie możliwość przeoczenia ważnych dla badanych wymiarów lub składowych wizerunku. Warto jednak podkreślić, że dane zebrane za pomocą technik jakościowych umożliwiają przeprowadzenie analiz statystycznych i porównań jedynie w ograniczonym zakresie. Jak podkreśla L. Murphy, przy badaniach wizerunkowych miejsc jedynie połączenie podejścia ustrukturyzowanego i nieustrukturyzowanego pozwala na całościowy ogląd sposobu percepcji przez określoną grupę użytkowników³³. Do przykładów projektów wykorzystujących triangulację metod należą badania R. Eida i S. Elbanna na temat wizerunku Al-Ain³⁴. W pierwszej części badania wykorzystany został kwestionariusz do pomiaru komponentów kognitywnych (na podstawie skali C. Joenga, w której wyróżnione są trzy atrybuty: lokalne atrakcje, kulturalne atrakcje oraz udogodnienia) i afektywnych wizerunku (wykorzystane zostały trzy wymiary opisane przez H. Su, K. Chenga i H. Huanga: lokalna jakość życia, usługi i informacja). Respondenci oceniali oba wymiary za pomocą pięciopunktowej skali Likerta. W drugiej części badania przeprowadzono dwie grupy fokusowe i 21 wywiadów pogłębionych z turystami. Ich celem było zebranie przykładów obrazujących poszczególne atrybuty i ukazujących unikalne charakterystyki miasta.

³² P. Laaksonen, M. Laaksonen, P. Borisov, J. Halkoaho, *Measuring Image of a City: A Qualitative approach with Case Example*, "Place Branding" 2006, no. 2, s. 210–219.

³³ L. Murphy, *Australia's Image as a Holiday Destinations – Perceptions of Backpacker Visitors*, "Journal of Travel and Tourism Marketing" 1999, no. 3, s. 21–45.

³⁴ R. Eid, S. Elbanna, *A Triangulation Study to Assess the Perceived City Image in the Arab Middle East Context: The Case of Al-Ain in the UAE*, "Tourist Planning and Development" 2017, vol. 15, no. 2, s. 118–133.

Podsumowanie

Zrozumienie, w jaki sposób poszczególne grupy odbiorców postrzegają wizerunek danego miasta, pozwala nie tylko na poznanie skojarzeń i emocji z nim związanych, które są podstawą określonych działań konsumentów, ale jest równocześnie podłożem do opracowania narzędzi marketingowych wykorzystywanych przy komunikowaniu tożsamości. Celem rozdziału było przedstawienie kluczowych terminów związanych z badaniami wizerunkowymi miasta oraz zaprezentowanie, w jaki sposób w praktyce badawczej dokonywany jest pomiar jego wizerunku.

Jak zaznaczono, wizerunek powstaje w wyniku postrzegania i nacechowany jest subiektywizmem. Projektując badania, badacze muszą z jednej strony zdecydować, jaka metodologia jest odpowiednia dla konkretnego problemu (wybór pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi) oraz czy i w jakim stopniu należy w projekcie dokonać połączenia podejść³⁵. Każda z metod badawczych ma swoje zalety i ograniczenia, co zostało przedstawione w niniejszym opracowaniu. Jak podkreśla J. Chen, badanie komponentów kognitywnych pozwala na zidentyfikowanie cech unikatowych miejsca, co może być przydatne z punktu widzenia zarządzających miejscem przy opracowywaniu dokumentów strategicznych, natomiast analizy komponentów afektywnych mają mniej aplikacyjny charakter³⁶. Dlatego też w badaniach wizerunkowych miast, w zależności od określonego problemu badawczego, wykorzystywane są różne metody i techniki.

Przywołany pogląd L. Murphy'ego o konieczności łączenia podejść ustrukturyzowanych i nieustrukturyzowanych w badaniach wizerunkowych jest stosowany w praktyce poprzez tworzenie projektów mieszanych. Dotychczasowe badania łączące podejścia jakościowe i ilościowe opierały się na sekwencyjnie tworzonych planach badawczych, tak jak zostało to zobrazowane na przykładzie badań R. Eida i S. Elbanna. W tym kontekście ciekawe metodologicznie byłoby zaproponowanie planu badawczego bazującego na mieszanych metodach identyfikacji wizerunku miast, który byłby zaprojektowany w odmienny sposób. Z uwagi na przedstawioną specyfikę wizerunek może być traktowany jako jakościowa kategoria badawcza. Z tej perspektywy warto empirycznie weryfikacji byłoby zrealizowanie badań, w których dane pozyskane w badaniach jakościowych byłyby zanalizowane z wykorzystaniem ilościowych technik redukcji. Dodatkowo, interesujące poznawczo i metodycznie byłoby przeanalizowanie stosowanych podejść i wykorzystywanych do badania zestawów atrybutów w zależności od grupy docelowej odbiorców, którzy stanowią próbę badawczą.

³⁵ U. Flick, *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project*, Sage, London 2011.

³⁶ J. Chen, *A Case Study of Korean Outbound Travelers' Destination Images by Using Correspondence Analysis*, "Tourism Management" 2001, vol. 22, s. 345–350.

Bibliografia

- Akama J., Kieti D., *Measuring Tourist Satisfaction with Kenya's Wildlife Safari: A Case Study of Tsavo West National Park*, "Tourism Management" 2003, vol. 24, s. 73–81.
- Baloglu S., McCleary K.W., *A Model of Destination Image Formation*, "Annals of Tourism Research" 1999, vol. 26, no. 4, s. 868–897.
- Belhassen Y., Styliadis D., Shani A., *Testing an Integrated Destination Image Model across Residents and Tourists*, "Tourism Management" 2016, vol. 58, s. 184–195.
- Beerli A., Martin J.D., *Tourists' Characteristics and the Perceived Image of Tourists Destinations: A Quantitative Analysis – A Case Study of Lanzarote, Spain*, "Tourism Management" 2004, vol. 25, s. 623–636.
- Beerli A., Martin J.D., *Factors Destination Image*, "Annals of Tourism Research" 2004, vol. 31, no. 3, s. 657–681.
- Cassia F., Vigolo V., Ugolini M., Baratta R., *Exploring City Image: Residents' versus Tourists' Perceptions*, "TQM Journal" 2018, vol. 30, s. 476–489.
- Coombs C. H., Dawes R.M., Tversky A., *Wprowadzenie do psychologii matematycznej*, PWN, Warszawa 1977.
- Chen J., *A Case Study of Korean Outbound Travelers' Destination Images by Using Correspondence Analysis*, "Tourism Management" 2001, vol. 22, s. 345–350.
- Crompton J., Fakeye P. C., *Image Differences Between Prospective, First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley*, "Journal of Travel Research" 1991, vol. 30, no. 2, s. 10–16.
- Dewialska–Opitek A., *Budowanie wizerunku jednostki terytorialnej na przykładzie województwa śląskiego*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 4(12), s. 83–98.
- Echtner C.M., Ritchie J.R.B., *The Meaning and Measurement of Destination Image*, "The Journal of Tourism Studies" 1991, no. 2, s. 2–12.
- Eid R., Elbanna S., *A Triangulation Study to Assess the Perceived City Image in the Arab Middle East Context: The Case of Al-Ain in the UAE*, "Tourist Planning and Development" 2017, vol. 15, no. 2, s. 118–133.
- Filomena G., Verstegen J., Manley E., *A Computational approach to 'The Image of the City'*, "Cities" 2019, vol. 89, s. 14–25.
- Flick U., *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project*, Sage, London 2011.
- Gallarza M., Saura I.G., Garcia H.C., *Destination Image: Towards a Conceptual Framework*, "Annals of Tourism Research" 2002, vol. 29, s. 56–78.
- Gilboa S., Jaffe E., Vianelli D., Pastore A., Herstein R., *A Summated Rating Scale for Measuring City Image*, "Cities" 2015, vol. 44, s. 50–59.
- Glińska E., *Budowanie marki miasta – koncepcje, warunki, modele*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Glińska E., *Sposoby badania wizerunku miejsca*, „Samorząd Terytorialny” 2011, nr 11, s. 33–44.
- Glińska E., Florek M., Kowalewska A., *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.
- Gohari H., *Structural Analysis of the Elements of Lynch's Image of the City Based on Space Syntax*, „Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Urban Design and Planning” 2019, vol. 172, no. 4, s. 141–158.

- Hetzel P., *Dlaczego marketing terytorialny ma obecnie tak duże znaczenie*, w: *Marketing terytorialny*, T. Domański (red.), Instytut Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Hosany S., Ekinci Y., Uysal M., *Destination Image and Destination Personality*, "International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research" 2007, no. 1, s. 62–81.
- Hou J. S., Kerstetter D.L., Lin CH-H, Morais D. B., *Examining the Role of Cognitive and Affective Image in Predicting Choice Across Natural, Developed, and Theme-Park Destinations*, "Journal of Travel Research" 2007, vol. 46, no. 2, s. 183–194.
- Huang Y-Ch., Tseng J-P., Yiap L-Ch., *Image Recovery of the Resurrected Seashore City – New Orleans, Louisiana*, "Journal of Coastal Research" 2013, vol. 29, no. 2, s. 430–437.
- Hunt J.D., *Image as a Factor in Tourism development*, "Journal of Travel Research" 1975, vol. 13, no. 1, s. 1–6.
- Laaksonen P., Laaksonen M., Borisov P., Halkoaho J., *Measuring Image of a City: A Qualitative Approach with Case Example*, "Place Branding" 2006, no. 2, s. 210–219.
- Lynch K., *The Image of the City*, MIT Press, Cambridge 1960.
- Morales Yago F., Lázaro M., Ruiz M., *University Students' Perceptions of the Inner Cities of Murcia and Valencia*, "Quaestiones Geographicae" 2018, vol. 37, s. 75–85.
- Murphy L., *Australia's Image as a Holiday Destinations – Perceptions of Backpacker Visitors*, "Journal of Travel and Tourism Marketing" 1999, no. 3, s. 21–45.
- Pike S., Ryan C., *Destination Positioning Analysis Through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions*, "Journal of Travel Research" 2004, vol. 42, no. 4, s. 333–342.
- Prayag G., *Tourists' Evaluations of Destination Image, Satisfaction, and Future Behavioral Intentions – the Case of Mauritius*, "Journal of Travel & Tourism Marketing" 2009, vol. 26, s. 836–853.
- Sagan A., *Analiza preferencji konsumentów z wykorzystaniem programu STATISTICA – analiza conjoint i skalowanie wielowymiarowe*, https://media.statsoft.pl/_old_dnn/downloads/analiza_preferencji_konsumentow.pdf
- Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Tasci A.D.A., Gartner W.C., Tamer Cavusgil S., *Conceptualization and Operationalization of Destination Image*, "Journal of Hospitality & Tourism Research" 2007, vol. 31, no. 2, s. 194–223.
- Znanięcki F., *Socjologiczne podstawy ekologii ludzkiej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny, Socjologiczny” 1938, nr 1, s. 89–119.
- Znanięcki F., Ziółkowski J., *Czym jest dla Ciebie miasto Poznań. Dwa konkursy: 1928, 1964*, PWN, Poznań–Warszawa 1984.

4.2

Część 4

Marketing i innowacje – perspektywa miast

Agnieszka Izabela Baruk*

Zewnętrzny wizerunek pracodawcy jako kluczowy atribut marketingowy na przykładzie polskiej uczelni

Streszczenie

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jego celem jest zidentyfikowanie przyczyn braku zainteresowania młodych potencjalnych pracowników uczelnią jako pracodawcą, stanowiących odzwierciedlenie jego zewnętrznego wizerunku. Do przygotowania części teoretycznej wykorzystano metodę analizy poznawczo-krytycznej światowej literatury przedmiotu. Jej wyniki wskazują na istnienie luki poznawczej i badawczej odnoszącej się do zewnętrznego wizerunku uczelni w roli pracodawcy, którego odzwierciedleniem jest brak zainteresowania podjęciem tam pracy. Dążąc do ograniczenia zidentyfikowanych luk, przeprowadzono badania empiryczne. Dane pierwotne zebrano za pomocą metody badania ankietowego. Objęto nim reprezentantów młodych potencjalnych pracowników. Poddano je analizie statystycznej. Jej wyniki wskazują m.in., że od 2016 r. wśród przyczyn braku zainteresowania pracą w uczelni na pierwszym miejscu wskazywana jest „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia”. W analizowanym okresie wyraźnie wzrosło znaczenie „chęci zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią”. Ma to bardzo niekorzystny wydźwięk wizerunkowy. Stwierdzono

* Politechnika Łódzka, ORCID: 0000-0003-2864-509X

też, że między analizowanymi przyczynami a opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni nie występują zależności statystycznie istotne.

Słowa kluczowe: pracodawca, zewnętrzny wizerunek, potencjalny pracownik, uczelnia

External Employer's Image as the Key Marketing Attribute on an Example of Polish University

Abstract

The work has a theoretical-empirical character. Its aim is to identify reasons of a lack of young potential employees' interest in an university as the employer which reflects its external image. To prepare the theoretical part the method of cognitive-critical analysis of the world literature was applied. Its results indicate existing the cognitive gap and the research gap in the scope of considerations on external image of an university as the employer. To reduce the both of the identified gaps the empirical research was conducted. Primary data was collected using the questionnaire method among representatives of young potential employees. Gathered data was subjected to statistical analysis. Its results show that from 2016 'willingness to use the knowledge and skills gained during the studies at the other employer that university' has been taking the first place among the reasons of a lack of interest in working at an university. During the analysed years the importance of the reason which is 'willingness to break any contact with an university' has been increasing. This reason has the definitely negative image overtones. It was found that there were no statistically significant dependences between analysed reasons and the opinions about the perceiving of employees of universities in Poland.

Keywords: employer, external image, potential employee, university

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych marketingowych atrybutów każdej współczesnej organizacji jest jej wizerunek. Jego znaczenie rynkowe jest niezwykle duże zarówno w przypadku organizacji dochodowych, jak i niedochodowych. Chodzi przy tym nie tylko o ogólny wizerunek danego podmiotu, ale także o poszczególne wizerunki cząstkowe odpowiadające odgrywaniu przez niego różnych ról rynkowych. Każda bowiem współczesna organizacja występuje w wielu rolach, do których należy rola dostawcy, odbiorcy, partnera strategicznego czy też pracodawcy. Warto pamiętać, że poszczególne wizerunki cząstkowe wzajemnie na siebie oddziałują, wpływając także na ogólny obraz danej organi-

zacji, który z kolei determinuje każdy z subwizerunków. Jakikolwiek zatem dysfunkcje występujące podczas kształtowania jednego z tych wizerunków prowadzą do niekorzystnych konsekwencji odnoszących się do konkretnego wizerunku, ale jednocześnie wywołują negatywne skutki z punktu widzenia pozostałych wizerunków cząstkowych i wizerunku ogólnego. Dlatego też niezwykle ważne jest podejmowanie właściwych działań z zakresu zarządzania polityką wizerunkową, obejmując nimi wizerunek ogólny oraz wszystkie bez wyjątku wizerunki cząstkowe, w tym zewnętrzny wizerunek pracodawcy. Celem tego rozdziału jest więc zidentyfikowanie przyczyn braku zainteresowania młodych potencjalnych pracowników uczelnia jako pracodawcą, stanowiących odzwierciedlenie jej zewnętrznego wizerunku. Oprócz metody analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu zastosowanej do przygotowania części teoretycznej, zastosowano metodę badania ankietowego (do zebrania danych pierwotnych) oraz metody analizy ilościowej, w tym metody analizy statystycznej (do analizy zgromadzonych danych).

Przegląd literatury

Wizerunek definiowany jest jako obraz jakiegoś podmiotu lub przedmiotu ukształtowany w świadomości podmiotów z jego otoczenia¹. W przypadku organizacji jest on zatem efektem sposobu postrzegania danego podmiotu przez inne podmioty². Wizerunek organizacji funkcjonującej na rynku konsumpcyjnym pośrednio lub bezpośrednio wpływa na postawy i zachowania innych uczestników rynku, w tym zwłaszcza na postawy³ i zachowania⁴ nabywców finalnych. Warto podkreślić, że chodzi tutaj nie tylko o zachowania zakupowe, ale także o pozostałe rodzaje zachowań rynkowych, do których należą zachowania kreatywne i komunikacyjne podejmowane w Internecie⁵ i poza nim. Gotowość do nabywania określonej oferty oraz kupowania tworzących ją produktów, opinie przekazywane innym podmiotom czy też gotowość do aktywnego udziału w tworzeniu oferty marketingowej oraz faktyczne działania podejmowane w ramach jej kreowania przyczyniają się z kolei do kształtowania określonego wizerunku, prowadząc do jego

¹ W. Budzyński, *Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.

² <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-image> (dostęp: 28.12.2019).

³ L. Lin, C. Lu, *The of Corporate Image, Relationship Marketing, and Trust on Purchase Intention: The Moderating Effects of Word-of-mouth*, "Tourism Review" 2010, vol. 65, no. 3, s. 16–34; S. Yu, J. Lee, *The Effects of Consumers' Perceived Values on Intention to Purchase Upcycled Products*, "Sustainability" 2019, vol. 11, 1034.

⁴ J. Hanaysha, *An Examination of the Factors Affecting Consumer's Purchase Decision in the Malaysian Retail Market*, "PSU Research Review" 2018, vol. 2, no. 1, s. 7–23.

⁵ J. Bucko, L. Kakalejčík, M. Ferencová, *Online Shopping: Factors that Affect Consumer Purchasing Behaviour*, "Cogent Business & Management" 2018, vol. 5, no. 1, s. 1–15.

wzmacniania lub osłabiania. Widać zatem, że wizerunek jako wartość niematerialna niejednokrotnie ma nie mniej istotne znaczenie jako bodziec służący do wywierania marketingowego wpływu na odbiorców niż bodźce materialne, wśród których do najczęściej stosowanych należy cena produktu⁶. Oczywiście, oddziaływanie za pomocą wizerunku jest zdecydowanie trudniejsze, bardziej czasochłonne itd., ale przynosi znacznie trwalsze efekty, m.in. w postaci lojalności emocjonalnej, która jest obecnie uważana za priorytetową wartość w relacjach pomiędzy nabywcami a oferentami⁷. Warto dodać, że nie da się jej wzbudzić poprzez stymulowanie postaw i zachowań za pomocą cen.

Biorąc pod uwagę, że każda organizacja odgrywa różne role rynkowe, można mówić o jej ogólnym wizerunku oraz o wizerunkach częściowych (subwizerunkach). Jednym z subwizerunków jest wizerunek pracodawcy. Jest on definiowany jako obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na podstawie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)⁸. Można zatem mówić o dwóch typach wizerunku pracodawcy: zewnętrznym (ukształtowanym wśród potencjalnych pracowników) oraz wewnętrznym (ukształtowanym wśród aktualnych pracowników). Pierwszy z nich odgrywa kluczową rolę w procesie przyciągania uczestników zewnętrznego rynku pracy dysponujących potencjałem zawodowym odpowiadającym potrzebom danego pracodawcy. Podobnie jak wizerunek wewnętrzny, cechuje go zmienność i zindywidualizowany charakter, co jest także cechą wizerunku jako takiego⁹.

Mimo tak dużego znaczenia wizerunku w przypadku wszystkich bez wyjątku typów organizacji, w literaturze przedmiotu jest on analizowany przede wszystkim w odniesieniu do organizacji dochodowych, jakimi są przedsiębiorstwa¹⁰. Dotyczy to rozważań zarówno na temat ogólnego wizerunku, jak i wizerunków wynikających z odgrywania różnych ról rynkowych, w tym wizerunku pracodawcy. W przypadku przedsiębiorstw relatywnie częściej pisze się na temat marki pracodawcy niż na temat wizerunku pra-

⁶ I. Bondos, *Store Price Image – The Power of Perception*, "International Journal of Synergy and Research" 2016, vol. 5, s. 37–44.

⁷ A. Zorfas, D. Leemon, *An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction*, "Harvard Business Review" 2016, vol. 8, <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction> (dostęp: 28.12.2019).

⁸ A. Baruk, *Contentment of Employees vs their Prosumeric Activity in the Scope of Recommending an Employer*, "Journal of Business and Industrial Marketing" 2017, vol. 32, no. 5, s. 742–751.

⁹ S. Highhouse, M.E. Brooks, G. Greguras, *An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations*, "Journal of Management" 2009, vol. 35, s. 1481–1493.

¹⁰ N.A. Ahmad, D. Salina, *Engaging People with Employer Branding*, "Procedia Economics and Finance" 2016, vol. 35, s. 690–698.

codawcy. Część autorów wyróżnia zewnętrzną markę pracodawcy, którą utożsamia z wizerunkiem organizacji w tej roli, oraz wewnętrzną markę pracodawcy, którą z kolei identyfikuje z tożsamością organizacji, m.in. F. Lievens i J.E. Slaughter¹¹. Niejednokrotnie wręcz obu pojęć, czyli wizerunku pracodawcy i marki pracodawcy, używa się zamiennie¹², co oczywiście nie jest właściwe.

Aspekty wizerunkowe zdecydowanie rzadziej analizowane są w przypadku organizacji niedochodowych, w tym uczelni publicznych. Dostrzega się w nich bowiem nadal głównie podmioty realizujące funkcje dydaktyczno-naukowo-badawcze, skupiając się w rozważaniach teoretycznych i praktycznych na takich kwestiach, jak dostosowanie oferty do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy (np. N. Chhinzer i A.M. Russo¹³, T. Tóth-Téglás, E. Hlédik i L. Fónadová¹⁴), sposoby przyciągania kandydatów na studentów (np. A. Özdemira, E. Tozlub, E. Şenc i H. Ateşoğlu¹⁵, R. Ryńca i R. Miško¹⁶) itp. Oczywiście, wszystkie wymienione kwestie są ważne, ale funkcjonowanie uczelni w każdym z tych obszarów byłoby z pewnością bardziej efektywne, gdyby dostrzegano konieczność aktywnego implementowania założeń nowoczesnej orientacji marketingowej. Wiąże się to m.in. z odpowiednim zarządzaniem wartościami niematerialnymi, w tym wizerunkiem ogólnym i wizerunkiem pracodawcy. Uczelnie w Polsce, zwłaszcza uczelnie publiczne, są bowiem dużymi organizacjami zatrudniającymi tysiące osób. Dlatego też niedostrzeganie i/lub niedoceniające znaczenia właściwego kształtowania wizerunku pracodawcy, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, jest niezwykle ważną barierą utrudniającą efektywne uczestniczenie w coraz bardziej konkurencyjnej grze rynkowej. Autorzy nielicznych publikacji dotyczących uczelni w roli pracodawcy skupiają się na marce pracodawcy i jej wpływie na aktualnych pracowników (m.in. A. Hamidizadeh i M.M. Fadardi¹⁷, H. Gilani i L. Cunningham¹⁸), nie analizując perspektywy uczestników zewnętrznego rynku pracy.

¹¹ F. Lievens, J.E. Slaughter, *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2016, vol. 3, s. 407–440.

¹² N.U. Hadi, S. Ahmed, *Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention*, "Administrative Sciences" 2018, vol. 8, no. 44.

¹³ N. Chhinzer, A.M. Russo, *An Exploration of Employer Perceptions of Graduate Student Employability*, "Education + Training" 2018, vol. 60, no. 1, s. 104–120.

¹⁴ T. Tóth-Téglás, E. Hlédik, L. Fónadová, *An Analysis of Employer Requirements of University Graduates*, "Acta Polytechnica Hungarica" 2016, vol. 13, no. 5, s. 169–188.

¹⁵ A. Özdemira, E. Tozlub, E. Şenc, H. Ateşoğlu, *Analyses of Word-of-mouth Communication and its Effect on Students' University Preferences*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2016, vol. 235, no. 24, s. 22–35.

¹⁶ R. Ryńca, R. Miško, *Ocena wizerunku uczelni z uwzględnieniem instrumentów public relations na przykładzie szkół wyższych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 4(82), s. 223–237.

¹⁷ A. Hamidizadeh, M.M. Fadardi, *The Brand of an University as an Employer*, "Human Systems Management" 2019, vol. 38, no. 1, s. 73–86.

¹⁸ H. Gilani, L. Cunningham, *Employer Branding and its Effect on Employee Retention: A Literature Review*, "The Marketing Review" 2017, vol. 17, no. 2, s. 239–256.

O sukcesie rynkowym przesądzają obecnie coraz częściej pozyskanie i utrzymanie utalentowanych pracowników¹⁹. Uczelnie konkurują o nich nie tylko z innymi uczelniami, ale także z pozostałymi organizacjami, zwłaszcza z przedsiębiorstwami. Pozyskiwanie i utrzymywanie przez polskie uczelnie najbardziej cennych pracowników jest ponadto coraz ważniejsze z powodu wręcz rewolucyjnych zmian odnoszących się do funkcjonowania tych organizacji, co wiąże się z koniecznością sprostania zupełnie nowym wyzwaniom rynkowym. Uwzględniając diametralną zmianę uwarunkowań prawnych, w jakich muszą funkcjonować współczesne polskie uczelnie, szczególnie dużego znaczenia nabiera przyciąganie młodych pracowników²⁰. Wymaga to podejmowania kompleksowych działań z zakresu kształtowania pozytywnego zewnętrznego wizerunku uczelni jako pracodawcy. Powinna kojarzyć się ona z możliwościami dynamicznego rozwoju profesjonalnego, który od kilku lat jest wskazywany przez młodych potencjalnych pracowników jako kluczowy atrybut atrakcyjnego pracodawcy²¹.

Na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu można stwierdzić, że istnieje luka poznawcza i badawcza w zakresie rozważań na temat wizerunku uczelni jako pracodawcy, zwłaszcza jej zewnętrznego wizerunku w tej roli. Dlatego w tym rozdziale dążono do osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

C1: zidentyfikowania przyczyn braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni wśród przedstawicieli młodych potencjalnych pracowników,

C2: hierarchicznego uporządkowania przyczyn braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni i porównania hierarchii zidentyfikowanej w latach 2016–2019,

C3: pogrupowania przedstawicieli młodych potencjalnych pracowników ze względu na wskazywane przez nich przyczyny braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni,

C4: zidentyfikowania zależności pomiędzy wskazywanymi przez przedstawicieli wyodrębnionych grup respondentów przyczynami braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni a ich opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób tam pracujących.

W procesie realizacji wymienionych celów sprawdzono trzy hipotezy badawcze:

H1: *Istnieje zależność pomiędzy postrzeganym brakiem perspektyw rozwoju zawodowego związanym z pracą w uczelni a opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni.*

¹⁹ E. Boštjančič, Z. Slana, *The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees*, "Frontiers in Psychology" 2018, vol. 9, s. 1750.

²⁰ Ł. Sułkowski, *Rynkowe wyzwania szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Forum Akademickie” 2019, <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/fa/2019/05/kronika-wydarzen/rynkowe-wyzwania-szkolnictwa-wyzszego-w-polsce/#> (dostęp: 25.08.2019).

²¹ A. Adkins, B. Rigoni, *Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities*, 2016, <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx> (dostęp: 28.12.2019); R. Walters, <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-pers/attracting-and-retaining-millennials-UK.pdf> (dostęp: 28.12.2019).

H2: *Istnieje zależność pomiędzy postrzeganymi niskimi płacami w uczelni a opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni.*

H3: *Istnieje zależność pomiędzy wcześniejszymi doświadczeniami ze studiów a opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni.*

Metodyka badań

Dla osiągnięcia celów niniejszego opracowania oraz sprawdzenia sformułowanych hipotez badawczych przeprowadzono badania empiryczne, wykorzystując w ich trakcie do zebrania danych pierwotnych metodę badania ankietowego. Dotychczas zrealizowano trzy edycje tych badań. Podczas pierwszej edycji badaniami objęto 150 studentów kończących naukę na I lub na II stopniu studiów dziennych jako potencjalnych pracowników, natomiast w drugiej i trzeciej edycji liczebność próby badawczej wynosiła po 250 osób reprezentujących wspomniany segment rynku pracy²². Badania miały charakter bezpośredni, wymagający osobistego kontaktu badacza z badanymi. Pierwsza edycja badań została zrealizowana w I kwartale 2016 r., druga – w I kwartale 2018 r., zaś trzecia – w I kwartale 2019 r. Do analizy ilościowej zakwalifikowano wszystkie kwestionariusze ankiety, co było możliwe dzięki zastosowaniu kontaktu z respondentami typu *face-to-face*. Zebrane dane pierwotne poddano analizie ilościowej, wykorzystując w jej trakcie metodę analizy średnich ocen, metodę analizy porównawczej, metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej, test niezależności chi-kwadrat Pearsona oraz analizę wartości współczynnika kontyngencji V–Cramera.

Podczas każdej edycji badań respondentom przedstawiono zbiór takich samych 12 stwierdzeń odzwierciedlających przyczyny braku zainteresowania uczelnią jako miejscem pracy. Zostały one wyodrębnione na podstawie wyników analizy poznawczo-krytycznej literatury przedmiotu oraz na podstawie wyników wywiadów nieustrukturyzowanych poprzedzających pierwszą edycję badań. Każde z tych stwierdzeń miało zostać ocenione przez ankietowanych w pięciostopniowej skali Likerta. Zastosowanie takiej skali jest warunkiem koniecznym, aby można było wykorzystać metodę analizy średnich ocen oraz metodę analizy czynnikowej.

Analiza została wykorzystana do redukcji liczby zmiennych stanowiących dane pierwotne uzyskane z badań ankietowych oraz do wykrycia struktur w związkach między

²² Każdorazowo zastosowano nielosowy dobór próby, uwzględniając opinię Szredera (M. Szreder, *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny” 2010, vol. 4, s. 168–174), iż nie zawsze dobór losowy jest lepszy.

tymi zmiennymi, czyli do ich klasyfikacji²³. Analizę tę zastosowano zatem w celu redukcji liczby zmiennych wpływających na badaną kategorię, jaką są przyczyny braku zainteresowania uczelnią jako pracodawcą oraz w celu wykrycia wewnętrznych współzależności w związkach pomiędzy tymi zmiennymi. Do wyodrębnienia czynników zastosowano metodę głównych składowych, przy czym istotne było określenie ich liczby. W celu określenia liczby czynników wspólnych (tzw. składowych głównych) zastosowano technikę kryterium Kaisera polegającą na pozostawieniu tylko tych czynników, które mają wartości własne większe od 1. Każdy taki czynnik wyjaśnia pewien poziom zmienności ogólnej rozpatrywanego układu określony procentem wariancji, który można interpretować jako miarę wyjaśnienia zjawiska. Czynniki poddano rotacji metodą znormalizowanej varimax. W ramach poszczególnych czynników wyodrębniono zmienne o najwyższych ładunkach czynnikowych względem danego czynnika (przyjęto wartość $\geq 0,7$).

Test chi kwadrat wykorzystano do określenia, czy pomiędzy analizowanymi zmiennymi występują zależności statystycznie istotne, natomiast współczynnik V–Cramera do określenia siły związków pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Jest on stosowany, gdy co najmniej jedna zmienna przyjmuje więcej niż dwie wartości²⁴, czyli jeśli tabela kontyngencji ma wymiary co najmniej 2×3 .

Analizy statystycznej zebranych danych pierwotnych dokonano za pomocą pakietu IBM SPSS Statistics Ver. 22.

Wyniki badań

Przeprowadzone badania wskazują, że w 2019 r. 76,6% ankietowanych nie wykazywało chęci podjęcia pracy w uczelni. Zatem, podobnie jak w latach 2016 i 2018, większość osób nadal uważała uczelnię za nieatrakcyjnego pracodawcę. Jak wynika z tabeli 4.2.1, wśród wymienianych przez respondentów przyczyn braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni zdecydowanie na pierwszy plan wysuwała się „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu”. Była to jedyna przyczyna wymieniona przez ponad połowę respondentów jako powód, który zdecydowanie przesądzał o ich postawie wobec pracy w uczelni (52,7% wskazań oceny 5). W konsekwencji była to jedyna przyczyna, która uzyskała ocenę średnią o wartości przekraczającej granicę 4,00. Warto dodać, że przyczyna ta nie ma wizerunkowego negatywnego wydźwięku. Co więcej, „niski prestiż społeczny” i „wstyd z powodu miej-

²³ H. Abdi, L.J. Williams, *Principal Component Analysis*, “Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics” 2010, vol. 2, no. 4, s. 433–459.

²⁴ B.M. King, P.J. Rosopa, E.W. Minium, *Statistical Reasoning in the Behavioral Sciences*, Wiley, New Jersey 2018.

sca pracy”, które wskazują jednoznacznie na niekorzystny sposób postrzegania uczelni jako pracodawcy, miały oceny średnie o najniższych wartościach (poniżej 2,00). Nie można jednak pominąć faktu, że inne powody swojej niechęci w stosunku do uczelni jako pracodawcy ankietowani wymieniali jednak częściej. Część z nich wynikała z ich osobistych wcześniejszych doświadczeń (np. „negatywne ogólne wrażenia ze studiów”), część zaś stanowiła odzwierciedlenie niepochlebnych opinii na temat uczelni docierających do respondentów ze źródeł zewnętrznych (np. „szybkie wypalenie zawodowe”). W rezultacie znaczny odsetek badanych eksponował „chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnia”. Przyczyna ta w 2019 r. uzyskała ocenę średnią, której wartość daje jej drugą pozycję.

Tabela 4.2.1.

Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni w 2019 r. (w %)

Wskazywane przyczyny	Wskazania (w %)					Ocena średnia
	1	2	3	4	5	
Niski prestiż społeczny	32,7	40,0	24,5	2,7	0,0	1,97
Niskie płace	20,9	40,9	22,7	10,9	4,5	2,37
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	20,0	44,5	22,7	10,9	1,8	2,30
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	19,3	48,6	19,3	11,0	1,8	2,27
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	19,1	30,0	24,5	14,5	11,8	2,70
Wstyd z powodu miejsca pracy	45,0	39,4	11,0	1,8	2,8	1,78
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	12,3	31,1	25,5	22,6	8,5	2,84
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	13,1	28,0	31,8	18,7	8,4	2,82
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	15,5	24,5	33,6	16,4	10,0	2,81
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	12,7	35,5	30,9	12,7	8,2	2,68
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	11,0	33,9	27,5	11,0	16,5	2,88
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu	1,8	9,1	12,7	23,6	52,7	4,16

gdzie: 1 – zdecydowanie nie; 2 – raczej nie; 3 – ani tak, ani nie; 4 – raczej tak; 5 – zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analizy porównawczej łącznego odsetka odpowiedzi twierdzących i odpowiedzi przeczących dotyczących poszczególnych przyczyn wskazują, że do powodów, dla których udział odpowiedzi twierdzących rósł od 2016 r. należą (tabela 4.2.2): „niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej” oraz „szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej”. Ostatnią z wymienionych przyczyn w 2019 r. wskazał

w sumie prawie co trzeci ankietowany. W przypadku żadnej z analizowanych przyczyn nie zidentyfikowano natomiast spadku łącznego odsetka wskazań twierdzących. O systematycznym spadku można z kolei mówić w przypadku łącznego odsetka odpowiedzi przeczących, co wskazuje na rosnące znaczenie takich przyczyn. Należą do nich: „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia”; „mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu”; „szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej”; „konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi” oraz „brak perspektyw rozwoju zawodowego”.

Tabela 4.2.2.

Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni (w %) (lata 2016–2019)

Wskazywane przyczyny	2016		2018		2019	
	łącznie odpow. twierdzące	łącznie odpow. przeczące	łącznie odpow. twierdzące	łącznie odpow. przeczące	łącznie odpow. twierdzące	łącznie odpow. przeczące
Niski prestiż społeczny	0,0	73,9	7,8	64,0	2,7	72,7
Niskie płace	17,4	73,9	29,1	47,5	15,4	61,8
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	17,4	73,9	8,8	67,9	12,7	64,5
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	8,7	71,7	12,7	56,3	12,8	67,9
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	26,1	54,3	29,2	49,5	26,3	49,1
Wstyd z powodu miejsca pracy	4,3	89,2	7,9	79,2	4,6	84,4
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	23,9	65,2	24,3	47,6	31,1	43,4
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	21,7	63,1	20,6	58,9	27,1	41,1
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	15,2	56,5	35,3	35,3	26,4	40,0
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	19,7	54,4	28,5	34,3	20,9	48,2
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	10,9	67,4	34,0	38,9	27,5	44,9
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	78,2	15,3	69,9	11,6	76,3	10,9

Źródło: opracowanie własne.

W latach 2016–2019 największa zmiana lokaty zajmowanej przez poszczególne przyczyny zaszła w przypadku „chęci zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią” (tabela 4.2.3). Z 10. miejsca, które zajmowała ona w 2016 r., w 2019 r. przesunęła się na drugą pozycję, co świadczy o jej znacznie większej roli zniechęcającej do podjęcia pracy w uczelni. Pozostałe zmiany miejsc w hierarchii przyczyn zidentyfikowanej w badanym okresie były wyraźnie mniejsze. Cztery przyczyny w 2019 r. zajęły te same pozycje, które zajmowały w roku 2016, przy czym trzy z nich zajmowały tę samą lokatę przez cały analizowany okres. Chodzi tutaj o dwie przyczyny zajmujące ostatnią i przedostatnią pozycję oraz przyczynę zajmującą czołowe miejsce w hierarchii. Można zatem powiedzieć, że mimo pewnych zmian, przyczyny relatywnie w najmniejszym stopniu przesądzające o braku zainteresowania pracą w uczelni pozostają takie same, podobnie jak przyczyna najbardziej decydująca o niekorzystnym zewnętrznym wizerunku uczelni jako pracodawcy.

Wartości średnich ocen obliczone dla każdej analizowanej przyczyny stały się podstawą ich hierarchicznego uporządkowania. Biorąc pod uwagę uzyskane wartości ocen średnich, wszystkie przyczyny braku zainteresowania uczelnią jako miejscem pracy podzielono na cztery następujące grupy²⁵:

- 1) grupa A – przyczyny kluczowe – wartości ocen średnich równe co najmniej 4,00,
- 2) grupa B – przyczyny ważne – wartości ocen średnich wynoszące od 2,40 do 3,99,
- 3) grupa C – przyczyny średnio ważne – wartości ocen średnich wynoszące od 2,00 do 2,39,
- 4) grupa D – przyczyny mało ważne – wartości ocen średnich poniżej 2,00.

Uwzględniając przyjęte umownie przedziały wartości ocen średnich, można stwierdzić, że do grupy A w 2019 r. należała tylko jedna przyczyna, podobnie jak w roku 2016 (tabela 4.2.3). Grupę B tworzyło sześć przyczyn, grupę C – trzy przyczyny, zaś grupę D – dwie przyczyny.

Dążąc do zidentyfikowania wewnętrznej hierarchii przyczyn braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni, przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową²⁶. Na podstawie kryterium Kaisera wyodrębniono trzy czynniki o wartościach własnych przekraczających 1, które w sumie wyjaśniają ponad 56% całkowitej zmienności analizowanego układu (tabela 4.2.4).

²⁵ Grupy takie były zastosowane podczas analizy wyników pierwszej edycji badań. Zostały one wykorzystane także w kolejnych edycjach, aby uzyskać porównywalność wyników.

²⁶ Miara adekwatności losowania Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) wynosi 0,717, czyli jest większa od 0,5 (N.U. Hadi, A. Naziruddin, S. Ilham, *An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective*, „Journal of Educational and Social Research” 2016, vol. 6, s. 215–223); test sferyczności Bartletta jest istotny (zmienne są ze sobą statystycznie istotnie powiązane); χ^2 wynosi 322,076; zaś $p = 0,000$.

Tabela 4.2.3.

Klasyfikacja przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni (lata 2016–2019)

Wskazywana przyczyna	2016			2018			2019			Różnica miejsca m. 2016 a 2019 r.
	ocena średnia	miejsce	grupa przyczyn	ocena średnia	miejsce	grupa przyczyn	ocena średnia	miejsce	grupa przyczyn	
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia	4,15	1	A	3,99	1	B	4,16	1	A	0
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	2,48	2	B	2,71	6	B	2,84	3	B	-1
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	2,47	3		2,67	7	B	2,70	6	B	-3
Mniejsza niż u innych pracodawców ilość wolnego czasu	2,46	4		2,51	8	B	2,82	4	B	0
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	2,43	5		2,99	3	B	2,68	7	B	-2
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	2,37	6		3,02	2	B	2,81	5	B	+1
Niskie płace	2,26	7	C	2,75	5	B	2,37	8	C	-1
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	2,18	8		2,23	10	C	2,30	9	C	-1
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	2,17	9		2,44	9	B	2,27	10	C	-1
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią	2,16	10		2,97	4	B	2,88	2	B	+8
Niski prestiż społeczny	1,96	11		2,22	11	C	1,97	11	D	0
Wstyd z powodu miejsca pracy	1,56	12	D	1,93	12	D	1,78	12	D	0

gdzie: – oznacza pogorszenie lokaty, a + poprawę lokaty

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy czynnik, o wartości własnej wynoszącej 2,365 wyjaśnia prawie 20% całkowitej zmienności badanego zjawiska. Obejmuje on trzy zmienne (tabela 4.2.5), których ładunki czynnikowe mają wartości co najmniej 0,7. Odzwierciedlają one negatywne postrzeganie uczelni w roli pracodawcy ukształtowane na podstawie opinii docierających do ankietowanych ze źródeł zewnętrznych. Odnoszą się przede wszystkim do braku poczucia bezpieczeństwa w wymiarze niematerialnym i materialnym.

Tabela 4.2.4.

Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na podstawie kryterium Kaisera

Czynnik	Wartość własna	Skumulowana wartość własna	% ogółu wartości własnych (wariancja)	Skumulowany % wartości własnych
1	2,365	2,365	19,705	19,705
2	2,343	4,708	19,526	39,231
3	2,029	6,737	16,906	56,137

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.2.5.

Wyniki analizy czynnikowej przyczyn braku zainteresowania respondentów uczelnią jako pracodawcą

Analizowana zmienna	Czynnik		
	1	2	3
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	0,775	-0,053	0,091
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	0,726	0,049	0,250
Niskie płace	0,724	0,104	-0,004
Niski prestiż społeczny	0,558	-0,012	0,460
Chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym niż uczelnia miejscu	-0,532	-0,083	0,129
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	0,123	0,860	0,235
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	0,122	0,852	0,106
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	-0,096	0,767	0,019
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	-0,165	-0,072	0,786
Szybkie wypalenie energii zawodowej i życiowej	0,126	0,255	0,670
Wstyd z powodu miejsca pracy	0,156	0,202	0,655
Konieczność dzielenia się swoją cenną wiedzą z innymi	0,106	0,394	0,408

Źródło: opracowanie własne.

Drugi z wyodrębnionych czynników obejmuje także trzy zmienne, które odnoszą się jednak do całkowicie odmiennych aspektów postrzegania uczelni jako pracodawcy. Odzwierciedlają one bowiem własne negatywne doświadczenia respondentów z okresu studiów, których konsekwencją jest pragnienie całkowitego zerwania z tego typu organizacjami. Z kolei trzeci czynnik obejmuje tylko jedną zmienną obrazującą dostrzeżenie w uczelni jako pracodawcy faktu dysponowania mniejszą ilością czasu wolnego niż w przypadku podjęcia pracy w innych organizacjach. Widać zatem, że ankietowani,

będący przedstawicielami młodych potencjalnych pracowników, podczas podejmowania decyzji o wyborze przyszłego pracodawcy kierują się nie tylko opiniami pochodzącymi ze źródeł zewnętrznych oraz własnymi doświadczeniami, ale również uwzględniają relatywny zewnętrzny wizerunek uczelni jako pracodawcy.

Warto podkreślić, że wyniki analizy czynnikowej pozwalają na dokonanie typologii respondentów. W przypadku prowadzenia tej analizy w odniesieniu do postaw lub zachowań rynkowych wyodrębnione czynniki można bowiem interpretować jako segmenty (w przypadku odbiorców oferty konkretnej organizacji) lub typy (w przypadku odbiorców oferty całej grupy organizacji) respondentów²⁷. Dlatego też, ogół respondentów można podzielić na trzy grupy (tabela 4.2.6), których reprezentantów cechuje kierowanie się tymi samymi przesłankami zniechęcającymi ich do podjęcia pracy u pracodawcy, jakim jest uczelnia.

Tabela 4.2.6.

Zidentyfikowane typy respondentów ze względu na ich opinie dotyczące braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni

Typ	Charakterystyka zidentyfikowanego typu respondentów	Symboliczna nazwa zidentyfikowanego typu respondentów
1	Brak perspektyw rozwoju zawodowego Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej Niskie płace	Poszukiwacze stabilizacji
2	Negatywne ogólne wrażenia ze studiów Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	Zniechęceni absolwenci
3	Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	Sybaryci

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę tematykę rozdziału, wydaje się, że warto ponadto sprawdzić, czy pomiędzy przyczynami braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni wskazywanymi przez reprezentantów zidentyfikowanych trzech typów respondentów a opiniami odzwierciedlającymi sposób postrzegania w Polsce osób pracujących w tych organizacjach występują zależności statystycznie istotne. Jak wynika z tabeli 4.2.7, zależność taka nie istnieje w przypadku żadnej zmiennej, czego potwierdzeniem są wartości poziomu istotności 'p', wyraźnie przekraczające wartość graniczną 0,05. Stwierdzenia zawarte w hipotezach badawczych H1, H2 i H3 nie są więc prawdziwe w przypadku ankietowanych.

²⁷ B. Horn, W. Huang, *Comparison of Segmentation Approaches*, <https://www.decisionanalyst.com/whitepapers/comparesegmentation/> (dostęp: 4.04.2019).

Tabela 4.2.7.

Wyniki analizy zależności pomiędzy wskazywanymi przez przedstawicieli wyodrębnionych typów respondentów przyczynami braku zainteresowania uczelnią jako pracodawcą a ich opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni

Analizowana zmienna	Wartość testu chi-kwadrat	Wartość współczynnika V-Cramera	Poziom istotności 'p'
Brak perspektyw rozwoju zawodowego	2,081	0,138	0,721
Niepewność utrzymania pracy i brak stabilizacji zawodowej	3,439	0,178	0,487
Niskie płace	5,403	0,248	0,248
Negatywne ogólne wrażenia ze studiów	2,517	0,151	0,642
Negatywne doświadczenia jako studenta związane z kontaktami z wykładowcami	3,271	0,172	0,513
Chęć zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelniami	1,034	0,097	0,905
Mniejsza niż w innych miejscach ilość wolnego czasu	2,721	0,159	0,606

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwalają na stwierdzenie, że większość respondentów reprezentujących młodych potencjalnych pracowników niezmiennie od 2016 r. nie jest zainteresowana podjęciem pracy w uczelni. Co prawda, jako przyczyna takiego stanu cały czas na pierwszym miejscu wskazywana jest „chęć wykorzystania zdobytej podczas studiów wiedzy i umiejętności w pracy w innym miejscu niż uczelnia”, która nie ma negatywnego wydźwięku wizerunkowego. Jednak w analizowanym okresie wyraźnie rośnie znaczenie „chęci zerwania jakichkolwiek kontaktów z uczelnią”, mającej już zdecydowanie niekorzystny wydźwięk. Co prawda, dwie przyczyny odzwierciedlające negatywne postrzeganie uczelni w roli pracodawcy niezmiennie zajmują ostatnie pozycje w hierarchii („niski prestiż społeczny” oraz „wstyd z powodu miejsca pracy”), jednak już sam fakt niechęci wobec podjęcia pracy w uczelni świadczy o jej niekorzystnym wizerunku w roli pracodawcy. Uwzględniając wskazywane przez ankietowanych przyczyny braku zainteresowania zatrudnieniem w uczelni zidentyfikowano trzy typy osób. W przypadku żadnej z przyczyn wymienianych przez przedstawicieli każdej z tych grup nie stwierdzono występowania zależności statystycznie istotnej między daną przyczyną a opiniami ankietowanych na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących

w uczelni. Można tym samym powiedzieć, że stwierdzenia zawarte w hipotezach badawczych H1, H2 i H3 nie są prawdziwe w przypadku respondentów.

Oczywiście przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, do których należy ich zakres: podmiotowy (jedynie reprezentanci młodych potencjalnych pracowników), geograficzny (jedynie reprezentanci polskich młodych potencjalnych pracowników), przedmiotowy (brak pogłębionej analizy poszczególnych przyczyn). Dążąc do wyeliminowania tych ograniczeń, w kolejnych etapach procesu badawczego dotyczącego przyczyn zainteresowania uczelniami w roli pracodawców planowane jest poszerzenie każdego z wymienionych zakresów poprzez objęcie badaniami także uczelni jako pracodawców oraz reprezentantów młodych potencjalnych pracowników z innych krajów. Umożliwi to dokonanie analizy porównawczej w ujęciu podmiotowym i geograficznym. Dotychczas przeprowadzono trzy edycje badań, rozszerzając stopniowo ich zakres przedmiotowy. Planowane jest ich kontynuowanie w przyszłości, aby możliwe było prowadzenie analiz porównawczych także w ujęciu czasowym.

Bibliografia

- Abdi H., Williams L.J., *Principal Component Analysis*, "Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics" 2010, vol. 2, no. 4, s. 433–459.
- Adkins A., Rigoni B., *Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities*, 2016, <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx> (dostęp: 28.12.2019).
- Ahmad N.A., Salina D., *Engaging People with Employer Branding*, "Procedia Economics and Finance" 2016, vol. 35, s. 690–698.
- Baruk A., *Contentment of Employees vs their Prosumeric Activity in the Scope of Recommending an Employer*, "Journal of Business and Industrial Marketing" 2017, vol. 32, no. 5, s. 742–751.
- Bondos I., *Store Price Image – the Power of Perception*, "International Journal of Synergy and Research" 2016, vol. 5, s. 37–44.
- Boštjančič E., Slana Z., *The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees*, "Frontiers in Psychology" 2018, vol. 9, s. 1750.
- Bucko J., Kakalejčík L., Ferencová M., *Online Shopping: Factors that Affect Consumer Purchasing Behaviour*, "Cogent Business & Management" 2018, vol. 5, no. 1, s. 1–15.
- Budzyński W., *Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
- Chhiner N., Russo A.M., *An Exploration of Employer Perceptions of Graduate Student Employability*, "Education + Training" 2018, vol. 60, no. 1, s. 104–120.
- Gilani H., Cunningham L., *Employer Branding and its Influence on Employee Retention: A Literature Review*, "The Marketing Review" 2017, vol. 17, no. 2, s. 239–256.
- Hadi N.U., Ahmed S., *Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention*, "Administrative Sciences" 2018, vol. 8, no. 44.

- Hadi N.U., Naziruddin A., Ilham S., *An Easy Approach to Exploratory Factor Analysis: Marketing Perspective*, "Journal of Educational and Social Research" 2016, vol. 6, s. 215–223.
- Hamidzadeh A., Fadardi M.M., *The Brand of an University as an Employer*, "Human Systems Management" 2019, vol. 38, no. 1, s. 73–86.
- Hanaysha J., *An Examination of the Factors Affecting Consumer's Purchase Decision in the Malaysian Retail Market*, "PSU Research Review" 2018, vol. 2, no. 1, s. 7–23.
- Highhouse S., Brooks M.E., Greguras G., *An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations*, "Journal of Management" 2009, vol. 35, s. 1481–1493.
- Horn B., Huang W., *Comparison of Segmentation Approaches*, <https://www.decisionanalyst.com/whitepapers/comparesegmentation/> (dostęp: 4.04.2019).
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-image>, dostęp: 28.12.2019.
- King B.M., Rosopa P.J., Minium E.W., *Statistical Reasoning in the Behavioral Sciences*, Wiley, New Jersey 2018.
- Lievens F., Slaughter J.E., *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*, "The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2016, vol. 3, s. 407–440.
- Lin L., Lu C., *The of Corporate Image, Relationship Marketing, and Trust on Purchase Intention: The Moderating Effects of Word-of-mouth*, "Tourism Review" 2010, vol. 65, no. 3, s. 16–34.
- Özdemira A., Tozclub E., Şenc E., Ateşoğlu H., *Analyses of Word-of-mouth Communication and its Effect on Students' University Preferences*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2016, vol. 235, no. 24, s. 22–35.
- Ryńca R., Miśko R., *Ocena wizerunku uczelni z uwzględnieniem instrumentów public relations na przykładzie szkół wyższych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 4(82), s. 223–237.
- Sułkowski Ł., *Rynkowe wyzwania szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Forum Akademickie” 2019, <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/fa/2019/05/kronika-wydarzen/rynkowe-wyzwania-szkolnictwa-wyzszego-w-polsce/#> (dostęp: 25.08.2019).
- Szreder M., *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny” 2010, vol. 4, s. 168–174.
- Tóth-Téglás T., Hlédik E., Fónadová L., *An Analysis of Employer Requirements of University Graduates*, "Acta Polytechnica Hungarica" 2016, vol. 13, no. 5, s. 169–188.
- Walters R., <https://www.robertwalters.com/content/dam/robertwhitepapers/attracting-and-retaining-millennials-UK.pdf> (dostęp: 28.12.2019).
- Yu S., Lee J., *The Effects of Consumers' Perceived Values on Intention to Purchase Upcycled Products*, „Sustainability” 2019, vol. 11, s. 1034.
- Zorfias A., Leemon D., *An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction*, "Harvard Business Review" 2016, vol. 8, <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction> (dostęp: 28.12.2019).

4.3

Część 4

Marketing i innowacje – perspektywa miast

Dariusz Maśtowski*

Ewa Kulińska**

Porównywanie miast jako metoda kompleksowej oceny wdrażania nowatorskich rozwiązań

Streszczenie

Celem rozdziału jest przedstawienie innowatorskiej metody doboru miast, funkcjonującej na podstawie dobranych odpowiednio kryteriów je kształtujących. Metodyka oparta jest na benchmarkingu. W rozdziale zaprezentowano dopasowanie wzorcowego miasta (Opole) do innych 15 polskich miast w kontekście realizacji przewozów pasażerskich w ramach autobusowej komunikacji miejskiej. W literaturze brak jednoznacznych metod polegających na wyszukiwaniu najlepszych dopasowań do badanych wzorców, które mają posłużyć wdrażaniu innowatorskich rozwiązań. Dlatego została opracowana metoda, która może służyć rozwiązywaniu takich problemów. Do weryfikacji celu zostały wykorzystane następujące metody badawcze: analiza statystyczna, porównania, metody eksperckie. Metoda wykazała dużą poprawność wyników i posłużyła do wskazania najlepszego dopasowania miast do badanego wzorca.

Słowa kluczowe: logistyka miasta, czynniki wyboru, metoda doboru miast, *benchmarking*

* Politechnika Opolska, ORCID: 0000-0002-3964-540X

** Politechnika Opolska, ORCID: 0000-0002-3227-057X

Comparing Cities as a Method of Comprehensive Evaluation of the Implementation of Innovative Solutions

Abstract

The aim of the article is to present an innovative method of selecting cities, functioning on the basis of appropriately selected criteria shaping them. The methodology is based on benchmarking. The article presents the matching of the model city (Opole) to other 15 Polish cities in the context of the implementation of passenger transport within the city bus service. There is a lack of unambiguous methods in the literature, consisting in searching for the best matches to the examined patterns, which are to be used to implement innovative solutions. Therefore, a method has been developed which may serve to solve such problems. The following research methods were used to verify the objective: statistical analysis, comparisons, expert methods. The method showed a high resultant correctness and was used to indicate the best fit of cities to the examined pattern.

Keywords: city logistics, selection factors, city selection method, benchmarking

Wprowadzenie

Gospodarka od wielu lat ulega zmianom, jednak pomimo dużych zmian, które dokonały się w wymiarze ekonomicznym, nie zmienił się podstawowy cel zarządzania, jakim jest czynienie ludzi zdolnymi do współpracy przy wykonywaniu postawionych przed nimi konkretnych celów, określenie sposobów ich realizacji, ciągłe doskonalenie i rozwój systemu organizacyjnego przedsiębiorstw¹. Jednak problemy stojące przed współczesnym menedżerem i współczesną korporacją mają całkowicie inny wymiar. Dzisiaj, jak nigdy wcześniej, możemy spotkać się z ogólnoswiatową ekonomiką. Stąd też zarządzanie wymaga stosowania coraz to nowszych oraz efektywniejszych technik².

Firmy zazwyczaj prowadzą działalność w środowisku wielce konkurencyjnym. Często dysponują jedynie ograniczonymi środkami finansowymi i niewystarczającymi zasobami ludzkimi pod względem stanu liczebnego personelu, jak również jego kwali-

¹ D. Kaszubowski, *Zastosowanie benchmarkingu w logistyce miejskiej*, „Logistyka” 2011, nr 5, ILiM, Poznań; M. Kiba-Janiak, *Koncepcja zastosowania branżowego benchmarkingu w obszarze logistyki miejskiej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 249, s. 111–123.

² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004.

fikacji³. Z powodu powyższych ograniczeń przedsiębiorstwa nie są w stanie projektować, wdrażać i testować wszystkich innowatorskich strategii, których niepowodzenie mogłoby oznaczać ograniczenie rozwoju przedsiębiorstwa⁴. W tym właśnie miejscu znajduje zastosowanie *benchmarking* – jedno z najskuteczniejszych, współczesnych narzędzi zarządzania⁵.

Podstawą benchmarkingu jest skonstruowanie kryteriów oceny, które pozwolą na porównanie różnych rozwiązań oraz wybór najefektywniejszego, biorąc pod uwagę ograniczenia wynikające z indywidualnych cech organizacji, której zmiany mają dotyczyć. W.M. Grudzewski i J.K. Hejduk określają istotę benchmarkingu jako porównywanie się organizacji z innymi podmiotami mającymi najlepsze wyniki lub też wyznaczającymi kierunki rozwoju oraz dostosowanie ich dobrych praktyk, aby się doskonalić⁶.

Celem rozdziału jest zaproponowanie innowatorskiej metody doboru miast funkcjonującej na podstawie dobranych odpowiednio kryteriów je kształtujących. W opracowaniu przedstawiono możliwość dopasowania wzorcowego miasta, Opola, do innych 15 polskich miast, wybranych na podstawie liczby mieszkańców przybliżonej do miasta wzorcowego, w kontekście realizacji przewozów pasażerskich w ramach autobusowej komunikacji miejskiej. Zaproponowana metodyka ma na celu wyselekcjonowanie odpowiednich warunków i dobór odpowiedniego miasta, podobnego do wzorcowego, w którym może zostać wykorzystane odpowiednie rozwiązanie infrastrukturalne czy też techniczne. Do weryfikacji celu zostały wykorzystane następujące metody badawcze: analiza statystyczna, która polegała na szczegółowej analizie wszystkich badanych miast, porównania analizowanych ośrodków w celu wykreowania najkorzystniejszego rozwiązania oraz metody eksperckie, które polegały na przeprowadzeniu ankiety wśród 14 ekspertów z dziedziny zarządzania, transportu, logistyki i inżynierii produkcji.

Działania benchmarkingowe implementowane na potrzeby rozwoju miast i regionów stanowią przesłankę do podjęcia szerokiej analizy tematycznej w zakresie poszukiwań wzorców do naśladowania. Warto jest więc dokonywać ciągłego porównywania miast w celu przysporzenia korzyści inwestycyjnych, a tym samym rozwoju miast i zbliżania się do podobnych rozwiązań w Unii Europejskiej i na świecie.

³ J. ..., *Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, nr 1092, *Zmiana warunkiem sukcesu: przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, s. 359–368.

⁴ J. Rok, *Ekspertyza dotycząca wykorzystania narzędzia benchmarkingu miast (urban benchmarking) do oceny potencjału polskich miast*, Publisher: projekt UESPON (ESPON 2013), Warszawa 2013.

⁵ M. Urbaniak, *Benchmarking – sztuka kopiowania*, „Manager” 1999, nr 1; R. Deiss, *Benchmarking European Transport*, w: *Transport Benchmarking. Methodologies, Applications and Data Needs*, OECD Publications Service, European Conference of Ministers of Transport, Proceedings of the Paris Conference 1999.

⁶ K. Kijewska, *Zastosowanie benchmarkingu w logistyce miejskiej na przykładzie wybranych projektów europejskich*, „Autobusy” 2017, nr 6, s. 1404–1409.

Kryteria doboru czynników

Kryteria doboru czynników stanowią istotną kwestię co do odpowiedniego zarządzania różnymi podmiotami badań. Dzięki odpowiednio dobranym czynnikom, wybranym w drodze analizy ich wpływu na miasta, zaproponować można odpowiednią metodę służącą porównywaniu miast pod kątem wdrożeń produktowych w infrastrukturę miejską. Algorytm wykonania zaproponowanej metody, kształtuje się następująco:

- 1) określenie obszaru badania,
- 2) określenie miast biorących udział w badaniu (biorąc pod uwagę zaludnienie),
- 3) identyfikacja poszczególnych kryteriów kształtujących miasto,
- 4) wykonanie za pomocą metody eksperckiej oceny czynników kształtujących miasto,
- 5) dokonanie skali podziału zidentyfikowanych kryteriów,
- 6) zebranie danych dotyczących kryteriów dla każdego z miast,
- 7) dokonanie oceny dopasowania miast do wskazanego wzorca,
- 8) monitorowanie wyników.

Założeniem wyboru miast, w którym można zastosować metodę, jest ocena przeprowadzonej analizy oraz w tym przypadku warunek, aby w mieście funkcjonował jedynie jeden środek komunikacji miejskiej, jakim jest autobus.

Wagi poszczególnych czynników zostały dobrane za pomocą metody eksperckiej polegającej na przeprowadzeniu kwestionariusza ankiety wśród 14 ekspertów z dziedziny zarządzania, transportu, logistyki i inżynierii produkcji (tabela 4.3.1). Ankieta została przeprowadzona z przedstawicielami następujących ośrodków badawczych oraz gospodarczych:

- AB – dyrektor zarządzający, Grupa Solidaris,
- MD, AK, BM, LW – Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki,
- SI, MJ, KK – Akademia Morska w Szczecinie, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu,
- MK – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki,
- JK – Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych,
- KM – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Wydział Informatyki,
- JN – Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania,
- MP – Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów,
- MS – Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Produkcji.

Tabela 4.3.2 przedstawia wybór kryteriów wykorzystanych podczas wykonanej analizy porównawczej miast metodą średnich ważonych.

Tabela 4.3.1.
Oceny ekspertów dla poszczególnych kryteriów

	LW	BM	MD	AK	MS	KK	JN	MK	MJ	KM	JK	SI	MP	AB	Suma	
1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0,46	
2	3	5	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	0,39	
3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	0,44	
4	2	3	2	3	5	4	4	1	2	2	2	3	4	1	0,25	
5	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	2	3	4	3	0,28	
6	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	0,29	
7	2	3	2	1	1	4	3	4	1	1	2	3	2	1	0,20	
8	2	3	2	1	4	4	3	3	2	2	1	3	3	2	0,23	
9	1	3	1	1	4	3	3	3	2	2	1	3	3	2	0,21	
10	1	3	1	1	2	3	3	2	1	1	1	3	3	1	0,17	
11	2	3	1	2	4	2	3	2	1	1	1	3	3	1	0,19	
12	1	3	1	4	4	3	4	3	3	3	1	3	2	2	0,25	
13	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	0,31	
14	3	3	3	5	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	0,31	
15	5	4	4	3	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	0,41	
16	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	0,40	
17	4	3	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	3	0,40	
18	4	4	4	2	5	3	4	5	4	4	4	4	4	3	0,36	
19	4	4	4	4	5	2	4	4	3	3	4	5	4	3	0,36	
20	2	3	2	1	5	4	4	2	1	1	4	5	3	2	0,26	
21	2	4	2	5	5	2	5	1	4	4	4	4	3	2	0,31	
22	4	4	4	5	5	4	3	5	2	2	1	4	3	2	0,32	
23	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	3	0,37	
24	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	0,43	
25	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	0,39	
26	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	4	5	3	0,37	
27	4	3	3	2	5	3	3	4	2	2	3	4	4	3	0,30	
28	5	3	5	5	4	4	4	2	3	3	2	2	3	2	0,32	
29	5	3	5	5	4	3	4	3	2	2	2	2	3	2	0,30	
30	4	3	4	5	4	2	3	4	3	3	3	2	4	2	0,31	
31	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	2	4	1	0,30	
32	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	0,42	
33	4	3	3	1	5	4	4	4	5	5	3	3	4	2	0,34	
34	4	3	3	2	5	3	4	1	5	5	2	3	3	3	0,31	
35	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4	5	0,41	
36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	0,46	
															Σ wag	11,83

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.3.2.
Skala podziału zidentyfikowanych kryteriów

lp.	Czynnik	Grupa	Waga czynnika	Ocena				
				min	(min + średnia) /2	średnia	(średnia + max) /2	max
1	Liczba ludności		0,46	108 668	123 681	138 694	159 701	180 708
2	Powierzchnia (km ²)	Dane demograficzne	0,39	33	71	110	194	278
3	Gęstość zaludnienia (osób/km ²)		0,44	503	1017	1530	2401	3273
4	Liczba dzielnic		0,25	4	12	21	30	39
5	Liczba centrów handlowych (powierzchnia 5 tys. m ²)	Handel	0,28	1	2	3	5	6
6	Liczba większych skupisk sklepów (pow. 10)		0,29	3	6	10	14	18
7	Liczba basenów		0,20	1	3	6	10	14
8	Liczba kin		0,23	1	2	3	4	6
9	Liczba teatrów i filharmonii		0,21	0	2	4	6	9
10	Liczba muzeów	Kultura/ rekreacja miasta	0,17	1	3	5	10	15
11	Liczba bibliotek		0,19	1	6	11	15	20
12	Liczba siłowni/klubów fitness		0,25	5	8	11	18	24
13	Liczba hal sportowych		0,31	1	3	5	9	12
14	Liczba stadionów		0,31	1	2	3	5	6
15	Liczba szkół podstawowych		0,41	20	25	30	37	43
16	Liczba szkół gimnazjalnych	Edukacja miasta	0,40	1	4	7	11	15
17	Liczba szkół branżowych		0,40	4	5	7	8	10
18	Liczba szkół licealnych, w tym dla dorosłych		0,36	6	12	18	27	36
19	Liczba szkół technicznych, w tym artystyczne		0,36	5	8	11	21	32

l.p.	Czynnik	Grupa	Waga czynnika	Ocena				
				min	(min + średnia) /2	średnia	(średnia + max) /2	max
				1	2	3	4	5
20	Liczba szkół specjalnych		0,26	1	2	4	5	7
21	Liczba szkół policealnych, w tym dla dorosłych	Edukacja miasta	0,31	2	9	16	24	32
22	Liczba przedszkoli		0,32	30	41	51	70	89
23	Liczba uczelni wyższych		0,37	0	2	3	6	8
24	Budżet miasta (mln PLN)	Finansowanie miasta	0,43	645	795	945	1115	1284
25	Liczba firm produkcyjnych		0,39	4	14	23	45	66
26	Liczba firm usługowych	Gospodarka miasta	0,37	42	98	153	245	336
27	Liczba stref ekonomicznych		0,30	0	0	1	1	2
28	Liczba dróg krajowych przechodzących przez miasto		0,32	0	1	2	4	5
29	Liczba dróg wojewódzkich przechodzących przez miasto		0,30	0	2	3	4	5
30	Liczba dróg powiatowych przechodzących przez miasto		0,31	2	21	41	88	135
31	Liczba dróg gminnych przechodzących przez miasto	Infrastruktura miasta	0,30	49	176	303	483	663
32	Liczba pojazdów zarejestrowanych w mieście		0,42	31 360	52 750	74 140	91 826	109 511
33	Liczba stacji kolejowych		0,34	1	3	5	8	11
34	Liczba linii kolejowych przechodzących przez miasto		0,31	1	2	3	5	8
35	Rodzaje komunikacji miejskiej	Komunikacja	0,41	5	4	3	2	1
36	Liczba taboru autobusowego		0,46	10	64	118	184	251
Suma wag			11,83					

Źródło: opracowanie własne.

Oceny w wybranej metodzie zostały dobrane zgodnie z zebranymi danymi, gdzie stanowiły odpowiednio:

- 1 – minimalna wartość badanych wartości,
- 2 – średnia z minimalnej i średniej wartości,
- 3 – średnia wartość badanego czynnika,
- 4 – średnia ze średniej i maksymalnej wartości,
- 5 – maksymalna wartość badanych wartości.

Dane do wykonania analizy porównawczej zostały, w zależności od grupy czynników, zaczerpnięte z następujących źródeł:

- dane demograficzne⁷,
- handel⁸,
- kultura/rekreacja miasta⁹,
- edukacja miasta¹⁰,
- finansowanie miasta¹¹,
- gospodarka miasta¹²,
- infrastruktura miasta¹³,
- komunikacja miejska – strony internetowe miejskich zakładów komunikacyjnych.

Analiza porównawcza miast

Miasta, które zostały dobrane za pośrednictwem wielkości zaludnienia w stosunku do badanego miasta (rysunek 4.3.1) zostały podzielone na następujące grupy według liczby mieszkańców danych miast:

- grupa 1 – Chorzów, Tarnów, Wałbrzych, Płock, Elbląg – od 100 000 do 120 600 ludności (tabela 4.3.3),
- grupa 2 – Dąbrowa Górnicza, Gorzów Wielkopolski, Tychy, Opole, Ruda Śląska, Rybnik – od 120 601 do 140 000 ludności (tabela 4.3.4).
- grupa 3 – Zielona Góra, Bytom, Bielsko-Biała, Olsztyn, Zabrze, Gliwice – od 140 001 do 200 000 ludności (tabela 4.3.5).

⁷ <http://www.polskawliczbach.pl/Miasta> (dostęp: 20.05.2019).

⁸ <http://www.google.pl>, <http://www.google.maps.pl> (dostęp: 20.05.2019).

⁹ <http://www.google.pl>, <http://www.google.maps.pl> (dostęp: 20.05.2019).

¹⁰ <https://stat.gov.pl/> – vademecum według opracowania urzędów statystycznych na rok 2017 (dostęp: 20.05.2019).

¹¹ <http://bip.um.pl/> (dostęp: 20.05.2019)

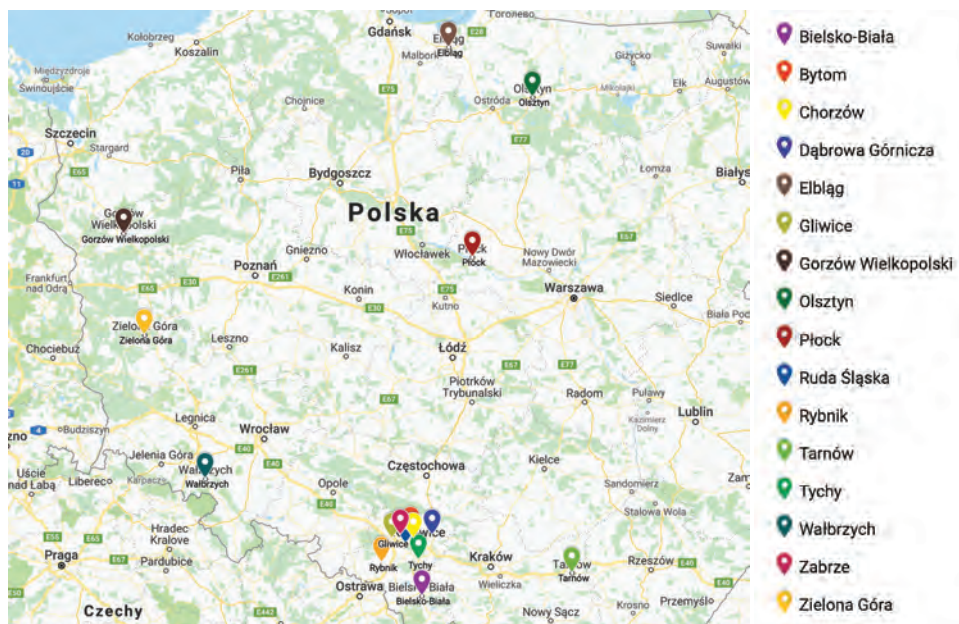
¹² (dostęp: 20.05.2019).

¹³ <https://stat.gov.pl/>, <https://www.gddkia.gov.pl>, <https://www.mzd.pl>, <http://zdp.pl>, <http://www.gzd.eu/pl> (dostęp: 20.05.2019).

Doboru grup dokonano jedynie w celu uporządkowania danych oraz zakwalifikowania ich względem pewnego porządku. Ponadto daje on możliwość zbadania, czy liczba zatrudnienia wpływa na wynik analizy¹⁴.

Rysunek 4.3.1.

Lokalizacja wybranych miast użytych do analizy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Google.maps

W tabelach 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5 zostały użyte skróty będące jednocześnie wyjaśnieniem poszczególnych wartości:

1, 2, 3, ..., n – numer czynnika przyporządkowany w tabeli 4.3.2,

D – wartość przypisana danemu czynnikowi dla wyszczególnionego miasta,

O – ocena danego czynnika dla wyszczególnionego miasta,

I – iloczyn wartości wagi czynnika i jego oceny dla wyszczególnionego miasta,

O_o – ocena ogólna danego miasta (suma wag danego miasta dzielona przez sumę wartości wag (11,83)),

R – różnica pomiędzy O_o danego miasta a wartością O_o wzorca (Opola).

Tabela 4.3.3.

Analiza porównawcza pierwszej grupy polskich miast w kierunku możliwości zastosowania opracowanego modelu

	Elbląg			Płock			Wątrzych			Tarnów			Chorzów		
	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I
1	120568	2	0,91	120403	2	0,91	113100	2	0,91	109358	2	0,91	108668	1	0,46
2	79,8	3	1,17	88	3	1,17	84,7	3	1,17	72,4	3	1,17	33,2	1	0,39
3	1510,9	3	1,31	1368,2	3	1,31	1335,3	3	1,31	1510,5	3	1,31	3273,1	5	2,18
4	27	4	1,02	23	4	1,02	21	4	1,02	16	3	0,76	4	1	0,25
5	2	2	0,55	3	3	0,83	1	1	0,28	3	3	0,83	1	1	0,28
6	4	2	0,58	3	1	0,29	4	2	0,58	14	5	1,44	5	2	0,58
7	2	2	0,40	6	4	0,81	5	3	0,60	5	3	0,60	5	3	0,60
8	2	3	0,70	2	3	0,70	2	3	0,70	3	4	0,94	2	3	0,70
9	2	3	0,64	3	3	0,64	4	4	0,86	5	4	0,86	2	3	0,64
10	1	1	0,17	5	4	0,70	5	4	0,70	5	4	0,70	2	2	0,35
11	4	2	0,39	13	4	0,78	3	2	0,39	3	2	0,39	9	3	0,58
12	13	4	0,99	8	2	0,49	6	2	0,49	9	3	0,74	15	4	0,99
13	2	2	0,62	11	5	1,54	4	3	0,93	4	3	0,93	3	2	0,62
14	4	4	1,23	2	2	0,62	6	5	1,54	4	4	1,23	4	4	1,23
15	22	2	0,82	27	3	1,23	20	1	0,41	20	1	0,41	27	3	1,23
16	7	4	1,61	14	5	2,01	1	1	0,40	15	5	2,01	6	3	1,21
17	7	4	1,58	7	4	1,58	6	3	1,19	8	4	1,58	6	3	1,19
18	14	3	1,09	25	4	1,45	12	2	0,73	17	3	1,09	15	3	1,09
19	10	3	1,07	11	4	1,42	5	1	0,36	32	5	1,78	10	3	1,07
20	5	4	1,05	4	4	1,05	4	4	1,05	3	3	0,78	3	3	0,78
21	12	3	0,94	21	4	1,26	7	2	0,63	17	4	1,26	15	3	0,94
22	50	3	0,97	42	3	0,97	38	2	0,65	30	1	0,32	32	2	0,65
23	7	5	1,85	3	3	1,11	2	3	1,11	8	5	1,85	5	4	1,48
24	644,809	1	0,43	980,523	4	1,72	735,142	2	0,86	873,1	3	1,29	754	2	0,86
25	10	2	0,78	9	2	0,78	4	1	0,39	66	5	1,95	24	4	1,56
26	128	3	1,11	108	3	1,11	42	1	0,37	336	5	1,85	140	3	1,11
27	2	5	1,51	1	4	1,21	1	4	1,21	2	5	1,51	0	1	0,30
28	2	3	0,95	2	3	0,95	1	2	0,63	2	3	0,95	1	2	0,63
29	4	4	1,21	4	4	1,21	5	5	1,52	2	3	0,91	1	2	0,61
30	131	5	1,55	46	4	1,24	13	2	0,62	7	2	0,62	20	2	0,62
31	155	2	0,61	382	4	1,21	335	4	1,21	267	3	0,91	300	3	0,91
32	57183	3	1,25	74767	4	1,67	31360	1	0,42	51000	2	0,83	47642	2	0,83

	Elbląg			Płock			Wałbrzych			Tarnów			Chorzów		
	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I
33	3	2	0,67	2	2	0,67	7	4	1,34	2	2	0,67	3	2	0,67
34	1	1	0,31	1	1	0,31	1	1	0,31	1	1	0,31	3	4	1,24
35	2	4	1,64	2	4	1,64	1	5	2,05	1	5	2,05	2	4	1,64
36	13	2	0,91	116	3	1,37	20	2	0,91	94	3	1,37	225	5	2,28
Oo	2,924			3,294			2,521			3,306			2,769		
R	0,885			0,515			1,288			0,503			1,041		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych.

Analiza pierwszej grupy miast z najmniejszą liczbą ludności wykazała, że miastem, które jest najbliższe wzorca, jest Tarnów z różnicą o 0,503 i średnią ocen 3,306. Miasto korzysta z jednego rodzaju komunikacji miejskiej, jakim jest autobus. Jeśli weźmiemy to założenie pod uwagę, miasto Tarnów nadaje się do zastosowania proponowanego modelu.

Drugą grupę miast stanowiły miasta mające średni stopień liczby mieszkańców. W tej grupie znalazł się również wzorzec, czyli miasto Opole (tabela 4.3.4).

Jedynym miastem z tej grupy, które może zastosować model, jest Rybnik, ponieważ funkcjonujące na jego terenie środki komunikacji zbiorowej to autobusy. Wynik analizy dla Rybnika kształtuje się na poziomie 3,186 pkt, co daje różnicę między wzorcem 0,623 pkt, choć nie jest to najlepszym dopasowaniem z tej grupy (Tychy – 3,286).

Ostatnią analizowaną grupą są miasta, które mają największą liczbę mieszkańców spośród analizowanych podmiotów badań. W tabeli 4.3.5 zostały zaprezentowane wyniki przeprowadzonej analizy.

Ta grupa, co ciekawe, stanowi najlepsze dopasowanie do wzorca, ponieważ wartości różniące badane miasto od Opola są najmniejsze i wahają się od –0,268 do 0,363. Każde miasto z tej grupy wypadło lepiej w analizie niż wszystkie miasta z poprzednich grup. Najlepsze dopasowanie do zastosowania wielokryterialnego modelu jest w Gliwicach, gdzie zostało ocenione na 3,963 pkt, co jednocześnie daje różnicę pomiędzy Opolem jedynie –0,154. Liczba ujemna oznacza, że Gliwice mają wyższą ocenę niż analizowany wzorzec.

Tabela 4.3.4.
 Analiza porównawcza drugiej grupy polskich miast w kierunku możliwości zastosowania opracowanego modelu

	Opole			Tychy			Ruda Śląska			Rybnik			Gorzów Wielkopolski			Dąbrowa Górnicza		
	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I
1	128 224	3	1,37	128049	3	1,37	138215	3	1,37	138919	4	1,82	124177	3	1,37	120777	2	0,91
2	148,9	4	1,55	81,8	3	1,17	77,7	3	1,17	148,4	4	1,55	85,7	3	1,17	188,7	4	1,55
3	861,1	2	0,87	1565,4	4	1,75	1778,8	4	1,75	936,1	2	0,87	1449,0	3	1,31	640,0	2	0,87
4	29	4	1,02	17	3	0,76	11	2	0,51	27	4	1,02	17	3	0,76	18	3	0,76
5	3	3	0,83	3	3	0,83	5	5	1,38	2	2	0,55	3	3	0,83	1	1	0,28
6	9	3	0,87	15	5	1,44	13	4	1,15	6	2	0,58	11	4	1,15	4	2	0,58
7	4	3	0,60	7	4	0,81	7	4	0,81	7	4	0,81	1	1	0,20	7	4	0,81
8	3	4	0,94	1	1	0,23	2	3	0,70	6	5	1,17	3	4	0,94	2	3	0,70
9	5	4	0,86	6	4	0,86	2	3	0,64	1	2	0,43	6	4	0,86	0	1	0,21
10	8	4	0,70	7	4	0,70	3	3	0,52	2	2	0,35	4	3	0,52	1	1	0,17
11	19	5	0,97	14	4	0,78	11	4	0,78	3	2	0,39	15	4	0,78	1	1	0,19
12	9	3	0,74	8	2	0,49	5	1	0,25	14	4	0,99	9	3	0,74	6	2	0,49
13	3	2	0,62	2	2	0,62	12	5	1,54	1	1	0,31	3	2	0,62	2	2	0,62
14	5	5	1,54	1	1	0,31	3	3	0,93	3	3	0,93	2	2	0,62	3	3	0,93
15	30	3	1,23	28	3	1,23	28	3	1,23	38	5	2,05	25	2	0,82	30	3	1,23
16	6	3	1,21	5	3	1,21	5	3	1,21	4	3	1,21	4	3	1,21	3	2	0,81
17	7	4	1,58	7	4	1,58	4	1	0,40	5	2	0,79	8	4	1,58	6	3	1,19
18	29	5	1,81	9	2	0,73	6	1	0,36	16	3	1,09	17	3	1,09	13	3	1,09
19	11	4	1,42	8	3	1,07	6	2	0,71	6	2	0,71	12	4	1,42	6	2	0,71
20	2	2	0,52	1	1	0,26	3	3	0,78	2	2	0,52	4	4	1,05	2	2	0,52

cd. tabeli 4.3.4

	Opole			Tychy			Ruda Śląska			Rybnik			Gorzów Wielkopolski			Dąbrowa Górnicza		
	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I
21	23	4	1,26	11	3	0,94	2	1	0,31	16	4	1,26	14	3	0,94	7	2	0,63
22	57	4	1,29	52	4	1,29	40	2	0,65	49	3	0,97	47	3	0,97	44	3	0,97
23	5	4	1,48	2	3	1,11	1	2	0,74	1	2	0,74	2	3	1,11	2	3	1,11
24	1169,438	5	2,15	1058,6	4	1,72	796,6	3	1,29	1071,9	4	1,72	823,5	3	1,29	749	2	0,86
25	17	3	1,17	47	5	1,95	14	3	1,17	30	4	1,56	9	2	0,78	28	4	1,56
26	129	3	1,11	250	5	1,85	117	3	1,11	67	2	0,74	70	2	0,74	172	4	1,48
27	1	4	1,21	1	4	1,21	1	4	1,21	0	1	0,30	0	1	0,30	0	1	0,30
28	3	4	1,27	4	5	1,58	1	2	0,63	2	3	0,95	1	2	0,63	3	4	1,27
29	5	5	1,52	0	1	0,30	2	3	0,91	4	4	1,21	4	4	1,21	3	3	0,91
30	13	2	0,62	48	4	1,24	2	1	0,31	28	3	0,93	27	3	0,93	12	2	0,62
31	663	5	1,51	310	4	1,21	249	3	0,91	535	5	1,51	53	2	0,61	49	1	0,30
32	103741	5	2,08	70901	3	1,25	67488	3	1,25	77217	4	1,67	69357	3	1,25	69766	3	1,25
33	9	5	1,68	1	1	0,34	2	2	0,67	8	4	1,34	7	4	1,34	3	2	0,67
34	8	5	1,55	4	4	1,24	3	4	1,24	3	4	1,24	2	3	0,93	3	4	1,24
35	1	5	2,05	2	4	1,64	2	4	1,64	1	5	2,05	2	4	1,64	2	4	1,64
36	92	3	1,37	127	4	1,83	45	2	0,91	108	3	1,37	90	3	1,37	251	5	2,28
Oo	3,809			3,286			2,801			3,186			2,965			2,681		
R	0,000			0,523			1,009			0,623			0,844			1,128		

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych.

Tabela 4.3.5.
Analiza porównawcza trzeciej grupy polskich miast w kierunku możliwości zastosowania opracowanego modelu

	Zielona Góra			Bytom			Bielsko-Biała			Olsztyn			Zabrze			Gliwice		
	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I
1	140113	4	1,82	167672	5	2,28	171277	5	2,28	173784	5	2,28	173784	5	2,28	180708	5	2,28
2	278,3	5	1,94	69,4	2	0,78	124,5	4	1,55	88,3	3	1,17	80,4	3	1,17	133,9	4	1,55
3	503,5	1	0,44	2416,0	5	2,18	1375,7	3	1,31	1968,1	4	1,75	2161,5	4	1,75	1349,6	3	1,31
4	39	5	1,27	14	3	0,76	30	5	1,27	23	4	1,02	18	3	0,76	21	4	1,02
5	3	3	0,83	3	3	0,83	4	4	1,10	6	5	1,38	4	4	1,10	4	4	1,10
6	12	4	1,15	18	5	1,44	15	5	1,44	12	4	1,15	13	4	1,15	10	4	1,15
7	4	3	0,60	6	4	0,81	14	5	1,01	9	4	0,81	2	2	0,40	6	4	0,81
8	3	4	0,94	3	4	0,94	3	4	0,94	4	4	0,94	3	4	0,94	3	4	0,94
9	2	3	0,64	9	5	1,07	2	3	0,64	3	3	0,64	2	3	0,64	6	4	0,86
10	9	4	0,70	1	1	0,17	15	5	0,87	6	4	0,70	3	3	0,52	7	4	0,70
11	9	3	0,58	7	3	0,58	16	5	0,97	19	5	0,97	20	5	0,97	17	5	0,97
12	11	3	0,74	11	3	0,74	24	5	1,24	13	4	0,99	9	3	0,74	17	4	0,99
13	8	4	1,23	5	3	0,93	12	5	1,54	9	5	1,54	5	3	0,93	3	2	0,62
14	6	5	1,54	5	5	1,54	1	1	0,31	6	5	1,54	1	1	0,31	1	1	0,31
15	30	3	1,23	31	4	1,64	43	5	2,05	34	4	1,64	43	5	2,05	36	4	1,64
16	10	4	1,61	10	4	1,61	9	4	1,61	5	3	1,21	2	2	0,81	6	3	1,21
17	7	4	1,58	7	4	1,58	8	4	1,58	8	4	1,58	10	5	1,98	6	3	1,19
18	18	3	1,09	21	4	1,45	25	4	1,45	36	5	1,81	10	2	0,73	25	4	1,45
19	9	3	1,07	8	3	1,07	15	4	1,42	12	4	1,42	10	3	1,07	11	4	1,42
20	2	2	0,52	4	4	1,05	5	4	1,05	7	5	1,31	6	5	1,31	3	3	0,78

cd. tabeli 4.3.5

	Zielona Góra			Bytom			Bielsko-Biała			Olsztyn			Zabrze			Gliwice		
	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I	D	O	I
21	19	4	1,26	16	4	1,26	15	3	0,94	32	5	1,57	16	4	1,26	25	5	1,57
22	60	4	1,29	47	3	0,97	85	5	1,61	89	5	1,61	52	4	1,29	58	4	1,29
23	2	3	1,11	1	2	0,74	7	5	1,85	4	4	1,48	0	1	0,37	2	3	1,11
24	885,675	3	1,29	846	3	1,29	1242,228	5	2,15	1182,345	5	2,15	976,280	4	1,72	1284,163	5	2,15
25	13	2	0,78	24	4	1,56	46	5	1,95	12	2	0,78	11	2	0,78	29	4	1,56
26	104	3	1,11	173	4	1,48	290	5	1,85	128	3	1,11	162	4	1,48	190	4	1,48
27	1	4	1,21	0	1	0,30	1	4	1,21	1	4	1,21	2	5	1,51	1	4	1,21
28	3	4	1,27	4	5	1,58	2	3	0,95	2	3	0,95	0	1	0,32	5	5	1,58
29	5	5	1,52	3	3	0,91	3	3	0,91	2	3	0,91	2	3	0,91	3	3	0,91
30	10	2	0,62	15	2	0,62	20	2	0,62	131	5	1,55	31	3	0,93	135	5	1,55
31	49	1	0,30	157	2	0,61	51	2	0,61	533	5	1,51	501	5	1,51	566	5	1,51
32	75223	4	1,67	77630	4	1,67	106162	5	2,08	87573	4	1,67	83862	4	1,67	109511	5	2,08
33	6	4	1,34	5	3	1,01	11	5	1,68	6	4	1,34	10	5	1,68	5	3	1,01
34	3	4	1,24	3	4	1,24	1	1	0,31	1	1	0,31	1	1	0,31	5	4	1,24
35	1	5	2,05	2	4	1,64	1	5	2,05	2	4	1,64	2	4	1,64	1	5	2,05
36	78	3	1,37	10	1	0,46	137	4	1,83	189	5	2,28	205	5	2,28	205	5	2,28
Oo	3,463			3,447			4,078			4,051			3,488			3,963		
R	0,347			0,363			-0,268			-0,242			0,322			-0,154		

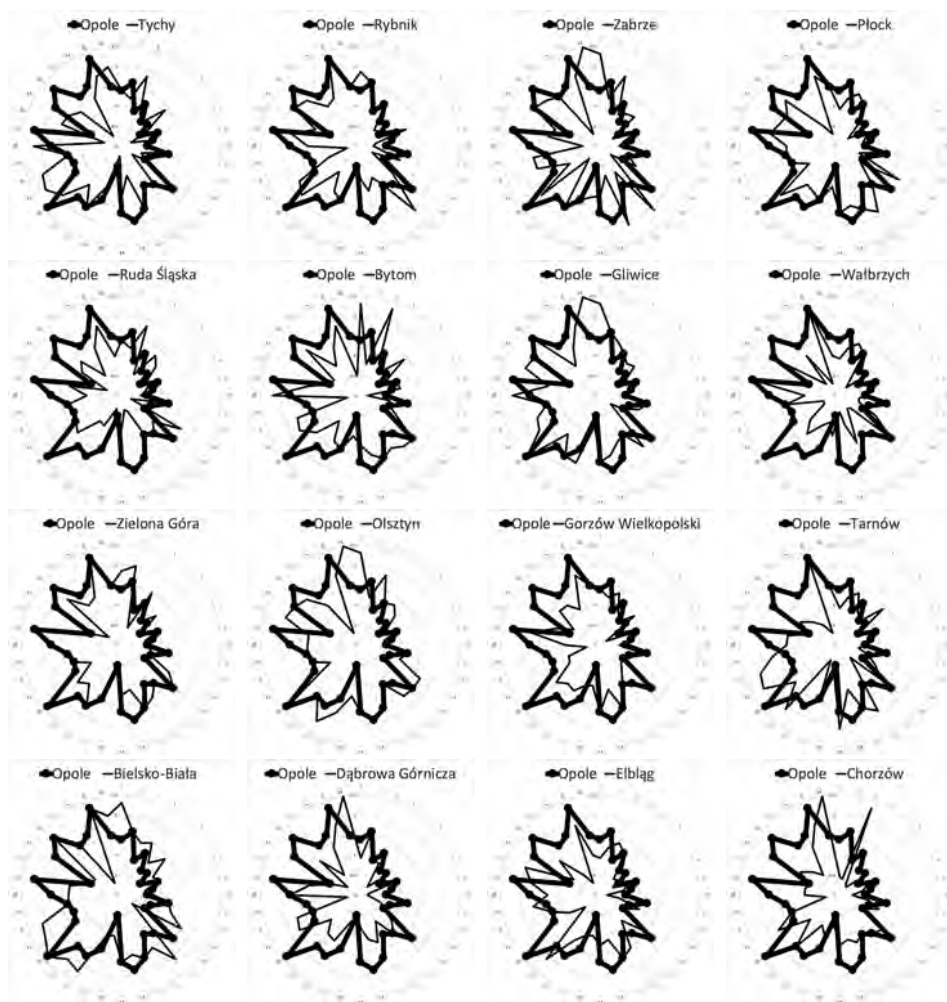
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych.

Przedstawienie wyników analizy

Na wykresach radarowych (rysunek 4.3.2) zostały zestawione wszystkie analizowane miasta w porównaniu z Opolem. Każdy z 36 pkt na wykresie oznaczony jest odpowiednią cyfrą, oznaczającą przyporządkowanie do odpowiedniego czynnika. To graficzne przedstawienie ułatwia porównanie miast i pomaga w doborze podobieństw analizowanych podmiotów badania.

Rysunek 4.3.2.

Wykresy radarowe zestawiające osobno Opole ze wszystkimi podmiotami badań



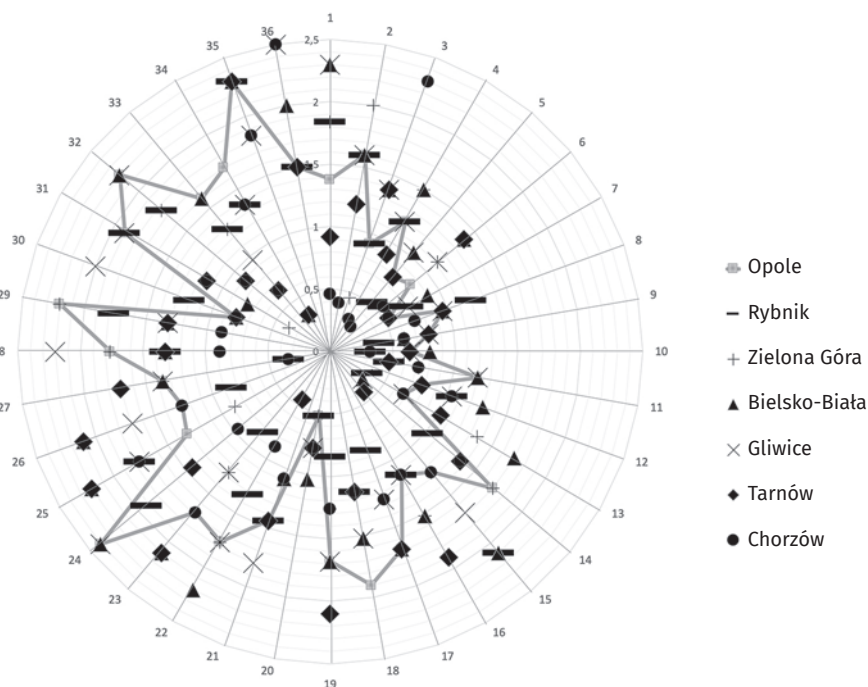
Źródło: opracowanie własne.

Wykresy pokazują, które czynniki miały największy wpływ na budowanie różnic pomiędzy analizowanymi obiektami, a ponadto, które czynniki (z wymienionych w tabeli 4.3.2) miasto Opole ma wysoko rozwinięte, a nad którymi władze miasta powinny pracować, aby dorównać porównywanym podmiotom badań. Dodatkowo, należy zwrócić szczególną uwagę na wykres dotyczący zestawienia Opola z Gliwicami, który potwierdza wcześniej wyciągnięte wnioski dotyczące najlepszego dopasowania. Wyczytać z niego można, że linie praktycznie się nakładają, co oznacza, iż ich wartości są ze sobą spójne. Taka sytuacja powstaje w przypadku, gdy cechy analizowanych miast są do siebie podobne, co również może oznaczać, że wdrożenie nowatorskich projektów w jednym podmiocie może osiągnąć podobne rezultaty w drugim „podobnym” podmiocie.

Rysunek 4.3.3 przedstawia zestawienie łączne tych miast, które według przeprowadzonej wcześniej analizy mają najlepsze dopasowanie do miasta wzorcowego Opola, przedstawione w postaci wykresu radarowego.

Rysunek 4.3.3.

Wykres radarowy zestawiający miasta z najlepszym dopasowaniem do wzorca



Źródło: opracowanie własne.

Wykres zbiorczy (rysunek 4.3.3) przede wszystkim wskazuje, jakie różnice są pomiędzy analizowanymi miastami w różnych aspektach. Punkty znajdujące poza linią obrazującą Opole opisują, jakie czynniki są atrakcyjniejsze w innych badanych podmiotach. Dzięki temu zarządzający miastem mogą poczynić konkretne kroki w celu poprawy tych czynników. Natomiast punkty znajdujące się wewnątrz tego obszaru są to elementy wyżej ocenione w analizowanym mieście niż w pozostałych. wiadczyć to może o odpowiednim sposobie zarządzania tymi segmentami przez włodarzy miast. Elementem, nad którym głównie powinno pracować Opole, jest liczebność:

- taboru autobusowego,
- dróg powiatowych,
- firm produkcyjnych,
- firm usługowych,
- szkół specjalnych,
- szkół podstawowych/gimnazjów,
- hal sportowych,
- siłowni/klubów fitness w mieście,
- większych skupisk sklepowych.

Należy oczywiście pamiętać, że proponowane zmiany mogą być jedynie wskazówką do efektywnego zarządzania miastem. Natomiast z pewnością dzięki polepszeniu wymienionych aspektów komfort i zadowolenie mieszkańców powiększą się, czego skutkiem może być np. większa liczba mieszkańców, która wpływa na szybszy i efektywniejszy rozwój danego miasta.

Z przeprowadzonej analizy i wykonanych wykresów wywnioskować można pewne zależności miasta wzorcowego wobec innych badanych miast:

- mocne punkty,
- słabe punkty,
- obszary mające takie same wartości porównawcze.

Na obrzeżach wykresu są punkty przedstawiające mocne strony miast w przeprowadzonej analizie dotyczące liczebności:

- siłowni,
- przedszkoli,
- dróg powiatowych,
- pojazdów zarejestrowanych.

Słabe punkty względem innych miast to liczebność:

- bibliotek,
- szkół licealnych,
- dróg krajowych.

Podobnymi elementami miast będą takie czynniki jak liczba ludności czy też liczba stadionów. W związku z tak przedstawionymi wynikami można szukać najlepszych dopasowań do czynników, które w pełni uzależniają innowatorskie rozwiązania, jakie można wdrażać w wielu miastach.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wykazała, w których miastach najbardziej prawdopodobnie będzie można wprowadzać innowatorskie rozwiązania mające na celu poprawę funkcjonowania tych ośrodków oraz wskazała różne aspekty porównawcze dotyczące rozwoju miast. Przeprowadzanie takich analiz pomoże władarzom miast w ich rozwoju, jak również ukaże, w jakich obszarach występują pewne niedociągnięcia względem innych ośrodków.

Jednym z głównych problemów przy stosowaniu tej metody jest dobór właściwych czynników zapewniających odpowiednią jakość wykorzystywanych danych. Wyróżnić można dwa główne czynniki decydujące o jakości zbieranych danych: dostępność oraz jakość, na którą składają się dokładność, porównywalność, kompleksowość oraz aktualność. Osobnym, bardzo istotnym problemem związanym z zastosowaniem metody jest zdolność do adaptacji wybranych za pomocą tego sposobu rozwiązań, co niewątpliwie związane jest z odpowiednim zarządzaniem wiedzą, a przede wszystkim procesem uczenia się.

Miastami, które mają najlepsze dopasowanie do Opola i w których można wdrażać rozwiązania w komunikacji miejskiej są:

- Gliwice (najlepsze dopasowanie),
- Tarnów,
- Rybnik,
- Zielona Góra,
- Bielsko-Biała.

W przyszłości metoda ta może posłużyć do wyboru najlepszych dopasowań odpowiednich miast do badanego wzorca w celu wdrażania coraz to nowszych rozwiązań. Autor w przyszłości ma w planach badanie zastosowania metody na przykładzie innych ośrodków oraz weryfikacji poprawności jej wykonywania, jak również dokonanie sprawdzenia wiarygodności uzyskiwanych wyników.

Bibliografia

- Deiss R., *Benchmarking European Transport*, w: *Transport Benchmarking. Methodologies, Applications and Data Needs*, OECD Publications Service, European Conference of Ministers of Transport, Proceedings of the Paris Conference 1999.
- Grudzewski W.M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004.
<http://bip.um.pl/> (dostęp: 20.05.2019).
- <http://www.google.pl>, <http://www.google.maps.pl/centra-handlowe> (dostęp: 20.05.2019).
- <http://www.google.pl>, <http://www.google.maps.pl> (dostęp: 20.05.2019)
- <http://www.polskawliczbach.pl/Miasta> (dostęp: 20.05.2019)
(dostęp: 20.05.2019).
- <https://stat.gov.pl/> – vademecum według opracowania urzędów statystycznych na rok 2017 (dostęp: 20.05.2019).
- <https://stat.gov.pl/>, <https://www.gddkia.gov.pl>, <https://www.mzd.pl>, <http://zdp.pl>, <http://www.gzd.eu/pl> (dostęp: 20.05.2019).
- Kaszubowski D., *Zastosowanie benchmarkingu w logistyce miejskiej*, „Logistyka” 2011, nr 5.
- Kiba-Janiak M., *Koncepcja zastosowania branżowego Benchmarkingu w obszarze logistyki miejskiej*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 249, s. 111–123.
- Kijewska K., *Zastosowanie benchmarkingu w logistyce miejskiej na przykładzie wybranych projektów europejskich*. „Autobusy” 2017, nr 6, s. 1404–1409.
- Rok J., *Ekspertryza dotycząca wykorzystania narzędzia benchmarkingu miast (urban benchmarking) do oceny potencjału polskich miast*, Publisher: projekt USESPON (ESPON 2013), Warszawa 2013.
- J., *Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, nr 1092, *Zmiana warunkiem sukcesu: przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, s. 359–368.
- Urbaniak M., *Benchmarking – sztuka kopiowania*, „Manager” 1999, nr 1.

Jerzy Rosiński*

4.4

Małe i średnie przedsiębiorstwa w przestrzeni *smart city* – model biznesowy dla organizacji przemysłu czasu wolnego

Streszczenie

W miastach mieszka ponad połowa ludności świata. Rozwój miast generuje napięcie pomiędzy niespotykanymi dotąd obszarami dobrobytu oraz możliwości edukacyjnych i konsumpcji a problemami związanymi z emisją zanieczyszczeń, transportem, koniecznością rozbudowy infrastruktury¹. Na podstawie przeglądu literatury autor wychodzi z założenia, że w obecnej fazie rozwoju *smart city* zmniejsza się w porównaniu z latami wcześniejszymi znaczenie działań związanych z tworzeniem infrastruktury, a coraz większe znaczenie ma odczytywanie przez mieszkańców złożonej przestrzeni wysyconej technologiami. Celem rozdziału jest prezentacja innowacyjnego modelu biznesowego adresowanego dla współczesnych organizacji przemysłu czasu wolnego działających w przestrzeni *smart city*. W badaniach własnych użyto metod analizy danych jakościowych, takich

* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-8348-2839

¹ M. Hämmäläinen, *A Framework for a Smart City Design: Digital Transformation in the Helsinki Smart City in: Entrepreneurship and the Community. A Multidisciplinary Perspective on Creativity, Social Challenges, and Business*, w: V. Ratten (ed.), Springer Nature Switzerland AG, 2020, s. 63–86.

jak analiza treści oraz analiza znaczeń. Analizowany materiał badawczy pochodzi z lat 2017–2019. Finalną propozycją wynikającą z badań własnych jest czteroczynnikowy model biznesowy.

Słowa kluczowe: *smart city*, MSP, przemysł czasu wolnego, model biznesowy

Small-and Medium-sized Enterprises in Smart City Environment: Business Model Innovation for Leisure Time Industry Organization

Abstract

The aim of the article is to present an innovative business model aimed at contemporary leisure time industry organizations, operating in the smart city space.

In the first step, based on the literature review, the author assumes that, in the current development phase of smart cities is declining the importance of infrastructure development activities.

In the second step, the author present results of original researches. The final proposal resulting from own research is a 4-factor business model.

Keywords: Smart city, SME sector, leisure industry, business model

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest prezentacja uzyskanego w wyniku badań własnych czteroczynnikowego modelu biznesowego adresowanego do małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) operujących na rynku określanym jako przemysł czasu wolnego.

Refleksja poświęcona przemianom wywołanym przez czwartą rewolucję przemysłową często koncentruje się na aspektach technologicznych związanych z branżą ICT. Natomiast dynamika rozwojowa (w rozdziale tym śledzona na przykładzie *smart city*) wskazuje, że po fazie wysycenia technologicznego następuje czas refleksji na temat tego, w jaki sposób użytkownicy odczytują i wchodzą w relacje z infrastrukturą techniczną. W ten nurt refleksji – dotyczący relacji między użytkownikiem a technologią – wpisuje się poszukiwanie modelu biznesowego, który byłby adekwatny dla obecnej fazy rozwoju MSP operujących na terenie *smart city*. Ponieważ modele biznesowe są silnie profilowane branżowo, to rozdział koncentruje się na propozycji dla przemysłu czasu wolnego.

Podstawowymi powodami prowadzenia badań były:

- poszukiwanie modelu użytecznego dla MSP, niezależniającego niewielkie często organizacje od nakładów na tworzenie/dzierżawienie kosztownej infrastruktury,
- znalezienie takiego modelu biznesowego, który spowoduje wpisywanie danego MSP w subiektywną mapę poznawczą miasta przez użytkowników *smart city*.

W wyniku prowadzonych analiz dążono do uzyskania czytelnego i relatywnie prostego modelu, pomocnego dla przedsiębiorców działających w zakresie przemysłu czasu wolnego. Model w założeniu miał pozwolić na budowanie biznesu tak, aby działalność danej firmy została włączona do subiektywnych map poznawczych konsumentów, bez odwoływania się przez przedsiębiorcę do kosztownych rozwiązań ICT.

Przemiany czwartej rewolucji przemysłowej

Jak zauważają M. Rozkwitalska i J. Slavik, automatyzacja i digitalizacja związane z Industry 4.0 (zamiennie określanym jako przemysłowy Internet rzeczy – *The Industrial Internet of Things* – IIoT²) wraz z czynnikami makroekonomicznymi wywołują liczne możliwości, okazje i wyzwania nie tylko w branży produkcyjnej, ale także w innych branżach³. Zmian będą wymagać m.in. modele biznesowe, modele zatrudnienia, oczekiwane kompetencje czy też nowe wyzwania w zakresie rezultatów. Zmienia się nie tylko modele biznesowe, ale także relacje społeczne⁴. Nowe środowisko pracy, zawierające zintegrowane aktywności robotów i cobotów, obsadzi pracowników w nowych rolach, w których dotychczasowe doświadczenie i kompetencje okażą się przestarzałe⁵. Oznacza to, że przemiany związane z czwartą rewolucją przemysłową wykraczają poza branżę ICT czy też nowe technologie materiałowe i wywierają swój wpływ nie tylko na obszary związane z robotyką, automatyzacją produkcji czy technologiami informacyjnymi. Wydaje się zatem, że przemiany w tych obszarach wywołują wpływ na inne sektory gospodarki oraz na styl życia pracowników i konsumentów.

Z podobnym tokiem narracji jak w przypadku całości gospodarki mamy do czynienia w odniesieniu do rozwoju *smart city*. Wszak rozwój inteligentnych miast integruje

² J.M. Müller, O. Buliga, *Archetypes for Data-driven Business Models in Industry 4.0*, conference paper, Conference: International Conference on Information Systems (ICIS), Munich 2019.

³ M. Rozkwitalska, J. Slavik, *Around Learning and Industry 4.0 in Management Theory*, "International Journal of Contemporary Management" 2017, vol. 16, no. 4, s. 185–206.

⁴ H. Kagermann, W. Wahlster, J. Helbig, *Securing the Future of German Manufacturing Industry. Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0 Working Group*, 2013, <https://www.din.de/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-industry-4-0-data.pdf> (dostęp: 23.04.2019), s. 20.

⁵ M. Rozkwitalska, J. Slavik, *op.cit.*, s. 197.

systemy cyfrowe, ludzkie i fizyczne w środowisku zurbanizowanym⁶. Szybka urbanizacja regionów miejskich wywiera presję w zakresie zmian, nie tylko na infrastrukturę i systemy ICT, ale także na mieszkańców, usługi i środowisko życia. Powoduje tym samym potrzebę innowacyjnych, zrównoważonych rozwiązań odpowiadających na wyzwania związane z rozwojem obszarów miejskich⁷.

Smart city – dwufazowość w akcentowaniu pojęcia

Pojęcie *smart city* jest używane obecnie przez niezwykle szerokie gremia: urzędników samorządowych, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, przedsiębiorstwa prywatne i środowiska akademickie⁸. Odnoszone jest także do wielostronnego zakresu tematyki, jak na przykład: agregowania inteligentnych projektów miejskich, doskonalenia aspektów związanych z życiem obywateli, mobilnością, gospodarką i środowiskiem naturalnym⁹.

Przy tak szerokim zakresie tematyki warto wrócić do źródłowego rozumienia pojęcia. Samo sformułowanie, mimo że niezwykle nośne, nie jest terminem nowym. W dziedzinie urbanistyki, termin „inteligentny” pojawił się 1990 r. w Stanach Zjednoczonych w kontekście „inteligentnego wzrostu” ruchu w aglomeracjach miejskich – pojęcie to wiązano z teorią kompaktowego miasta jako rozwiązania problemu ekspansji aglomeracji obszarów miejskich¹⁰. Stwierdzano po prostu, że: „miasta funkcjonują, aby zareagować na ich zmieniającą się rzeczywistość i stać się inteligentniejszymi”¹¹. Niekiedy pojawienie się terminu *smart city* wiąże się z czasem o kilka lat wcześniejszym – późnymi latami 80. XX wieku¹². Inni autorzy wyznaczają rok 1994 jako początek użycia terminu *smart city*¹³.

⁶ S. Caird, S.H. Hallett, *Towards Evaluation Design for Smart City Development*, „Journal of Urban Design” 2019, vol. 24, no. 2, s. 188–209.

⁷ *Ibidem*.

⁸ G. Falconer, S. Mitchell, *Smart City Framework: A Systematic Process for Enabling Smart + Connected Communities*, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG) 2012.

⁹ J. Gil-Garcia, A.A. Pardo, T. Nam (eds.), *Smarter as the New Urban Agenda: A Comprehensive View of the 21st Century City*, Public Administration and Information Technology, Springer International Publishing, Switzerland 2016.

¹⁰ W.M. Wey, J. Hsu, *New Urbanism and Smart Growth: Toward Achieving a Smart National Taipei University District*, „Habitat International” 2014, vol. 42, s. 164–174.

¹¹ D. Bounazef, N. Crutzen, *Exploring the Ability of Tomorrow's Leaders to Support Smart City Projects*, The 7th International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2019), University of Prague, Prague 2019, s. 2.

¹² R.E. Hall, *The Vision of a Smart City*, Second international life extension technology workshop, Paris 2000; L.G. Anthopoulos, A. Vakali, *Urban Planning and Smart Cities: Interrelations and Reciprocities. In the Future Internet*, Springer, Berlin/Heidelberg 2012, s. 178–189.

¹³ R.P. Dameri, A. Cocchia, *Smart City and Digital City: Twenty Years of Terminology Evolution*, In Proceedings of the 10th Conference of the Italian Chapter of AIS (ITAIS), Università Commercial Luigi Bocconi, Milan,

Jednocześnie mamy do czynienia ze zgodnym stwierdzeniem, że wzrost liczby publikacji z zakresu tematyki *smart city* odnotowuje się po 2010 r., gdy w administracji Unii Europejskiej zaczęto używać terminu *smart* podczas kwalifikowania zrównoważonych projektów¹⁴.

W zakresie przeglądu definicji można zaryzykować stwierdzenie, że w sposobie definiowania *smart city* możliwe jest wyróżnienie dwóch faz. W pierwszej fazie rozwoju *smart city* skupiano się na stronie technologicznej i infrastrukturalnej przedsięwzięcia, zwracając uwagę na kapitalizację osiągnięć ICT na terenie miasta¹⁵. Stąd w definicjach poszukiwano różnych sposobów wykorzystania technologii: od prostego dostarczania e-usług do złożonych sposobów zbierania danych i wspierania decyzji podejmowanych na obszarze miejskim¹⁶. Co ciekawe, działo się tak, mimo że jedna z najbardziej znanych definicji R.E. Halla z 2000 r. nie mówiła o ICT, ale o infrastrukturze¹⁷. Jednak wraz z rozwojem technologii, po roku 2005 termin *smart city* był używany przez firmy z branży ICT do wskazywania, że ich systemy są zintegrowane z rozwiązaniami już istniejącymi w strukturze miasta¹⁸. Skoro wspomniano, iż wzrost liczby publikacji wiąże się z decyzjami UE, to proces zrozumienia *smart city* warto rozpocząć od przeglądu definicji charakterystycznych dla pierwszej fazy rozumienia *smart city*, od opisów właściwych dla instytucji unijnych. Parlament Europejski¹⁹ definiuje *smart city* jako: „miasto dążące do rozwiązania kwestii publicznych za pośrednictwem rozwiązań opartych na technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych, na podstawie wielostronnego partnerstwa interesariuszy, opartego na zasadzie współpracy ze stroną komunalną”. Inną, często przywoływaną definicją²⁰ jest sposób rozumienia *smart city* przez R.E. Halla opisującego²¹, że jest to „miasto, które monitoruje i integruje warunki dla wszystkich swoich krytycznych infrastruktur, w tym dróg, mostów, tuneli, kolei, metra, lotnisk, portów

Italy, 14 December 2013, s. 1–8; R. Susantia, S. Soetomo, I. Buchori, P.M. Brotsunaryo, *Smart Growth, Smart Cities and Density*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2016, vol. 227, s. 194–201.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ L.G. Anthopoulos, A. Vakali, *op.cit.*, s. 178.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ R.E. Hall, *op.cit.*

¹⁸ M. Deakin, *Smart Cities: The State-of-the-art and Governance Challenge*, “Triple Helix. A Springer Open Journal” 2014, vol. 1, no. 7, s. 1–16; C.X. Li, P.S.W. Fong, S. Dai, Y. Li, *Towards Sustainable Smart Cities: An Empirical Comparative Assessment and Development Pattern Optimization in China*, “Journal of Cleaner Production” 2019, vol. 215, s. 730–743.

¹⁹ M.L.-L. Lam, K.-W. Wong, *Human Flourishing in Smart Cities in: Digital Transformation in Business and Society Theory and Cases*, w: B. George, J. Paul (eds.), Palgrave Macmillan, Springer Nature Switzerland AG 2020, s. 13–37.

²⁰ F. Mosannenzade, D. Vettorato, *Smart City: A Conceptual Framework Based on Keyword Analysis*, “TeMA Journal of Land Use Mobility and Environment” 2014, Special Issue: Eighth International Conference INPUT – Naples, 4–6 June 2014, University of Naples „Federico II”, Naples 2014; L.G. Anthopoulos, A. Vakali, *op.cit.*

²¹ R.E. Hall, *op.cit.*

morskich, łączności, wody, energii elektrycznej, a nawet głównych budynków. Dzięki temu może lepiej zoptymalizować swoje zasoby, zaplanować działania prewencyjne i monitorować aspekty bezpieczeństwa przy jednoczesnej maksymalizacji usług dla swoich obywateli”. Obie te definicje wpisują się w pierwszą fazę rozumienia *smart city* – skoncentrowanego na wątkach technologicznych i infrastrukturalnym oraz koniecznym wsparciu instytucjonalnym dla budowania nowego kształtu substancji miejskiej.

W kolejnej fazie rozwoju *smart city* odchodzi się od koncentracji na wątkach technologicznych, infrastrukturalnych i instytucjonalnych. Po czasie zaangażowania w działania realizowane przez konsorcja, m.in. na rzecz zmniejszania zużycia energii, optymalizowania transportu²², zaczęto zwracać większą uwagę na to, jak mieszkańcy odczytują „inteligencję” swojego miasta²³. Etap ten jest opisywany jako czas, w którym miasta wyszły z „fazy embrionalnej” wczesnego rozwoju, skoncentrowanej na technologii ICT oraz infrastrukturze²⁴. Początkowo w technologicznie zorientowanych *smart city* zaczęto traktować *smart citizens* jako kolejny wskaźnik²⁵. Obecnie ważnym i szybko rozwijającym się nurtem refleksji wydaje się zwracanie uwagi na to, w jaki sposób mieszkańcy miasta korzystają z technologii, odczytują sytuację²⁶. Właśnie od owego odczytywania i aktywności obywateli uzależnia się dalszy rozwój *smart city*²⁷. W nurcie postrzegania przez mieszkańców przestrzeni *smart city* mówi się nie tylko o *smart citizens* jako użytkowników odczytujących kształt miasta²⁸, ale także o sposobie odczytywania rzeczywistości miasta opisywanej poprzez pojęcia *user-machine interface* oraz *user experience*²⁹. Zwraca także uwagę na ludzi jako część środowiska *smart city*, opisując środowisko społeczne jako: *smart community*³⁰. Wskazywane są przykłady, gdy mieszkańcy mogą nie chcieć kolejnych rozwiązań technologicznych, jeśli odczytują je jako ograniczenie swojej

²² P. Bosch, S. Jongeneel, V. Rovers, H.M. Neumann, M. Airaksinen, A. Huovila, *CITYkeys Indicators Forsmart City Projects and Smart Cities*, CITYkeys, Technical Report, 2017, s. 21.

²³ G. Puron-Cid, J.R. Gil-Garcia, J. Zhang, *Smart Cities, Smart Governments and Smart Citizens*, “International Journal of E-Planning Research” 2015, vol. 4, no. 2, s. IV–VII; A. Vanolo, *Is there Anybody out there? The Place and Role of Citizens in Tomorrow’s Smart Cities*, “Futures” 2016, vol. 82, s. 26–36.

²⁴ G. Puron-Cid et al., *op.cit.*, s. 2; P. Bosch et al., *op.cit.* s. 7; M. Nasir, M. Salman, F. Ahmad, T.A.R. Siddiquee, *Critical Assessment of Smart City Mission – A Research of Gwalior Smart City Proposals*, “International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering” 2019, vol. 8, no. 6S4, s. 1181–1187.

²⁵ A. Vanolo, *op.cit.*

²⁶ I. Calzada, *Smart City Citizenship*, “Smart Cities Book Series”, Elsevier Science Publishing Co Inc, Amsterdam 2020.

²⁷ A. Vanolo, *op.cit.*

²⁸ D. Bounazef, N. Crutzen, *op.cit.*

²⁹ G. Filomena, J.A. Verstegen, E. Manley, *A Computational Approach to ‘The Image of the City’*, “Cities Volume” 2019, vol. 93, October, s. 84–94.

³⁰ T.M. Vinod Kumar, *Smart Environment for Smart Cities*, In *Smart Environment for Smart Cities*, T.M. Vinod Kumar (ed.), *Advances in 21st Century Human Settlements*, Springer Nature, Singapore 2020, s. 1–53.

wolności³¹. Mówi się także o konieczności kooperacji między samorządem a obywatelami miasta i adekwatności stosowanych technologii do potrzeb/oczekiwań obywateli³².

Podobnie jak w przypadku przeglądu definicji fazy pierwszej, rozpoczniemy od definicji kreowanych przez instytucje unijne. Parlament Europejski w 2014 r. zdefiniował *smart city* jako miejsce, gdzie tradycyjne sieci powiązań i usługi są realizowane przez e-klientów z użyciem cyfrowych i telekomunikacyjnych technologii, z korzyścią dla mieszkańców i biznesu³³. Definicji tej towarzyszy komentarz, że „miasto można uznać za »inteligentne«, gdy inwestycje w kapitał ludzki i społeczny oraz tradycyjna infrastruktura komunikacyjna (transport) i nowoczesna (ICT) napędzają zrównoważony wzrost gospodarczy i wysoką jakość życia, wraz z mądrym zarządzaniem zasobami naturalnymi poprzez zarządzanie partycypacyjne”.

Twierdzenie o zmianie rozumienia obecnego rozwoju *smart city* możemy znaleźć w istniejących modelach teoretycznych. Mamy do czynienia z modelami wielofazowymi rozwoju *smart city*³⁴, w tych przypadkach wyraźnie można oddzielić fazy związane z budową infrastruktury, technologią i wsparciem instytucjonalnym (w cytowanym pięcioetapowym modelu byłyby to stadia 1–4) oraz z optymalizowaniem funkcjonowania i zrównoważonym wzrostem (piąta i ostatnia z wymienianych faz rozwoju *smart city* w cytowanym modelu).

Odejście od koncentrowania się na wątku technologii wynika nie tylko z przeglądu definicji. Wskazują na nie np. wyniki badań prowadzonych w 113 z 589 gmin Belgii. Sugerują one rozumienie *smart city* w odniesieniu do czterech wymiarów: technologicznego (implementacja technologii), społecznego (pozycji ludzkiej, zrównoważonej i instytucjonalnej), kompleksowego (integracja technologii, zorientowanie na człowieka, zrównoważony rozwój i czynniki instytucjonalne) i „nieistniejącego” (związanego z brakiem zrozumienia pojęcia *smart city*)³⁵. Także inne badania wskazują na wieloczynnikowe rozumienie pojęcia *smart city* oraz na znaczenie zrozumienia przez obywateli inicjatyw podejmowanych na terenie ich zamieszkania. Zwraca się uwagę na czynniki ochrony środowiska naturalnego, zrównoważonego rozwoju oraz postrzeganie przez

³¹ A. Vanolo, *op.cit.*

³² G. Puron-Cid *et al.*, *op.cit.*, s. V.

³³ R. Papa, A. Galderisi, M.C. Vigo Majello, E. Saretta, *Smart and Resilient Cities: A Systematic Approach for Developing Cross-sectoral Strategies in the Face of Climate Change*, „TeMA Journal of Land Use Mobility and Environment” 2015, no. 8, Naples 2015, s. 19–50.

³⁴ S. Zygiaris, *Smart City Reference Model: Assisting Planners to Conceptualize the Building of Smart City Innovation Ecosystems*, „Journal of the Knowledge Economy” 2013, vol. 4, no. 2, s. 217–231; S. Caird, S.H. Hallett, *op.cit.*

³⁵ J. Desdemoustiera, N. Crutzena, R. Ginger, *Municipalities' Understanding of the Smart City Concept: An Exploratory Analysis in Belgium*, „Technological Forecasting and Social Change” 2019, vol. 142, May, s. 129–141.

mieszkańców składników materialnych i niematerialnych (interakcji, kultury, norm wartości) terytorium miasta³⁶.

Podobną dynamikę pokazują także raporty samych lokalnych samorządów tworzących inteligentne miasta. Dobrze opisany od strony samorządu jest przykład Bergen³⁷. Miasto rozwijane jest przez lokalny samorząd zgodnie z koncepcją *smart city*, należy także do The Nordic Smart City Network. Bergen realizuje obecnie działania w trzech obszarach: opieki zdrowotnej (*smart health care*), transportu w obrębie miasta (*smart mobility*) oraz poprawy oszczędności energii. Obecne są w dalszym ciągu działania infrastrukturalne oparte na nowych technologiach (*smart buildings*), jednak w dwóch pozostałych obszarach (*smart health care*, *smart mobility*) wyraźne są odniesienia do mieszkańców, ich potrzeb i stylu życia. Także w ostatnim z obszarów – oszczędności energii (*smart buildings*) – w narracji prowadzonej w linii czasu widać początkowo koncentrację na infrastrukturze (budowa i wzmocnienie sieci energetycznej), a następnie przejście do planu pojedynczych mieszkańców (gospodarstwo domowe).

Podsumowaniem przeglądu stanu obecnego *smart city* może być raport wskazujący na szeroką perspektywę rozumienia współczesnych miast *CITYkeys Indicators for Smart City Projects and Smart Cities*³⁸. Dokument opisuje pięć obszarów zrównoważonego rozwoju *smart city*: ludzie (*people*), planeta (*planet*), dobrobyt (*prosperity*), zarządzanie (*governance*), rozpowszechnianie (*propagation*). Pierwszy z wymienionych zakresów: ludzie (*people*) wprost definiuje się jako „długoterminową atrakcyjność miasta dla szerokiego kręgu mieszkańców i użytkowników”³⁹.

Nurt opisywania *smart city* oparty na koncentrowaniu się na technologii przy braku narracji na temat mieszkańców w dalszym ciągu jest silnie obecny w myśleniu o rozwoju przestrzeni miejskiej⁴⁰ – wydaje się, że zależy to od fazy rozwoju samego miasta⁴¹.

Na podstawie przeglądu literatury można zaproponować stwierdzenie, że na obecnym etapie rozwoju *smart city* rozwój technologii powoduje zwiększone zainteresowanie tematyką rozumienia i wchodzenia w interakcję przez mieszkańców z zaawansowanymi rozwiązaniami obecnymi w przestrzeni miejskiej. Mamy zatem do czynienia z ciekawym paradoksem – rozwój cyfryzacji miasta powoduje nawrót do zainteresowania tematyką mapy mentalnej posiadanej przez jego „użytkowników”. Mieszkańcy i odbiór

³⁶ J. Schleich, C. Faure, *Explaining Citizens' Perceptions of International Climate-policy Relevance*, "Energy Policy" 2017, vol. 103, s. 62–71.

³⁷ <https://nscn.eu/Bergen>; <https://www.bergen.kommune.no/english/the-green-city/bergen-smart-city>

³⁸ P. Bosch *et al.*, *op.cit.*

³⁹ *Ibidem*, s. 10–11.

⁴⁰ L.M. Fernández-Ahumada, J. Ramírez-Faz, R. López-Luque, A. Márquez-García, M. Varo-Martínez, *A Methodology for Buildings Access to Solar Radiation in Sustainable Cities*, "Sustainability" 2019, vol. 11, no. 23(6596), s. 1–17; M.-E. Polo, M. Pozo, E. Quirós, *Circular Statistics Applied to the Study of the Solar Radiation Potential of Rooftops in a Medium-Sized City*, "Energies" 2018, vol. 11, no. 2813, s. 1–16.

⁴¹ S. Caird, S.H. Hallett, *op.cit.*

przez nich *smart city* są wymieniani jako jeden z kluczowych czynników dla budowania zrównoważonego rozwoju miasta⁴². Zatem ma znacznie nie tylko to, co się pojawia w cyfrowym otoczeniu jako efekt projektu infrastrukturalnego, ale to, co użytkownicy wybierają z owego otoczenia⁴³. Nie jest to nurt całkowicie nowy – rozważanie koncepcji *smart city* odnosiło się od początku do percepcji przez obywateli terenu ich zamieszkania, np. w kategoriach komfortu życia⁴⁴. Zatem niezależnie od akceptacji dwufazowości rozwoju współczesnych *smart city* wydaje się, że motyw mieszkańców i postrzegania przez nich technologii w przestrzeni miejskiej jest jednym z najbardziej znaczących motywów dla budowania zrównoważonego *smart city*.

Przemysł czasu wolnego

Przemiany związane z czwartą rewolucją przemysłową wykraczają poza branżę ICT czy też nowe technologie materiałowe i wywierają wpływ nie tylko na obszary związane z robotyką, automatyzacją produkcji czy technologiami informacyjnymi. Jedną z przemian, jaką przynosi czwarta rewolucja przemysłowa, jest wzrost działalności twórczej i kreatywności – co więcej istnieje wyraźna zależność między rozwojem branży ICT i wdrażaniem nowych rozwiązań informacyjnych i technologicznych a rozwojem tzw. branż twórczych (*creative industries*)⁴⁵. Wydaje się zatem, że przemiany w tych obszarach wywołują wpływ w innych sektorach gospodarki oraz stylu życia pracowników i konsumentów. Pojawienie się szerokiego zakresu usług i produktów związanych ze spędzaniem czasu wolnego kojarzone jest zwykle ze skróceniem czasu pracy w Europie oraz ze zmianą charakteru pracy. Stąd pojawia się zapotrzebowanie w czasie wolnym nie tyle na odpoczynek fizyczny, co na rekreację, rozrywkę czy rozwój.

Jedna z najbardziej rozpowszechnionych definicji precyzuje, że „przemysł czasu wolnego zapewnia usługi i produkty dla konsumentów, aby sprostać ich zapotrzebowaniu co do możliwości spędzania wolnego czasu, doświadczania i korzystania z udogodnień, w szczególności ze sportu, kultury, rekreacji, rozrywki, spożywania posiłków i spędzania czasu poza domem, zakładów i gier oraz zakwaterowania”⁴⁶. Inne, często

⁴² P. Bosch *et al.*, *op.cit.*

⁴³ D. Bounazef, N. Crutzen, *op.cit.*

⁴⁴ A. P. García Hierro, *The Land Within: Indigenous Territory and the Perception of the Environment*, IWGIA, Copenhagen 2005.

⁴⁵ M. Pichlak, *Branże twórcze jako podstawa wdrażania koncepcji inteligentnego miasta*, w: *Nauki o zarządzaniu w odmiennych kontekstach badawczych*, M. Tutko, M. Wronka-Pośpiech M. (red.), WUJ, Kraków 2018, s. 37–47.

⁴⁶ Oliver Wyman, *State of the UK Leisure Industry: A Driver for Growth*, Oliver Wyman, UK 2012, s. 6, <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2012/jun/state-of-the-uk-leisure-industry---a-driver-for-growth.html> (dostęp: 15.01.2020).

obecne określenie przemysłu czasu wolnego rozumianego jako „wielodyscyplinarnej gałęzi gospodarki związanej z odpoczynkiem i spędzaniem czasu wolnego”⁴⁷ jest związane, jednak wydaje się mało precyzyjne.

W Wielkiej Brytanii, która jest uznawana za lidera w zakresie budowania przemysłu czasu wolnego, już w 2012 r. zatrudnionych było w tej branży 2,6 mln ludzi, co stanowiło wówczas 9% całego zatrudnienia i generowało 4% PKB. Firmy działające w tym sektorze gospodarki były największym pracodawcą dla osób w wieku 16–25 lat. Od roku 2002 szacowano, że przychody z przemysłu czasu wolnego wynosiły w Wielkiej Brytanii 117 mld GBP⁴⁸, a do 2018 r. sektor przemysłu czasu wolnego urósł w Wielkiej Brytanii o 17%. Szacunki dotyczące przychodów przemysłu czasu wolnego mogą być nieprecyzyjne z powodu nakładania się działalności przemysłu czasu wolnego i przemysłu turystycznego – niedokładność (zależna od wpisania poszczególnych aktywności gospodarczych do poszczególnych sektorów) może sięgać nawet 41 mld GBP⁴⁹.

Tworzenie modelu biznesowego dla organizacji przemysłu czasu wolnego

Co stanowi źródło proponowanego modelu biznesowego dla MSP działających w obszarze przemysłu czasu wolnego? Podstawą analiz czynników innowacyjnych w organizacjach przemysłu czasu wolnego stał się materiał pochodzący z konkursu Start-up Challenge z lat 2017–2019. Konkurs odbywa się od roku 2016, jednak formuła pierwszej edycji różniła się częściowo od formuły kolejnych edycji (brak kategorii, brak opisów start-upów). W konkursie finałowym każdorazowo prezentuje się 100 start-upów, wybierani są finaliści poszczególnych kategorii. W latach 2017–2019 obecna była kategoria odnosząca się do przemysłu czasu wolnego, tabela 4.4.1 przedstawia liczbę i rozkład start-upów zaklasyfikowanych jako działające w przemyśle czasu wolnego.

Opracowanie modelu biznesowego odbyło się w dwóch etapach: w latach 2018 i 2020. W 2018 r. analizowane były dane z lat 2017–2018, celem było zbudowanie modelu biznesowego. W roku 2020 analizowane były dane z roku 2019, celem było ponowne zweryfikowanie modelu biznesowego. Ponadto, już w 2018 r. udało się odnaleźć odniesienia utworzonego modelu do sprawnie funkcjonujących organizacji czasu wolnego – co można uznać za element weryfikacji modelu.

⁴⁷ <http://www.czaswolny.org>

⁴⁸ O. Wyman, *op.cit.*, s. 7.

⁴⁹ *Ibidem*.

Z racji charakterystyki danych badawczych zastosowano podejście jakościowe w analizie danych. W badaniach z 2018 r. podstawowym narzędziem była analiza semantyczna – technika kategoryzacji i obróbki danych o charakterze jakościowym, a także krótkich wypowiedzi i opisów⁵⁰. Co ważne dla przedmiotu badań, metoda ta była używana w odniesieniu do danych o podobnym charakterze, pochodzących z przemysłu czasu wolnego – jak się wydaje niezależnie od specyfiki opisywanego rynku lokalnego oraz afiliacji samych badaczy⁵¹. Przy pomocy analizy semantycznej został zbudowany model odnoszący się do przedsiębiorczości i nowo zakładanych form działalności gospodarczej, co także było już praktykowane⁵². W badaniach z roku 2020 zastosowano analizę treści. Wybór metody był związany z mniejszą ilością materiału badawczego. Kluczowe jednak dla wyboru metody wnioskowania były dodatkowe analizy prowadzone w odniesieniu do nadawcy komunikatu i założeń na temat odbiorcy formułowanych przez nadawcę – zatem elementu zmiennych niejęzykowych specyficznych dla analizy treści⁵³.

Analizy prowadzone w 2018 r. na materiale z lat 2017–2018 jako rezultat wskazały możliwość istnienia czteroczynnikowego modelu opisującego sposób prowadzenia działalności w przemyśle czasu wolnego w realiach czwartej rewolucji przemysłowej. Do rezultatu dochodzono w kolejnych trzech krokach: zestawienie rodzajów działalności przedsiębiorstw przemysłu czasu wolnego (tabela 4.4.1), poddanie opisów prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności analizie semantycznej i uzyskanie w jej wyniku zastosowania czterech kategorii opisowych (skrócone opisy działalności oraz cztery kategorie opisowe prezentuje tabela 4.4.2); sprawdzenie pokrycia czterech kategorii opisowych przez działalność analizowanych podmiotów (tabela 4.4.3).

⁵⁰ E. Sezgen, K.J. Mason, R. Mayer, *Voice of Airline Passenger: A Text Mining Approach to Understand Customer Satisfaction*, "Journal of Air Transport Management" 2019, vol. 77, s. 65–74; Y. Xiong, M. Cho, B. Boatwright, *Hashtag Activism and Message Frames Among Social Movement Organizations: Semantic Network Analysis and Thematic Analysis of Twitter During the #MeToo Movement*, "Public Relations Review" 2019, vol. 45, no. 1, s. 10–23; W. Liu, C. Lai, W. Xu, *Tweeting About Emergency: A Semantic Network Analysis of Government Organizations' Social Media Messaging During Hurricane Harvey*, "Public Relations Review" 2018, vol. 44, no. 5, s. 807–819.

⁵¹ A. Gorgadze, V. Gordin, N. Belyakova, *Semantic Analysis of the Imperial Topic: Case of St. Petersburg*, "e-Review of Tourism Research" 2019, vol. 16, no. 2–3, s. 3–13; T. Homburg, F. Boochs, *Situation-dependent Data Quality Analysis for Geospatial Data Using Semantic Technologies*, "Business Information Processing" 2019, vol. 339, s. 566–578; Y. Liu, K. Huang, J. Bao, K. Chen, *Listen to the Voices from Home: An Analysis of Chinese Tourists' Sentiments Regarding Australian Destinations*, "Tourism Management" 2019, vol. 71, April, s. 337–347.

⁵² P. Erpf, M.J. Ripper, M. Castignetti, *Understanding Social Entrepreneurship Based on Self-Evaluations of Organizational Leaders – Insights from an International Survey*, "Journal of Social Entrepreneurship" 2019, vol. 10, no. 3, s. 288–306.

⁵³ K. Klimkiewicz, *W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii. Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Społeczna odpowiedzialność organizacji” 2013, nr 288, s. 57–69.

Tabela 4.4.1.

Liczność i szczegóły zakresu działalności start-upów w kategorii przemysł czasu wolnego w konkursie Start-up Challenge w latach 2017 i 2018

Lata odbywania się konkursu			
2017		2018	
Liczba przedsięwzięć zgłoszonych i zakwalifikowanych do konkursu (tylko przemysł czasu wolnego)			
8		18	
Zakres działalności			
Zakupy	0	Zakupy	9
Restauracje	0	Restauracje	1
Wsparcie eventów	3	Wsparcie eventów	3
Uprawianie sportu	1	Uprawianie sportu	1
Działania proekologiczne	0	Działania proekologiczne	1
Rozrywka „w sieci”	4	Rozrywka „w sieci”	3
Krótki opis zakresu działalności			
Portal społecznościowy dla influencerów Stuchawki VR emitujące także zapachy dostosowane do preferencji klienta System wyszukiwania i rezerwacji biletów na wydarzenia wraz z usługami towarzyszącymi (transport, hotel, ubezpieczenie, <i>crowdfunding</i>) Internetowy kanał marketingowy umożliwiający rywalizację, tworzenie wyzwań, zdobywanie punktów i nagród od reklamodawców Wynajem krótkoterminowy lokali na eventy Urządzenie do detekcji i analizy poruszania się piłkarza Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat)		Interaktywne lustra Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat) Zamawianie i kupowanie drobnych prezentów znajomym Umawianie się na wspólne uprawianie sportu Zamawianie posiłku w lokalu bez przywołania kelnera Do promowania i wynagradzania ekologicznych zachowań Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Wynajem krótkoterminowy lokali na różnego rodzaju eventy Przymierzalnia strojów online w technologii 3D Multimedialne centrum rozrywki i sterowanie inteligentnym domem Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz Dobór „szytych na miarę” ubezpieczeń online Łączenie osób o podobnych pasjach Wypożyczalnia markowych sukienek za ułamek ich ceny katalogowej Platforma społecznościowa umożliwiająca użytkownikom dzielenie się zniżkami Zakupy społecznościowe dostarczane pod same drzwi Gry oraz instalacje interaktywne wypożyczone na eventy Asystent zakupowy	

Źródło: opracowanie własne.

W prezentowanych w tabeli 4.4.1 przykładach można zaobserwować szybki wzrost organizacji obecnych w kategorii „przemysł czasu wolnego”: w 2017 r. – jest to 8 firm ze 100 finalistów konkursu; 2018–18 firm ze 100. Jednak wzrost ten nie musi oznaczać lawinowego rozwoju inicjatyw gospodarczych w zakresie przemysłu czasu wolnego. Zna-

czący wydaje się fakt, że zarówno dane z 2017 r., jak i 2018 r. można podzielić według tych samych kategorii.

O ile w tabeli 4.4.1 przedstawiono w syntetyczny sposób, jaki jest zakres działalności start-upów („co robi” dany start-up), o tyle w tabeli 4.4.2 oraz w tabeli 4.4.3 przedstawiony został opis sposobu realizowania działalności rynkowej („w jaki sposób to robi”). Tabela 4.4.2 przedstawia interpretację danych dla roku 2017, z kolei w tabeli 4.4.3 zostały zaprezentowane dane dla roku 2018.

Tabela 4.4.2.

Opis sposobu prowadzenia działalności przez poszczególne podmioty biorące udział w konkursie Start-up Challenge w roku 2017 reprezentujące przemysł czasu wolnego – przyporządkowanie do czterech kategorii

<p>Customisation (extreme) Słuchawki VR emitujące także zapachy dostosowane do preferencji klienta System wyszukiwania i rezerwacji biletów na wydarzenia wraz z usługami towarzyszącymi (transport, hotel, ubezpieczenie, <i>crowdfunding</i>) Internetowy kanał marketingowy umożliwiający rywalizację, tworzenie wyzwań, zdobywanie punktów i nagród od reklamodawców Wynajem krótkoterminowy lokali na eventy Urządzenie do detekcji i analizy poruszania się piłkarza Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat)</p>	<p>Hand made (not by robot) System wyszukiwania i rezerwacji biletów na wydarzenia wraz z usługami towarzyszącymi (transport, hotel, ubezpieczenie, <i>crowdfunding</i>) Internetowy kanał marketingowy umożliwiający rywalizację, tworzenie wyzwań, zdobywanie punktów i nagród od reklamodawców Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz</p>
<p>Real time feedback (and action) Portal społecznościowy dla influencerów Słuchawki VR emitujące także zapachy dostosowane do preferencji klienta System wyszukiwania i rezerwacji biletów na wydarzenia wraz z usługami towarzyszącymi (transport, hotel, ubezpieczenie, <i>crowdfunding</i>) Internetowy kanał marketingowy, umożliwiający rywalizację, tworzenie wyzwań, zdobywanie punktów i nagród od reklamodawców Wynajem krótkoterminowy lokali na eventy Urządzenie do detekcji i analizy poruszania się piłkarza Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat)</p>	<p>Creativity (unordered) Słuchawki VR emitujące także zapachy dostosowane do preferencji klienta System wyszukiwania i rezerwacji biletów na wydarzenia wraz z usługami towarzyszącymi (transport, hotel, ubezpieczenie, <i>crowdfunding</i>) Internetowy kanał marketingowy, umożliwiający rywalizację, tworzenie wyzwań, zdobywanie punktów i nagród od reklamodawców Wynajem krótkoterminowy lokali na eventy Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat)</p>

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno tabela 4.4.2, jak i tabela 4.4.3 skonstruowane są w ten sam sposób. Opis sposobu prowadzenia działalności przez poszczególne podmioty (dostępny na stronach konkursu Start-up Challenge) został przyporządkowany do czterech kategorii. Jeśli dany start-up mógł być przyporządkowany do kategorii – wtedy w danej katego-

rii prezentowanej w tabeli 4.4.2 lub w tabeli 4.4.3 pojawia się krótki opis działalności danego przedsiębiorstwa znany z tabeli 4.4.1.

Tabela 4.4.3.

Opis sposobu prowadzenia działalności przez poszczególne podmioty biorące udział w konkursie Start-up Challenge w roku 2018 reprezentujące przemysł czasu wolnego – przyporządkowanie do czterech kategorii

<p>Customisation (extreme) Interaktywne lustra Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat) Zamawianie i kupowanie drobnych prezentów znajomym Umawianie się na wspólne uprawianie sportu Zamawianie posiłku w lokalu, bez przywołania kelnera Do promowania i wynagradzania ekologicznych zachowań Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Wynajem krótkoterminowy lokali na różnego rodzaju eventy Przymierzalnia strojów online w technologii 3D Multimedialne centrum rozrywki i sterowanie inteligentnym domem Zmiana osobistych zdjęć w puzzle / pocztówki / kalendarz Dobór „szytych na miarę” ubezpieczeń online Łączenie osób o podobnych pasjach Wypożyczalnia markowych sukienek za ułamek ich ceny katalogowej Zakupy społecznościowe dostarczane pod same drzwi</p>	<p>Hand made (not by robot) Interaktywne lustra Zamawianie i kupowanie drobnych prezentów znajomym Umawianie się na wspólne uprawianie sportu Zamawianie posiłku w lokalu, bez przywołania kelnera Do promowania i wynagradzania ekologicznych zachowań Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Wynajem krótkoterminowy lokali na różnego rodzaju eventy Przymierzalnia strojów online w technologii 3D Zmiana osobistych zdjęć w puzzle / pocztówki / kalendarz Dobór „szytych na miarę” ubezpieczeń online Łączenie osób o podobnych pasjach Zakupy społecznościowe dostarczane pod same drzwi</p>
<p>Real time feedback (and action) Interaktywne lustra Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat) Zamawianie i kupowanie drobnych prezentów znajomym Umawianie się na wspólne uprawianie sportu Zamawianie posiłku w lokalu, bez przywołania kelnera Do promowania i wynagradzania ekologicznych zachowań Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Wynajem krótkoterminowy lokali na różnego rodzaju eventy Przymierzalnia strojów online w technologii 3D Multimedialne centrum rozrywki i sterowanie inteligentnym domem Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz Dobór „szytych na miarę” ubezpieczeń online Łączenie osób o podobnych pasjach Wypożyczalnia markowych sukienek za ułamek ich ceny katalogowej Platforma społecznościowa umożliwiająca użytkownikom dzielenie się zniżkami Zakupy społecznościowe dostarczane pod same drzwi Gry oraz instalacje interaktywne wypożyczane na eventy Asystent zakupowy oparty na sztucznej inteligencji</p>	<p>Creativity (unordered) Interaktywne lustra Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat) Zamawianie i kupowanie drobnych prezentów znajomym Umawianie się na wspólne uprawianie sportu Do promowania i wynagradzania ekologicznych zachowań Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Wynajem krótkoterminowy lokali na różnego rodzaju eventy Przymierzalnia strojów online w technologii 3D Multimedialne centrum rozrywki i sterowanie inteligentnym domem Zmiana osobistych zdjęć w puzzle / pocztówki / kalendarz Łączenie osób o podobnych pasjach Wypożyczalnia markowych sukienek za ułamek ich ceny katalogowej Zakupy społecznościowe dostarczane pod same drzwi Gry oraz instalacje interaktywne wypożyczane na eventy</p>

Źródło: opracowanie własne.

W klasyfikacji sposobu funkcjonowania 18 podmiotów z roku 2018 (tabela 4.4.3) można zauważyć stosunkowo równomierne wypełnienie kategorii. Najlepiej reprezentowana jest kategoria *Real time feedback (and action)* – realizują ją wszystkie start-upy. Może to wynikać z rozważanego wcześniej znacznego przyrostu rok do roku inicjatyw i usług internetowych powiązanych z przemysłem czasu wolnego i zakupami w sieci. Tendencja ta może także być powodem stosunkowo najsłabszej obecności kategorii *Hand made (not by robot)* – gdyż usługi internetowe mają niematerialny charakter czy są realizowane przez oprogramowanie mające charakter sztucznej inteligencji. Jednak nawet najsłabiej obecna kategoria jest opisem dwóch trzecich podmiotów tworzących analizowany zbiór. Z takimi samymi tendencjami mamy do czynienia we wcześniejszych wynikach (z 2017 r. – tabela 4.4.2), jednak mniejsza liczebność zbioru (nie 18 a 8 podmiotów gospodarczych) powoduje, że analizy poszczególnych ćwiartek mogą nie być tak sugestywne. Wydaje się jednak, że możemy powiedzieć o stabilności tendencji w kolejnych latach odnośnie do dwóch zakresów:

- możliwości opisywania inicjatyw gospodarczych przemysłu czasu wolnego przez cztery zaproponowane kategorie,
- tendencji do większego przypisywania podmiotów do jednej z kategorii i relatywnie mniejszej obecności obiektów opisywanych w kolejnej z kategorii, co może być związane z tendencjami rynkowymi (wzrost inicjatyw i usług internetowych powiązanych z przemysłem czasu wolnego).

Kolejnym krokiem było zweryfikowanie modelu powstałego na bazie danych z lat 2017–2018 w odniesieniu do innej organizacji niż start-up oraz próba odpowiedzi na pojawiające się w wyniku analiz prezentowanych w tabelach 4.4.1–4.4.3 pytania: W jakim stopniu wyspecyfikowane cztery czynniki opisują specyfikę funkcjonowania organizacji przemysłu czasu wolnego (a nie tylko start-upy) oraz w jakim zakresie specyfika wspomnianych czterech czynników odnosi się do specyficznej odpowiedzi branży na wyzwania czwartej rewolucji przemysłowej? W opisywanym kroku analiz podjęta została próba odwzorowania uzyskanego modelu zawierającego cztery kategorie opisowe do organizacji czasu wolnego istniejącej już od wielu lat na rynku i funkcjonującej w realiach *smart city*. Jako adekwatny obiekt dla zbudowania odniesień na zasadzie studium przypadku zostało wybrane Norweskie Muzeum Rybołówstwa w Bergen (Norges Fiskerimuseum), które funkcjonuje w przestrzeni *smart city*, jakim jest Bergen, zostało zaprojektowane w zakresie przestrzeni i idei funkcjonowania we współczesny sposób, a obecnie jest zaliczane do najciekawszych miejsc w Bergen i w Norwegii. Opis funkcjonowania norweskiego muzeum został „nałożony” na model czteroczynnikowy uzyskany w wyniku analiz funkcjonowania start-upów (tabela 4.4.4).

W wyniku analiz materiału jakościowego (tabela 4.4.4) model uzyskany w materiałach został w 2018 r. potwierdzony w odniesieniu do skutecznie funkcjonującej

organizacji z rynku organizacji zajmujących się usługami przemysłu czasu wolnego, która nie jest start-upem, ale działającym od wielu lat (choć zreformowanym w ostatnich latach) muzeum. Szczegółowe analizy materiału w tabeli 4.4.4 przedstawione są w odrębnej publikacji⁵⁴.

Tabela 4.4.4.

Opis sposobu prowadzenia działalności przez Norweskie Muzeum Rybołówstwa w Bergen jako organizacji reprezentującej przemysł czasu wolnego – przyporządkowanie do czterech kategorii

<p>Customisation (extreme) Sposób dotarcia do budynku muzeum Wymienne (w dowolnym momencie) ścieżki zwiedzania Elementy przestrzeni „zapraszające” do swobodnego robienia przerw, znalezienia swojego tempa Szeroki wybór zróżnicowanych jakościowo miejsc wypoczynku Akceptacja przez personel adaptacji przestrzeni do własnych potrzeb (miejsca piknikowe, miejsce zjedzenia przekąski)</p>	<p>Hand made (not by robot) Nawet konieczne jest kręcenie, nakładanie, przesuwanie, aby uzyskać treści z ekspozycji Wykonywanie własnoręcznie odkryć (mikroskopy wraz z możliwością umieszczenia różnych obiektów do oglądania) Zróżnicowane „doświadczenia sensoryczne” dla zwiedzających dzieci oraz dorosłych Połowy „własnymi rękami” w mikroskali (dla dzieci) Drewniane układanki i puzzle do samodzielnego składania (mapy, organizmy morskie) Zadania zręcznościowe związane z tematyką morską (połów ryb na wędki z magnesami) Ścieżka „głębiny morskie” umożliwia osobiste doświadczenie poszczególnych „pięter oceanu”, zbudowana jest z elementów pozwalających na „osobiste doświadczenie”</p>
<p>Real time feedback (and action) Interaktywne ekrany wystawiennicze Tematyczne gry komputerowe oraz (jak w przypadku kategorii Hand made (not by robot) nawet konieczne jest kręcenie, nakładanie, przesuwanie, aby uzyskać treści z ekspozycji Wykonywanie własnoręcznie odkryć (mikroskopy wraz z możliwością umieszczenia różnych obiektów do oglądania) Zróżnicowane „doświadczenia sensoryczne” dla zwiedzających dzieci oraz dorosłych Połowy „własnymi rękami” w mikroskali (dla dzieci) Drewniane układanki i puzzle do samodzielnego składania (mapy, organizmy morskie) Zadania zręcznościowe związane z tematyką morską (połów ryb na wędki z magnesami) Ścieżka „głębiny morskie” umożliwiająca osobiste doświadczenie poszczególnych „pięter oceanu”, zbudowana z elementów pozwalających na „osobiste doświadczenie”</p>	<p>Creativity (unordered) Tworzenie „swojej wycieczki” oraz „swojej przestrzeni odpoczynku” Interaktywne awatary tworzone ze zdjęć zwiedzających, wchodzące w przestrzeń miasta (na ekranach) Drewniane i elektroniczne układanki Nieoczekiwane aktywności po drodze (wielka figura kraba, łowienie ryb, wejście do metalowego stroju nurka) Dostępność obiektów zapraszająca do nieszablonowego używania, wykonywania zdjęć</p>

Źródło: opracowanie własne.

⁵⁴ J. Rosiński, *Predictive Factors of Innovation in Leisure Industry Organizations as an Opportunity in the Age of Industrial Revolution 4.0.: A Case Study of the Norwegian Fisheries Museum (Bergen), Network, Innovation, and Competence-based Economy*, w: A. Ujwary-Gil, N.R. Potoczek (eds.), Institute of Economics, Polish Academy of Sciences, Warsaw 2019, s. 181–203.

Norweskie Muzeum Rybołówstwa w Bergen zostało uznane za organizację przemysłu czasu wolnego funkcjonującą w obszarze *smart city* i wykorzystującą wszystkie cztery obszary zidentyfikowane jako ważne dla organizacji tego typu.

Analizy studium przypadku muzeum wskazały na jeszcze jeden aspekt funkcjonowania organizacji. Wydaje się, że pojawia się także osobna wartość dodana, wynikająca z efektu synergii pomiędzy czterema obszarami, np. rozwiązania tworzone własnymi rękami sprzyjają kreatywności i uznaniu usługi za dopasowaną do osobistych potrzeb, dzieje się to „w czasie rzeczywistym”. Zatem obszary z tabel 4.4.2–4.4.3, mimo że odrębne, to zastosowane w poszczególnych pomysłach na działalność mogą pozostawać ze sobą w interakcji, zwiększając wartość dodaną dla użytkownika.

Analizy prowadzone w roku 2018, na bazie materiału z lat 2017–2018, znalazły swój finał w postaci opisywania sposobu prowadzenia działalności przez współczesne organizacje przemysłu czasu wolnego poprzez poniższe kategorie:

- silna indywidualizacja *Customisation (extreme)*,
- zrobione przez samego siebie (nie przez robota) *Hand made (not by robot)*,
- bezzwłoczna odpowiedź i działanie *Real time feedback (and action)*,
- kreatywność (nieuporządkowana) *Creativity (unordered)*.

Ponieważ konkurs Start-up Challenge prowadzony był także w kolejnym roku, to następnym krokiem analiz było sprawdzenie, czy uzyskany na bazie materiału z lat 2017–2018 model czteroczynnikowy jest możliwy do wyspecyfikowania także na podstawie materiału z roku 2019. W tym celu na materiale z 2019 r. powtórzono te same kroki, które były podjęte na materiale z roku 2017–2018. W pierwszej kolejności, podobnie jak na wcześniejszym materiale, dokonano zebrania zakresu działalności start-upów („co robi” dany start-up) – ten krok przedstawia tabela 4.4.5. W tym przypadku prezentowane są dane z lat 2017–2018 oraz z roku 2019, aby sprawdzić, czy dane wyjściowe do analiz jakościowych są porównywalne. Następnie, podobnie jak w przypadku danych z lat 2017–2018 zaprezentowany został opis sposobu realizowania działalności rynkowej („w jaki sposób to robi”) przez start-upy z roku 2019. Krok ten przedstawia tabela 4.4.6.

Wraz z nowym materiałem (z roku 2019) możliwe stało się postawienie nowych pytań w odniesieniu do utworzonego wcześniej modelu czteroczynnikowego. Główne dylematy to: czy zaszły zmiany w strukturze przedsiębiorstw z opisywanego rynku oraz czy czteroczynnikowy model w dalszym ciągu jest adekwatny do opisu prowadzonych działalności. Pytania te są tym bardziej uzasadnione, że organizatorzy konkursu pozostawili takie same kategorie porządkujące zakres działalności 100 finalistów konkursu – zatem materiał jest wprost porównywalny.

Tabela 4.4.5.

Liczność i szczegóły zakresu działalności start-upów w kategorii przemysł czasu wolnego w konkursie Start-up Challenge w latach 2017–2019

Lata odbywania się konkursu					
2017		2018		2019	
Liczba przedsięwzięć zgłoszonych, zakwalifikowanych do konkursu (tylko przemysł czasu wolnego)					
8		18		9	
Zakres działalności					
Zakupy	0	Zakupy	9	Zakupy	4
Restauracje	0	Restauracje	1	Restauracje	0
Wsparcie eventów	3	Wsparcie eventów	3	Wsparcie eventów	1
Uprawianie sportu	1	Uprawianie sportu	1	Uprawianie sportu	2
Działania proekologiczne	0	Działania proekologiczne	1	Działania proekologiczne	–
Rozrywka „w sieci”	4	Rozrywka „w sieci”	3	Rozrywka „w sieci”	2
Krótki opis zakresu działalności					
Portal społecznościowy dla influencerów Stuchawki VR emitujące także zapachy dostosowane do preferencji klienta System wyszukiwania i rezerwacji biletów na wydarzenia wraz z usługami towarzyszącymi (transport, hotel, ubezpieczenie, crowdfunding) Internetowy kanał marketingowy umożliwiający rywalizację, tworzenie wyzwań, zdobywanie punktów i nagród od reklamodawców Wynajem krótkoterminowy lokali na eventy Urządzenie do detekcji i analizy poruszania się piłkarza Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat)		Interaktywne lustra Wsparcie eventów (prelekcja, warsztat) Zamawianie i kupowanie drobnych prezentów znajomym Umawianie się na wspólne uprawianie sportu Zamawianie posiłku w lokalu, bez przywołania kelnera Do promowania i wynagradzania ekologicznych zachowań Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Wynajem krótkoterminowy lokali na różnego rodzaju eventy Przymierzalnia strojów online w technologii 3D Multimedialne centrum rozrywki i sterowanie inteligentnym domem Zmiana osobistych zdjęć w puzzle/pocztówki/kalendarz Dobór „szytych na miarę” ubezpieczeń online Łączenie osób o podobnych pasjach Wypożyczalnia markowych sukienek za ułamek ich ceny katalogowej Platforma społecznościowa umożliwiająca użytkownikom dzielenie się zniżkami Zakupy społecznościowe dostarczane pod same drzwi Gry oraz instalacje interaktywne wypożyczane na eventy Asystent zakupowy		Gry oparte na technologii VR Prezentacje multimedialne 3D w technologii LED Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, managerami i sponsorami Robot „odciągający” od rozrywki w sieci i spędzania przez dzieci czasu przed ekranem – wspiera czytanie książek przez dziecko Aplikacja wspierająca konsumenta podczas zakupów produktów spożywczych Aplikacja śledząca postęp w ćwiczeniach użytkownika w klubie fitness/na siłowni Platforma do bezpiecznych płatności kryptowalutami Wyszukiwarka vlogerów dla potrzeb współpracy handlowej (niezależnie od lokalizacji geograficznej i języka) Wsparcie zakupów odzieży – prezentowanie zeskanowanego w 3D ubrania na dowolnym typie sylwetki	

Źródło: opracowanie własne.

Co do pierwszego dylematu, analizując materiał zebrany w tabeli 4.4.1, warto zwrócić uwagę, że:

- 1) nie pojawiają się nowe kategorie opisowe odnoszące się do przemysłu czasu wolnego w Polsce – może to oznaczać, że lepiej rozumiemy, czym jest przemysł czasu wolnego w polskich realiach, być może mamy do czynienia także z pewną stabilizacją rynku,
- 2) w dalszym ciągu pojedyncze organizacje skoncentrowane są na jednym rodzaju działalności – co warunkowane jest nie tyle rynkiem czy sytuacją czwartej rewolucji przemysłowej, ale etapem rozwoju organizacji wykorzystującej tzw. wzrost przez kreatywność w obrębie odkrytej niszy rynkowej,
- 3) w zakresie inicjatyw przedsiębiorczych adresowanych dla przemysłu czasu wolnego w dalszym ciągu silnie reprezentowane są aplikacje wspierające zakupy; co prawda jest ich mniej, jeśli mówimy o liczebności, natomiast w zakresie procentowym mamy podobną sytuację w latach 2018 i 2019, gdyż niemal o połowę zmniejszyła się liczba przedsiębiorstw zaklasyfikowanych do działalności w przemyśle czasu wolnego,
- 4) pojawia się mniej podmiotów realizujących działalność w zakresie przemysłu czasu wolnego z 18 na 100 finalistów w 2018 r. oraz na 9 na 100 w 2019 r., jednocześnie spadek odnotowany jest w całej kategorii *Client & Lifestyle* (odpowiednio 38 na 100 w 2018 r. oraz 38 na 100 w 2019 r.), w tej kategorii notowany jest przemysł czasu wolnego, jednocześnie znacząco rośnie liczba finalistów dla kategorii *Environment* (ochrona środowiska: technologie dla klimatu, ekologiczne uprawy, *smart energy*, wykorzystanie surowców, przetwórstwo odpadów), gdzie w 2018 r. reprezentowanych było 8 podmiotów na 100 finalistów, natomiast w 2019 r. mamy 26 podmiotów na 100 finalistów – może to wskazywać na nową znaczącą tendencję w zachowaniach konsumentów.

W materiale z roku 2019 (tabela 4.4.6), podobnie jak w klasyfikacji sposobu funkcjonowania 18 podmiotów z roku 2018 (tabele 4.4.2–4.4.3), można zauważyć równomierne wypełnienie trzech kategorii.

W 2019 r. jest ono nawet bardziej zrównoważone: wszystkie podmioty zaklasyfikowane do przemysłu czasu wolnego wpisują się w swojej działalności do trzech z czterech kategorii modelu: Silna indywidualizacja – *Customisation (extreme)*; Bezpośrednia odpowiedź i działanie – *Real time feedback (and action)*; Kreatywność (nieuporządkowana) – *Creativity (unordered)*. Podobnie jak w 2017 r. i 2018 r., materiał z roku 2019 przynosi stosunkowo najsłabiej obecną kategorię: Zrobione przez samego siebie (nie przez robota) – *Hand made (not by robot)*. Może to wynikać z proporcji inicjatyw przedsiębiorczych w zakresie przemysłu czasu wolnego, które są powiązane z zakupami w sieci. Usługi tego rodzaju mają zwykle niematerialny charakter czy są realizowane przez oprogramowanie mające charakter sztucznej inteligencji, stąd reprezentacja dla kategorii: Zrobione przez samego siebie (nie przez robota) – *Hand made (not by robot)* jest mniej znacząca.

Tabela 4.4.6.

Opis sposobu prowadzenia działalności przez poszczególne podmioty biorące udział w konkursie Start-up Challenge w roku 2019 reprezentujące przemysł czasu wolnego – przyporządkowanie do czterech kategorii

<p>Customisation (extreme) Gry oparte na technologii VR Prezentacje multimedialne 3D w technologii LED Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Robot „odciągający” od rozrywki w sieci i spędzania przez dzieci czasu przed ekranem – wspierający czytanie książek przez dziecko Aplikacja wspierająca konsumenta podczas zakupów produktów spożywczych Aplikacja śledząca postęp w ćwiczeniach użytkownika w klubie fitness/na siłowni Platforma do bezpiecznych płatności kryptowalutami Wyszukiwarka vlogerów dla potrzeb współpracy handlowej (niezależnie od lokalizacji geograficznej i języka) Wsparcie zakupów odzieży – prezentowanie zeskanowanego w 3D ubrania na dowolnym typie sylwetki</p>	<p>Hand made (not by robot) Prezentacje multimedialne 3D w technologii LED Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Wsparcie zakupów odzieży – prezentowanie zeskanowanego w 3D ubrania na dowolnym typie sylwetki</p>
<p>Real time feedback (and action) Gry oparte na technologii VR Prezentacje multimedialne 3D w technologii LED Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Robot „odciągający” od rozrywki w sieci i spędzania przez dzieci czasu przed ekranem – wspierający czytanie książek przez dziecko Aplikacja wspierająca konsumenta podczas zakupów produktów spożywczych Aplikacja śledząca postęp w ćwiczeniach użytkownika w klubie fitness/na siłowni Platforma do bezpiecznych płatności kryptowalutami Wyszukiwarka vlogerów dla potrzeb współpracy handlowej (niezależnie od lokalizacji geograficznej i języka) Wsparcie zakupów odzieży – prezentowanie zeskanowanego w 3D ubrania na dowolnym typie sylwetki</p>	<p>Creativity (unordered) Gry oparte na technologii VR Prezentacje multimedialne 3D w technologii LED Łączenie zawodników z drużynami, trenerami, menedżerami i sponsorami Robot „odciągający” od rozrywki w sieci i spędzania przez dzieci czasu przed ekranem – wspierający czytanie książek przez dziecko Aplikacja wspierająca konsumenta podczas zakupów produktów spożywczych Aplikacja śledząca postęp w ćwiczeniach użytkownika w klubie fitness/na siłowni Platforma do bezpiecznych płatności kryptowalutami Wyszukiwarka vlogerów dla potrzeb współpracy handlowej (niezależnie od lokalizacji geograficznej i języka) Wsparcie zakupów odzieży – prezentowanie zeskanowanego w 3D ubrania na dowolnym typie sylwetki</p>

Źródło: opracowanie własne.

Jednak nawet przy mniej znaczącej reprezentacji warto zauważyć, że „mniej” odnosimy do 100% przypisania wyników dla start-upów do pozostałych trzech kategorii. Zatem mniej dla czwartej „najsłabiej reprezentowanej” kategorii oznacza odpowiednio jedną trzecią wyników w 2017 r., dwie trzecie wyników w 2018 r., jedną trzecią wyników w 2019 r. – zatem mówimy o wysyceniu na poziomie 33%, co nie jest wynikiem małym. Oczywiście przy tak małych licznosciach posługiwanie się kategoriami procentowymi

może być uznane za błędne rozumowanie. Jeśli jednak odrzucić opisane tendencje ilościowe i sięgnąć do studium przypadku organizacji, która nie jest start-upem – wspomniane w tekście muzeum w Bergen⁵⁵, to się okazuje, że kategoria Zrobione przez samego siebie (nie przez robota) – *Hand made (not by robot)* jest wśród wyróżnionych czterech drugą co do wysycenia opisami funkcjonowania organizacji. Zatem słabe wysycenie może wynikać ze specyfiki analizowanych organizacji (start-upy realizujące w 50% przypadków aplikacje do zakupów internetowych), a nie z charakterystyki przemysłu czasu wolnego. Wydaje się zatem, że możemy powiedzieć o stabilnej w kolejnych latach tendencji odnośnie do dwóch zakresów:

- możliwości opisywania inicjatyw gospodarczych z przemysłu czasu wolnego przez cztery zaproponowane kategorie,
- tendencji do większego przypisywania podmiotów do jednej z kategorii i relatywnie mniejszej obecności obiektów opisywanych w kolejnej z kategorii, co może być związane z tendencjami rynkowymi (wzrost inicjatyw i usług internetowych powiązanych z przemysłem czasu wolnego).

Na podstawie studium przypadku opisującego Norweskie Muzeum Rybołówstwa w Bergen⁵⁶ można przypuszczać, że wspomniane cztery czynniki mogą się odnosić do specyficznej odpowiedzi branży przemysłu czasu wolnego na wyzwania czwartej rewolucji przemysłowej.

Propozycja czteroczynnikowego modelu rozwoju biznesowego dla MSP z przemysłu czasu wolnego

Zainteresowanie tym, jak mieszkańcy postrzegają przestrzeń *smart city* może być drogą do analizowania szans, jakie stają przed MSP w erze czwartej rewolucji przemysłowej. Może być to także droga do zrównoważonego rozwoju – warto pamiętać, że duże systemy społeczne (zatem także systemy *smart city*) mają tendencję do samoregulacji⁵⁷. Zatem jeśli przedstawić profilowany dla MSP model rozwoju biznesowego, odpowiadający współczesnym realiom ich funkcjonowania, to użytkownicy *smart city*⁵⁸ mogą sami dostrzegać w przestrzeni miasta wartościowe MSP i przyczyniać się, jako klienci, do ich rozwoju.

⁵⁵ *Ibidem.*

⁵⁶ *Ibidem.*

⁵⁷ D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2012, s. 239–249.

⁵⁸ M.R. Milošević, D.M. Milošević, D.M. Stevic, A.D. Stanojevic, *Smart City: Modeling Key Indicators in Serbia-using IT2FS*, "Sustainability" 2019, vol. 11(3536), s. 1–28.

Zaproponowanie takiego modelu nie jest łatwe, gdyż czwarta rewolucja przemysłowa w dalszym ciągu przynosi odrębne i specyficzne wyzwania dla małych i średnich przedsiębiorstw⁵⁹, wyzwania te można dzielić dodatkowo ze względu na rodzaj prowadzonej działalności⁶⁰. MSP wymagają strategii specjalnie dostosowanych do ich wymagań, by odgrywać ważną rolę w tworzeniu wartości w gospodarce 4.0., jednak w obszarze zarówno diagnozy, jak i propozycji modeli biznesowych odnoszących się do funkcjonowania MSP w gospodarce 4.0, badania są nadal ograniczone⁶¹ i istnieje tu znaczna luka badawcza⁶². Nieliczne badania⁶³ wskazują funkcjonowanie MSP w perspektywie wyzwań ekonomicznych, ekologicznych i społecznych związanych ze zrównoważonym rozwojem w realiach Internetu rzeczy (IoT) oraz gospodarce 4.0.

Trudno jest, czy nawet obecnie jest to niemożliwe, dostarczyć uniwersalny wzorzec. Przeszkodą nie jest znikoma liczba publikacji, a raczej modele rozwoju MSP w realiach gospodarki 4.0, które na jej obecnym etapie rozwoju są:

- silnie profilowane branżowo⁶⁴,
- rozwijają się na podstawie odrębnych trendów na rynkach *business-to-customer* (B2C) w porównaniu z *business-to-business* (B2B):
 - dla rynku *business-to-customer* (B2C) – trendy rozwojowe to: usługi na żądanie, ulepszona alokacja zasobów, reklama niszowa i ruch zrównoważonego rozwoju w dużych przedsiębiorstwach,
 - dla rynku *business-to-business* (B2B) – trendy rozwojowe to: nowe typy danych umożliwiające tworzenie innowacyjnych modeli biznesowych B2B, nowe formy magistrali danych, opartej na danych, które umożliwiają nowe modele biznesowe B2B, nowe formularze monetyzacji⁶⁵.

Do podobnych wniosków (w kierunku zawężenia zakresu zastosowania modelu) składają także analizy własne – próby utworzenia modeli biznesowych dla innych kategorii reprezentowanych Start-up Challenge w latach 2017–2019 pokazywały trud-

⁵⁹ J.M. Müller, *The Role of Absorptive Capacity and Innovation Strategy in the Design of Industry 4.0 Business Models-A Comparison between SMEs and Large Enterprises*, "European Management Journal" 2020, w druku, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>.

⁶⁰ J.M. Müller, *Sustainable Industrial Value Creation – An Analysis of Industry 4.0 with Special Regard to SMEs. w: The Crest of the Innovation Management Research Wave*, M. Tynnhamar (ed.), Series in Innovation Studies, Vernon Press, 2020, s. 211–227.

⁶¹ J.M. Müller, *Business Model Innovation in Small-and Medium-sized Enterprises: Strategies for Industry 4.0 Providers and Users*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2019, vol. 30, no. 8, s. 1127–1142.

⁶² J.M. Müller, *Sustainable Industrial Value Creation....*, *op.cit.*

⁶³ J.M. Müller, K.-I. Voight, *Sustainable Industrial Value Creation in SMEs: A Comparison between Industry 4.0 and Made in China 2025*, "International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green Technology" 2018, vol. 5, no. 5, s. 659–670.

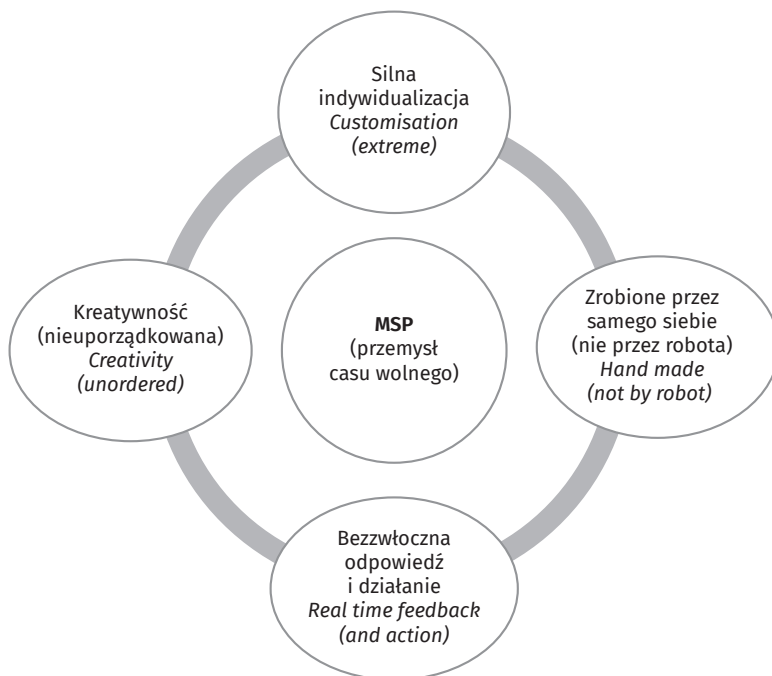
⁶⁴ J.M. Müller, O. Buliga, K.I. Voigt, *Fortune Favors the Prepared: How SMEs Approach Business Model Innovations in Industry 4.0*, "Technological Forecasting & Social Change" 2018, vol. 132, s. 2–17; J. Rosiński, *op.cit.*

⁶⁵ J.M. Müller, O. Buliga, *op.cit.*

ności w utworzeniu uniwersalnego modelu biznesowego dla organizacji reprezentowanych w każdej kategorii konkursu⁶⁶. Zatem poszukiwania modelu przydatnego dla MSP zostaną zawężone do przemysłu czasu wolnego. Proponowany czteroczynnikowy model rozwoju biznesowego prezentowany jest na rysunku 4.4.1.

Rysunek 4.4.1.

Proponowany czteroczynnikowy model biznesowy dla MSP operujących w zakresie przemysłu czasu wolnego



Źródło: opracowanie własne.

Proponowany model nie zakłada konieczności realizacji w działalności MSP z przemysłu czasu wolnego czterech czynników z czterech proponowanych. Pokazuje raczej obszary szans w działaniu i im więcej uda się ich zrealizować, tym korzystniej dla firmy. Dane wyjściowe, z których konstruowany był model, wskazywały, że organizacje funkcjonujące na rynku realizowały trzy z czterech lub cztery z czterech czynników modelu.

Takie zestawienie czynników wskazuje dodatkowo, że tworzenie przez mieszkańców subiektywnych map poznawczych *smart city* jest szansą na zaistnienie firm nieopierających swojej działalności na wysoko zaawansowanych rozwiązaniach ICT. Istnienie

⁶⁶ J. Rosiński, *op.cit.*

i rozwój nowych firm „nietechnologicznych” można uznać za szansę na zrównoważony rozwój przedsiębiorczości w realiach funkcjonowania *smart city*.

W największym stopniu uzasadniony z punktu widzenia literatury przedmiotu wydaje się element opisywany definiowany jako kreatywność⁶⁷. Jest to jednocześnie niezwykle szeroka kategoria (a zatem niespecyficzna), stąd dookreślenie jako kreatywność (nie-uporządkowana) – *Creativity (unordered)*, aby pokazać specyfikę kategorii kreatywności w kontekście opisywanych podmiotów gospodarczych, a co za tym idzie specyfiki przemysłu czasu wolnego w realiach czwartej rewolucji przemysłowej.

Dobrze znanym elementem opisowym jest dopasowanie do potrzeb klienta czy też silna indywidualizacja – *Customisation (extreme)* obecna już w gospodarce po trzeciej rewolucji przemysłowej – możemy mieć w tym przypadku do czynienia nie tyle z nowym elementem opisowym, co z nasileniem wcześniej istniejącej tendencji.

Stosunkowo nowymi elementami pojawiającymi się w modelu biznesowym, a wcześniej w nikłym stopniu reprezentowanymi w literaturze, są dwie pozostałe kategorie:

- Zrobione przez samego siebie (nie przez robota) – *Hand made (not by robot)*,
- Bezwłoczna odpowiedź i działanie – *Real time feedback (and action)*⁶⁸.

Z funkcjonowaniem opisywanym jako bezwłoczna odpowiedź i działanie – *real time feedback (and action)* mamy już do czynienia w przypadku relacji między oprogramowaniem a użytkownikiem (szczególnie w grach i programach służących rozrywce) – stąd tutaj organizacje przemysłu czasu wolnego wpisują się w istniejącą tendencję.

Czynnik dopasowania do klienta był już oczywiście obecny we wcześniejszej rewolucji przemysłowej (3.0.), choćby poprzez produkowanie krótkich serii produktów, możliwość doboru dodatków czy uzupełniania produktu o drobne elementy różnicujące (co powiększało liczbę kombinacji), jednak w połączeniu z pozostałymi czynnikami (*hand made, real time feedback, creativity*) daje to nowy wyraz. Nie tyle chodzi obecnie o to, aby producent dopasował się do potrzeb klientów (odczytał ich potrzeby i zareagował), ale mamy tu zmianę, w której to klient osobiście, samodzielnie i przy pomocy swojej aktywności (*hand made*) tworzy rozwiązanie, swobodnie łącząc elementy w nieoczekiwane nowe całości (*creativity*) i otrzymuje od razu efekt (*real time feedback*). Taki sposób myślenia jest już w przemyśle czasu wolnego (kreowanie postaci w grach, np. *The Sims 4* czy *World of Warcraft*), natomiast ten sposób myślenia zostaje przeniesiony poza gry ze świata wirtualnego do rzeczywistego (choć podział ten zdaje się tracić na ostrości) oraz jest transferowany do nowych obszarów, poza gry.

⁶⁷ S. Brzeziński, P. Stefańczyk, *Use of Enterprise Growth Theory in Management of Small and Medium Sized Enterprises*, "Polish Journal of Management Studies" 2013, vol. 7, Czestochowa Technical University, s. 315–326; S. Cohen, D.C. Fehder, Y.V. Hochberg, F. Murray, *The Design of Start-up Accelerators*, "Research Policy" 2019, vol. 48, no. 7, s. 1781–1797; D. Tohanian, P. Weiss, *Digital Entrepreneurship and Green Business Model Innovation: Lean Start-up Approaches*, "Quality – Access to Success" 2019, vol. 20, no. S2, s. 630–634.

⁶⁸ J. Rosiński, *op.cit.*

Niestandardowym elementem jest oczekiwanie, aby produkt czy usługa były nie tylko zaskakujące w swojej nowości, dopasowane do oczekiwań i szybko dostarczone, ale aby nie były wytworzone automatycznie, przez roboty – kategoria *hand made (not by robot)*. Wydaje się, że właśnie ta ostatnia ze wspomnianych kategorii opisowych niesie największy potencjał rozwojowy dla przemysłu czasu wolnego. Jest to potencjał związany z redefinicją dotychczasowej działalności i funkcjonowaniem według nowych reguł, aby spełniać nowe funkcje. Taką redefinicję mają za sobą biblioteki, które z miejsc wypożyczania książek stały się przestrzenią wspólnego spędzania czasu w przyjaznej atmosferze oraz miejscami „tworzenia kultury” poprzez wydarzenia i stałe formy realizowane w przestrzeni biblioteki. Podobnie stało się z muzeami, które z przestrzeni gromadzenia, opisywania, konserwacji i wreszcie prezentowania stały się interaktywnymi miejscami doświadczeń spajającymi odwiedzające grupy (rodziny czy klasy szkolne).

Podsumowanie

Proponowany model biznesowy wpisuje się w funkcjonowanie *smart city* „drugiej fazy rozwoju” – zorientowanej nie tylko na technologię, ale w dużym stopniu na jej użytkowników. Warto zauważyć, że współczesne modele rozwoju *smart city*: na przykład strategia rozwoju Helsinek jako „Najbardziej funkcjonalnego miasta na świecie” uwzględniają jako główne elementy służebność technologii wobec obywateli oraz obecność w przestrzeni miejskiej start-upów, stowarzyszeń, uczelni wspierających użytkowników *smart city* w nauce korzystania z funkcjonalności cyfrowej przestrzeni miejskiej⁶⁹.

Ograniczeniem dla proponowanego modelu jest zawężony zakres branżowy, stąd wynika rekomendacja dla tworzenia modeli biznesowych zorientowanych na użytkowników także dla organizacji działających w innych branżach. Konieczne może być także stosowanie odmiennej metodyki badań niż w obecnym tekście.

Bibliografia

- Anthopoulos L.G., Vakali A., *Urban Planning and Smart Cities: Interrelations and Reciprocities. In the Future Internet*, Springer: Berlin/Heidelberg 2012, s. 178–189.
- Bosch P., Jongeneel S., Rovers V., Neumann H.M., Airaksinen M., Huovila A., *CITYkeys Indicators Forsmart City Projects and Smart Cities*, CITYkeys, Technical Report, 2017.

⁶⁹ M. Hämäläinen, *op.cit.*

- Bounazef D., Crutzen N., *Exploring the Ability of Tomorrow's Leaders to Support Smart City Projects*, The 7th International Conference on Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES 2019), University of Prague, Prague 2019.
- Brzeziński S., Stefańczyk P., *Use of Enterprise Growth Theory in Management of Small and Medium Sized Enterprises*, "Polish Journal of Management Studies" 2013, vol. 7, Czestochowa Technical University, s. 315–326.
- Caird S., Hallett S.H., *Towards Evaluation Design for Smart City Development*, "Journal of Urban Design" 2019, vol. 24, no. 2, s. 188–209.
- Calzada I., *Smart City Citizenship*, "Smart Cities Book Series", Elsevier Science Publishing Co Inc, Amsterdam 2020.
- Cohen S., Fehder D.C., Hochberg Y.V., Murray, F., *The Design of Start-up Accelerators*, "Research Policy" 2019, vol. 48, no. 7, s. 1781–1797.
- Dameri R.P., Cocchia A., *Smart City and Digital City: Twenty Years of Terminology Evolution*, In Proceedings of the 10th Conference of the Italian Chapter of AIS (ITAIS), Università Commercial Luigi Bocconi, Milan, Italy, 14 December 2013, s. 1–8.
- Deakin M., *Smart Cities: The State-of-the-art and Governance Challenge*, "Triple Helix. A Springer Open Journal" 2014, vol. 1, no. 7, s. 1–16.
- Desdemoustiera J., Crutzena N., Ginger R., *Municipalities' Understanding of the Smart City Concept: An Exploratory Analysis in Belgium*, "Technological Forecasting and Social Change" 2019, vol. 142, May, s. 129–141.
- Erpf P., Ripper M.J., Castignetti M., *Understanding Social Entrepreneurship Based on Self-Evaluations of Organizational Leaders – Insights from an International Survey*, "Journal of Social Entrepreneurship" 2019, vol. 10, no. 3, s. 288–306.
- Falconer G., Mitchell S., *Smart City Framework: A Systematic Process for Enabling Smart + Connected Communities*, Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG) 2012.
- Filomena G., Verstegen J.A., Manley E., *A Computational Approach to 'The Image of the City'*, "Cities Volume" 2019, vol. 93, s. 84–94.
- Fernández-Ahumada L.M., Ramírez-Faz J., López-Luque R., Márquez-García A., Varo-Martínez M., *A Methodology for Buildings Access to Solar Radiation in Sustainable Cities*, „Sustainability" 2019, vol. 11, no. 2(6596), s. 1–17.
- Gil-Garcia J., Pardo A.A., Nam T. (eds.), *Smarter as the New Urban Agenda: A Comprehensive View of the 21st Century City*, Public Administration and Information Technology, Springer International Publishing, Switzerland 2016.
- Gorgadze A., Gordin V., Belyakova N., *Semantic Analysis of the Imperial Topic: Case of St. Petersburg*, "e-Review of Tourism Research" 2019, vol. 16, no. 2–3, s. 3–13.
- Hall R.E., *The Vision of a Smart City*, Second international life extension technology workshop, Paris 2000.
- Hämäläinen M., *A Framework for a Smart City Design: Digital Transformation in the Helsinki Smart City, w: Entrepreneurship and the Community. A Multidisciplinary Perspective on Creativity, Social Challenges, and Business*, Ratten V. (ed.), Springer Nature Switzerland AG, 2020, s. 63–86.
- Homburg T., Boochs F., *Situation-dependent Data Quality Analysis for Geospatial Data Using Semantic Technologies*, "Business Information Processing" 2019, vol. 339, s. 566–578.
- <http://www.czaswolny.org>
<https://nscn.eu/Bergen>

- <https://www.bergen.kommune.no/english/the-green-city/bergen-smart-city>
- Kagermann H., Wahlster W., Helbig J., *Securing the Future of German Manufacturing Industry. Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0 Working Group*, 2013, <https://www.din.de/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-in-dustry-4-0-data.pdf> (dostęp: 23.04.2019).
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 2012.
- Klimkiewicz K., *W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii. Wizerunek przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego – analiza treści komunikatów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Społeczna Odpowiedzialność Organizacji” 2013, nr 288, s. 57–69.
- Lam M. L.-L., Wong K-W., *Human Flourishing in Smart Cities*, w: *Digital Transformation in Business and Society Theory and Cases*, B. George, J. Paul (eds.), Palgrave Macmillan, Springer Nature Switzerland AG 2020, s. 13–37.
- Li C.X., Fong P.S.W., Dai S., Li Y., *Towards Sustainable Smart Cities: An Empirical Comparative Assessment and Development Pattern Optimization in China*, „Journal of Cleaner Production” 2019, vol. 215, s. 730–743.
- Liu W., Lai C., Xu W., *Tweeting about Emergency: A Semantic Network Analysis of Government Organizations' Social Media Messaging During Hurricane Harvey*, „Public Relations Review” 2018, vol. 44, no. 5, s. 807–819.
- Liu Y., Huang K., Bao J., Chen K., *Listen to the Voices from Home: An analysis of Chinese Tourists' Sentiments Regarding Australian Destinations*, „Tourism Management” 2019, vol. 71, April, s. 337–347.
- Milošević M.R., Milošević D.M., Stevic D.M., Stanojevic A.D., *Smart City: Modeling Key Indicators in Serbia using IT2FS*, „Sustainability” 2019, vol. 11, no. 3536, s. 1–28.
- Müller J.M., Buliga O., Voigt K.I., *Fortune Favors the Prepared: How SMEs Approach Business Model Innovations in Industry 4.0*, „Technological Forecasting & Social Change” 2018, vol. 132, s. 2–17.
- Müller J.M., *Business Model Innovation in Small-and Medium-sized Enterprises: Strategies for Industry 4.0 Providers and Users*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2019, vol. 30, no. 8, s. 1127–1142.
- Müller J.M., *The Role of Absorptive Capacity and Innovation Strategy in the Design of Industry 4.0 Business Models-A Comparison between SMEs and Large Enterprises*, „European Management Journal” 2020, w druku, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>
- Müller J.M., *Sustainable Industrial Value Creation – An Analysis of Industry 4.0 with Special Regard to SMEs*, w: *The Crest of the Innovation Management Research Wave*, M. Tynnhamar (ed.), Series in Innovation Studies, Vernon Press, 2020, s. 211–227.
- Müller J.M., Buliga O., *Archetypes for Data-driven Business Models in Industry 4.0*, conference paper, Conference: International Conference on Information Systems (ICIS), Munich 2019.
- Müller J.M., Voight K-I, *Sustainable Industrial Value Creation in SMEs: A Comparison between Industry 4.0 and Made in China 2025*, „International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green Technology” 2018, vol. 5, no. 5, s. 659–670.
- Mosannenzade F., Vettorato D., *Smart City: A Conceptual Framework Based on Keyword Analysis*, „TeMA Journal of Land Use Mobility and Environment” 2014, Special Issue: Eighth International Conference INPUT – Naples, 4–6 June 2014, University of Naples “Federico II”, Naples 2014.

- Nasir M., Salman M., Ahmad F., Siddiquee T.A.R., *Critical Assessment of Smart City Mission – A Research of Gwalior Smart City Proposals*, “International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering” 2019, vol. 8, no. 6S4, s. 1181–1187.
- Oliver Wyman, *State of the UK Leisure Industry: A Driver for Growth*, Oliver Wyman, UK 2012 <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2012/jun/state-of-the-uk-leisure-industry---a-driver-for-growth.html> (dostęp: 15.01.2020).
- Papa R., Galderisi A., Vigo Majello M.C., Saretta E., *Smart and Resilient Cities: A Systematic Approach for Developing Cross-sectoral Strategies in the Face of Climate Change*, “TeMA Journal of Land Use Mobility and Environment” 2015, no. 8, Naples 2015, s. 19–50.
- Pichlak M., *Branże twórcze jako podstawa wdrażania koncepcji inteligentnego miasta*, w: *Nauki o zarządzaniu w odmiennych kontekstach badawczych*, M. Tutko, M. Wronka-Pośpiech (red.), WUJ, Kraków 2018, s. 37–47.
- Polo M.-E., Pozo M., Quirós E., *Circular Statistics Applied to the Study of the Solar Radiation Potential of Rooftops in a Medium-Sized City*, “Energies” 2018, vol. 11, no. 2813, s. 1–16.
- Puron-Cid G., Gil-Garcia J.R., Zhang J., *Smart Cities, Smart Governments and Smart Citizens*, “International Journal of E-Planning Research” 2015, vol. 4, no. 2, s. IV–VII.
- Rozkwitalska M., Slavik J., *Around Learning and Industry 4.0 in Management Theory*, “International Journal of Contemporary Management” 2017, vol. 16, no. 4, s. 185–206.
- Rosiński J., *Predictive Factors of Innovation in Leisure Industry Organizations as an Opportunity in the Age of Industrial Revolution 4.0.: A Case Study of the Norwegian Fisheries Museum (Bergen)*, w: *Network, Innovation, and Competence-based Economy*, A. Ujwary-Gil, N.R. Potoczek (eds.), Institute of Economics, Polish Academy of Sciences, Warsaw 2019, s. 181–203.
- Schleich J., Faure C., *Explaining Citizens’ Perceptions of International Climate-policy Relevance*, “Energy Policy” 2017, vol. 103, s. 62–71.
- Sezgen E., Mason K.J., Mayer R., *Voice of Airline Passenger: A Text Mining Approach to Understand Customer Satisfaction*, “Journal of Air Transport Management” 2019, vol. 77, s. 65–74.
- A., García Hierro P., *The Land Within: Indigenous Territory and the Perception of the Environment*, IWGIA, Copenhagen 2005.
- Susantia R., Soetomo S., Buchori I., Brotosunaryo P.M., *Smart Growth, Smart Cities and Density*, “Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2016, vol. 227, s. 194–201.
- Vanolo A., *Is there Anybody out there? The Place and Role of Citizens in Tomorrow’s Smart Cities*, “Futures” 2016, vol. 82, s. 26–36.
- Vinod Kumar T.M., *Smart Environment for Smart Cities*, w: *Smart Environment for Smart Cities*, T.M. Vinod Kumar (ed.), *Advances in 21st Century Human Settlements*, Springer Nature, Singapore 2020, s. 1–53.
- Wey W.M., Hsu J., *New Urbanism and Smart Growth: Toward Achieving a Smart National Taipei University District*, “Habitat International” 2014, vol. 42, s. 164–174.
- Xiong Y., Cho M., Boatwright B., *Hashtag Activism and Message Frames Among Social Movement Organizations: Semantic Network Analysis and Thematic Analysis of Twitter during the #MeToo Movement*, “Public Relations Review” 2019, vol. 45, no. 1, s. 10–23.
- Zygiaris S., *Smart City Reference Model: Assisting Planners to Conceptualize the Building of Smart City Innovation Ecosystems*, “Journal of the Knowledge Economy” 2013, vol. 4, no. 2, s. 217–231.

4.5

Część 4

Marketing i innowacje – perspektywa miast

Krzysztof Hauke*

Domy kultury we wspieraniu rozwoju kompetencji interesariuszy inteligentnego miasta

Streszczenie

Rozwój koncepcji inteligentnego miasta stał się obecnie koniecznością. Liczba mieszkańców miast bardzo dynamicznie wzrasta. Od roku 2008 już ponad połowa mieszkańców Ziemi mieszka w miastach. Przy czym powierzchnia miast nie zmienia się wprost proporcjonalnie do liczby ludności. Stwarza to coraz większe problemy dla funkcjonowania miasta. Od interesariuszy wymaga się coraz wyższych kompetencji. Rozwój kompetencji może być realizowany poprzez instytucje kultury. W rozdziale, na podstawie przeprowadzonych badań własnych i analizy zawartości oferty zajęciowej na stronach internetowych, wskazano, jakie kompetencje mogą być rozwijane w domach kultury. Będzie to implikowało rozwój inteligentnego miasta i pozwoli rozwiązać problemy finansowe domów kultury.

Słowa kluczowe: inteligentne miasto, domy kultury, kompetencje

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-7966-0428

Community Centers in Supporting the Development of Competences of Smart City Stakeholders

Abstract

The development of a smart city requires many challenges. Its stakeholders in the form of residents, entrepreneurs who administer the city must effectively contribute to the city's development. This is not dictated by fashion or obtaining a significant position in the city ranking. The development of the smart city concept has now become a necessity. The number of city dwellers is growing rapidly. Since 2008, more than half of the world's population lives in cities. The area of cities does not change directly in proportion to the population. This creates more and more problems for the functioning of the city. For the city to develop, it must implement ICT. However, this requires higher and higher hard and soft competences from stakeholders. The development of these competences can be implemented through cultural institutions. In the article, based on own research and analysis of the content of the occupational offer on websites, it will be indicated what competences can be developed in community centers. This will imply the development of an intelligent city and help solve the financial problems of the functioning of cultural centers.

Keywords: intelligent city, community centers, competences

Wprowadzenie

Obecnie w miastach mieszka już ponad 50% populacji ludzi żyjących na Ziemi. Według ONZ szacuje się, że w roku 2050 ten odsetek będzie na poziomie 75%. Wcale to nie oznacza, że będzie więcej miast. W miastach już funkcjonujących liczba ludności będzie przyrastała. Dodatkowo sama powierzchnia miast nie będzie się zmieniała wprost proporcjonalnie do wzrastającej liczby ludności. Na jednym metrze kwadratowym powierzchni będzie zamieszkiwało coraz więcej ludzi. W roku 2019 na Ziemi było 30 miast, które liczyły ponad 10 mln mieszkańców. W roku 2030 takich miast ma być już 41¹. Najliczniejsze miasto świata to Tokio (Japonia) z liczbą ludności – 37,5 mln mieszkańców. Ludność Polski w tym samym roku to ok. 37,98 mln mieszkańców.

Według stanu na 1 stycznia 2019 r. w Polsce jest 940 miast, z czego 302 stanowią gminy miejskie, w tym 66 to miasta na prawach powiatu. Największym miastem w Pol-

¹ <https://inzynieria.com/budownictwo/rankingi/48810,najwieksze-miasta-swiata-ranking-2019,pozycja-rankingu-osaka-japonia-19-2-mln-mieszkancow> – artykuł opublikowany 17.03.2019 na podstawie danych ONZ (dostęp: 12.12.2019).

sce jest Warszawa (populacja: 1 769 529). Najmniejsze miasto w Polsce to Opatowiec (woj. świętokrzyskie, populacja: 338). Rozkład liczby mieszkańców wszystkich miast wyraźnie pokazuje, że w Polsce dominują małe miasta o populacji nieprzekraczającej 10 tys. mieszkańców – takich miast jest obecnie 537². Pozostałe przedziały kształtują się następująco (tabela 4.5.1).

Tabela 4.5.1.

Liczba miast w Polsce z uwzględnieniem populacji na dzień 1.01.2019 r. według danych GUS

Populacja	Liczba miast
< 10 000	537
>= 10 000 <= 19 999	185
>= 20 000 <= 39 999	108
>= 40 000 <= 99 999	71
>= 100 000 <= 199 999	23
>= 200 000 <= 499 999	11
>= 500 000 <= 999 999	4
>= 1 000 000	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Bardzo pobieżna charakterystyka ludności zamieszkującej w miastach w ujęciu globalnym (świecie) i lokalnym (Polska) pokazuje skalę wzajemnego oddziaływania. Miasta będą się dalej rozwijały. Aby takie miasta mogły się rozwijać, muszą one wspierać się technologią ICT. Nie jest to element mody tylko konieczność, aby zabezpieczyć interesariuszom przede wszystkim skuteczność działania, wygodę i bezpieczeństwo. Zastosowanie nowych rozwiązań wymaga od interesariuszy miasta stałego nabywania coraz to nowych kompetencji. Można zastosować model zdobywania kompetencji w ustawicznym kształceniu (szkoły, uczelnie, ośrodki doskonalenia zawodowego). Bardzo ważną rolę w podnoszeniu kompetencji interesariuszy odgrywają instytucje kultury.

W rozdziale przedstawiono możliwości zdobywania kompetencji w domach kultury, które mogą być wykorzystane przez interesariuszy inteligentnego miasta. Ostatnio domy kultury przeżywają kryzys swojej działalności. Problemem są przede wszystkim źródła finansowania i nierozumienie funkcji, jaką pełnią domy kultury. Miasta w swoich działaniach statutowych mają wspierać działania domów kultury.

² https://www.polskawliczbach.pl/najwieksze_miasta_w_polsce_pod_wzgledem_liczby_ludnosci – dane na dzień 1 stycznia 2019 (dostęp: 12.12.2019).

Celem rozdziału jest wskazanie możliwości rozwoju kompetencji twardych i miękkich poprzez uczestnictwo w grupach zajęciowych. Do zrealizowania celu wykorzystano badania własne. Materiał empiryczny pochodzi z bezpośrednich rozmów z pracownikami domów kultury, informacji zamieszczanych na stronach internetowych domów kultury, w szczególności dotyczących oferty zajęciowej, oraz danych pochodzących z GUS i Narodowego Centrum Kultury (NCK).

Wnioski na podstawie opracowanych danych pokazują, że domy kultury mogą rozwijać kompetencje twarde i miękkie interesariuszy miasta. Jeśli domy kultury oferowałyby grupy zajęciowe, którymi byłiby zainteresowani interesariusze, przede wszystkim przedsiębiorcy, można by rozwiązać trudny problem finansowania tych instytucji. Już dzisiaj widoczny jest mecenat instytucji kultury przez biznes. Można już mówić o pewnego rodzaju synergii. Przeniesienie takiej postawy biznesu na domy kultury przyczyniłoby się do rozwoju jednych i drugich.

Idea funkcjonowania inteligentnego miasta

Zarządzanie współczesnym miastem to złożony i wysoce skomplikowany proces, który do prawidłowego funkcjonowania angażuje wiedzę z wielu różnych obszarów, np. urbanistyki, prawa, ekonomii, socjologii, polityki, ochrony środowiska, zarządzania, informatyki itp. Wykorzystywanie posiadanej wiedzy z różnych dziedzin w procesie zarządzania miastem przyczynia się do doskonalenia świadczonych przez miasta usług publicznych, jak również do standaryzacji czy też definiowania dojrzałości procesowej miast. Zarządzanie w sektorze publicznym, „obejmuje swym zakresem decyzje i działania władzy publicznej jako podmiotu odpowiedzialnego za realizację szerokiego zakresu usług komunalnych i społecznych oraz kształtującego proces rozwoju. Wymaga ono posługiwania się instrumentami z dziedziny zarządzania”³.

Efektywne zarządzanie miastem stanowi obecnie jedno z największych wyzwań stawianych przed współczesnymi decydentami miast⁴. Organy decyzyjne poszczególnych podmiotów sektora publicznego muszą sprostać coraz większym oczekiwaniom obywateli, przedsiębiorców, urzędników oraz pracowników. Decydenci muszą się skupić na „właściwym wyznaczeniu celów i monitorowaniu wyników, zarządzaniu finansami, wyznaczaniu standardów usług, korzystaniu z rozwiązań benchmarkingowych oraz właściwym zarządzaniu zasobami ludzkimi narzuconymi przez panującą w świecie

³ J. Sierak, *Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna, Kwartalnik Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uczelni Łazarzkiego” 2013, nr 4(43), s. 189.

⁴ M. Grewiński, B. Skrzypczak (red.), *Środowiskowe usługi społeczne – nowa perspektywa polityki i pedagogiki społecznej*, Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2011.

koncepcję nowego zarządzania publicznego⁵ z nakierowaniem tych działań na spełnianie potrzeb obywateli⁶.

Takie podejście przyczyniło się do rozwoju zagadnienia inteligentnego miasta, określanego jako *smart city*. Samo pojęcie ma wiele definicji i obejmuje różne obszary. Według DOE Scientific and Technical Information inteligentne miasto jest to takie, które monitoruje i integruje elementy infrastruktury – drogi, mosty, tunele, metro, lotniska, porty morskie i rzeczne, infrastrukturę wodno-kanalizacyjną, komunikacyjną, co w konsekwencji pozwala na optymalizowanie zasobów miejskich, a to przekłada się na maksymalizację świadczenia usług dla interesariuszy, przy równoczesnym zmniejszeniu kosztów i poprawie bezpieczeństwa⁷.

Grupa badawcza IBM twierdzi, że inteligentne miasto to połączenie infrastruktury: fizycznej, społecznej, biznesowej oraz IT⁸.

D. Topetta, z ITHINK! The Innovation Knowledge Foundation zwraca uwagę na integrację ICT oraz technologii Web 2.0, mającą na celu przyspieszenie i uproszczenie procedur administracyjnych i biurowych, co przyczynia się do uproszczenia złożoności występujących procesów decyzyjnych⁹.

D. Washbourn, dyrektor ds. badań, analityk w zespole Forrester's IT Infrastructure, uważa z kolei, że podstawą działania inteligentnego miasta jest zastosowanie inteligentnych technologii komputerowych jako trzonu infrastruktury obejmującej administrację miejską, edukację, opiekę zdrowotną, bezpieczeństwo publiczne, nieruchomości i transport¹⁰.

Na podstawie przytoczonych definicji inteligentnego miasta można zauważyć pewne cechy wspólne dla omawianej koncepcji. Są to:

- jakość życia/poziom jakości życia,
- infrastruktura fizyczna oraz świadczone usługi publiczne,
- infrastruktura teleinformatyczna/rozwiązania ICT,
- społeczeństwo/mieszkańcy miast,
- środowisko naturalne,
- rządzenie/zarządzanie,
- ekonomia i mobilność.

⁵ H. Krynicka, *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie” 2006, nr 2.

⁶ B. Balcerzak-Paradowska (red.), *Praca i polityka społeczna. Współczesne tendencje i wyzwania*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013.

⁷ R.E. Hall, B. Bowerman, J. Braverman, J. Taylor, H. Todosow, U. Von Wimmersperg, *The Vision of Smart City*, New York, Brookhaven National Lab., Upton 2000.

⁸ C. Harrison, B. Eckman, R. Hamilton, P. Hartswick, J. Kalagnanam, J. Paraszcak, P. Williams, *Foundations for Smarter Cities*, „IBM Journal of Research and Development” 2010, vol. 54, no. 4.

⁹ D. Toppeta, *The Smart City Vision: How Innovation and ICT Can Build Smart, “Liveable”, Sustainable Cities*, Think! Report 005/2010, <http://www.docfoc.com/toppeta-report-005-2010> 2010

¹⁰ D. Washburn, *Helping CIOs Understand “Smart City” Initiatives*, Forrester Research Inc 2010.

W inteligentnym mieście istnieje konieczność integracji istniejących systemów informacyjnych jako podejścia umożliwiającego kompletne, efektywne, zrównoważone, sprawiedliwe zarządzanie procesami biznesowymi zachodzącymi wewnątrz i na zewnątrz każdego miasta dążącego do osiągnięcia miana inteligentnego.

Zastosowanie przez organy decyzyjne miasta nowoczesnych koncepcji zarządzania, podejścia procesowego oraz rozwiązań technologicznych może umożliwić osiągnięcie nowego, niezwykle pożądanego ładu i kompromisu pomiędzy wymaganiami środowiskowymi, społecznymi, gospodarczymi i technologicznymi¹¹.

Przywrócenie porządku i spójności w funkcjonowaniu miast stanowi obecnie jeden z najważniejszych celów stawianych przed decydentami. Istotne jest, aby dokonywane przemiany miejskie obejmowały stosowanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych, istnienie systemów działających w zgodzie ze środowiskiem i na jego korzyść oraz prowadzenie badań nad zrównoważonym rozwojem miasta opartym na wiedzy. Zapewnienie kompleksowości przeobrażeń ma na celu ciągłe dostarczanie interesariuszom wysokiego standardu usług publicznych i społecznych.

W znacznym uproszczeniu miasto inteligentne to miasto inteligentnie zarządzane. Oznacza to, że organy decyzyjne, podejmując decyzje dotyczące rozwoju miasta, muszą uwzględniać sześć umownych segmentów funkcjonowania inteligentnego miasta (rysunek 4.5.1):

- ekonomię (*smart economy*),
- kapitał ludzki i społeczny (*smart people*),
- sposób zarządzania miastem (*smart governance*),
- mobilność (*smart mobility*),
- środowisko (*smart environment*),
- jakość życia (*smart living*)¹².

Ekonomia typu *smart* łączy wykorzystanie zbioru dobrych praktyk dotyczących efektywnego gospodarowania miastem, innowacyjne rozwiązania technologiczne, przy jednoczesnym dbaniu o wysoką jakość środowiska naturalnego, tworzeniu i utrzymaniu bezpieczeństwa energetycznego i spójności społeczeństwa.

Skuteczne gospodarowanie zasobami miasta wymaga zaangażowania kapitału ludzkiego, a konkretniej jego wiedzy, umiejętności i kreatywności, które stanowią podstawę do modelowania procesów zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz aglomeracji. Wykorzystanie potencjału ludzkiego oraz informacji dotyczących kondycji miasta

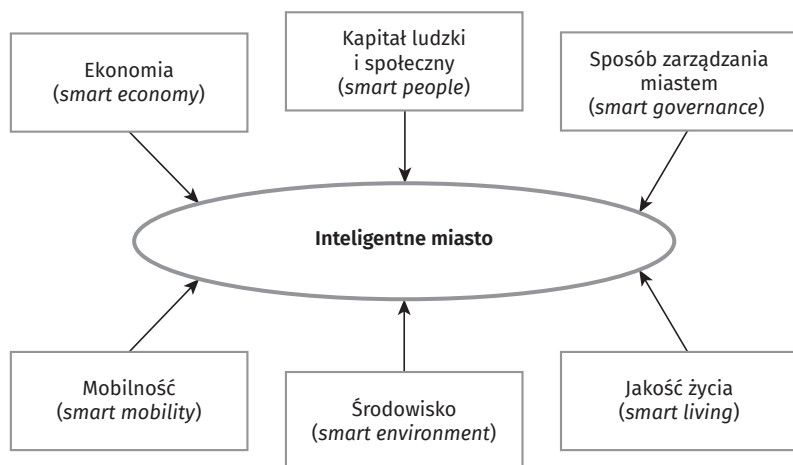
¹¹ A. Noworól, *Smart Governance a zarządzanie rozwojem w mieście przyszłości*, „Architektura. Czasopismo Techniczne” 2012, z. 1, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej.

¹² H. Chourabi, T. Nam, S. Walker, J.R. Gil-Garcia, S. Mellouli, K. Nahon, T.A. Pardo, H.J. Scholl, *Understanding Smart Cities: An Integrative Framework*, 45th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society 2012.

pozwała stworzyć mapę procesów zachodzących pomiędzy poszczególnymi segmentami miasta z uwzględnieniem przy tym konkretnych instytucji oraz występujących pomiędzy nimi relacji. Pozwala to w szybki sposób zidentyfikować potrzeby i wychwytać niedoskonałości w funkcjonowaniu wybranych interesariuszy. Zebrane informacje stanowią podstawę opracowywania dalszych strategii rozwojowych miasta, w których uwzględniane są zmiany zarówno fizyczne, techniczne, technologiczne, jak i społeczne.

Rysunek 4.5.1.

Segmenty inteligentnego miasta



Źródło: opracowanie własne na podstawie L.M. Correia, *Smart Cities Applications and Requirements White Paper, Net! Works*, http://www.Cities_Applications.pdf osition_White_Papers/White_Paper_Smart_

Aby miasto zostało uznane za inteligentne, musi nie tylko być odpowiednio wyposażone w najnowsze rozwiązania informacyjne. Przede wszystkim jego kapitał ludzki, czyli interesariusze muszą:

- mieć zdolność i chęć do uczenia się,
- być nastawieni na innowacje,
- być otwarci na zmiany,
- umieć prowadzić dialog z władzami miasta.

Dlatego tak istotne jest, by kłaść nacisk na edukację społeczeństwa, gdyż to za jej sprawą mieszkańcy oswajają się z technologią, nie boją się zmian, a przede wszystkim pobudzona zostaje w nich kreatywność. Jest to kluczowy czynnik inicjujący rozwój inteligentnego miasta.

Według R. Floridy ludzie kreatywni to osoby wykształcone, wykonujące twórcze zawody, podejmujące działania oraz wysoce mobilni. To właśnie ta grupa społeczna

korzysta w pełni z dostępnych technologii informacyjnych, tworząc infrastrukturę komunikacyjną opartą na sieci wiedzy i zaufaniu społecznym¹³.

Wizja inteligentnego miasta opiera się na wdrażaniu w życie kreatywnych pomysłów ludzi wykształconych, współpracujących z ośrodkami akademickimi, badawczymi oraz przedstawicielami biznesu. Dlatego tak istotne jest, by każdy z członków społeczeństwa informacyjnego miał pełen, swobodny dostęp do nauki, kultury, sztuki czy biznesu, gdyż pozwala to poznać wszelkie potrzeby obywateli wobec inteligentnych rozwiązań możliwych do wprowadzenia w poszczególnych obszarach czy aspektach miasta. Wykorzystanie technologii informacyjnych w tym celu ułatwia współpracę pomiędzy mieszkańcami a władzami miasta oraz pozwala miastu gromadzić duże zasoby wiedzy na temat kierunków oczekiwanych zmian.

Kompetencje w rozwoju interesariuszy

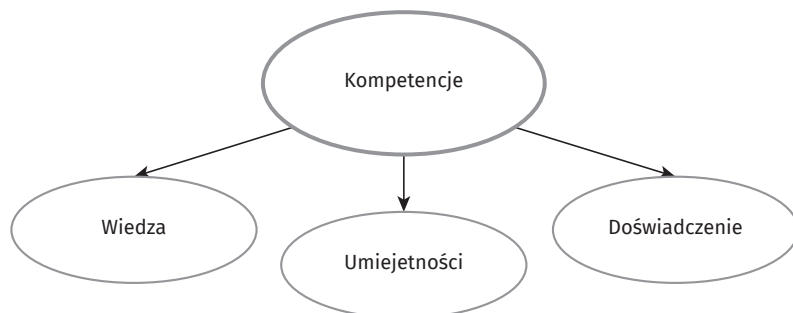
Międzynarodowa Organizacja Pracy definiuje kompetencje jako związek między indywidualnymi zdolnościami i cechami osobowości a cechami wymaganymi do sprawnego wykonywania zadań.

W języku obiegowym termin kompetencje stosujemy w celu określenia takiej sytuacji, w której, jeśli określony przedmiot należycie dokonana określonej czynności, to ze względu na wynik tej czynności szacujemy, czy sprawca był kompetentny¹⁴.

Kompetencje jest to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postaw (rysunek 4.5.2).

Rysunek 4.5.2.

Komponenty kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

¹³ T. Nam, T.A. Pardo, *Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions*, The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research 2011.

¹⁴ W. Furmanek, *Kompetencje – próba określenia pojęcia*, „Edukacja Ogólnotechniczna” 1997, nr 7, s. 14.

Kompetencja jest to połączenie trzech atrybutów: wiedzy, umiejętności i postawy. Wyróżniają one daną osobę łatwością sprawnej, skutecznej, odpowiadającej oczekiwaniom jakościowym realizacji danych zadań. Działania osoby kompetentnej w danej dziedzinie winny spełniać obowiązujące w danej społeczności/organizacji kryteria¹⁵.

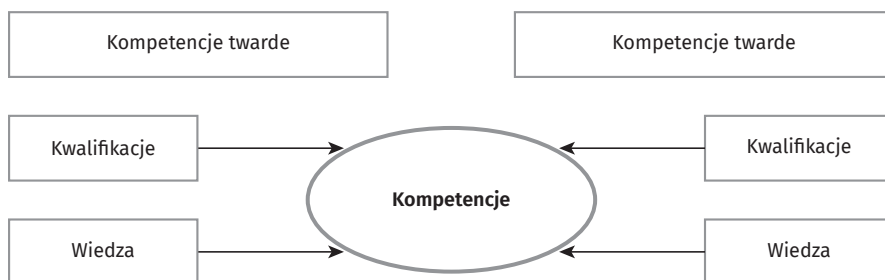
Wizerunek urzędów, instytucji państwowych w dzisiejszych czasach w dużym stopniu buduje czynnik ludzki. Kompetencje dotyczą sfery pracy i są określane jako zdolność wykonywania zadań w zawodzie dobrze i skutecznie, zgodnie z wymaganiami stanowiska pracy, wspierana umiejętnościami i wiedzą oraz cechami psychofizycznymi.

Na kompetencje składają się (rysunek 4.5.3):

- wiedza (element twardy) – ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania,
- kwalifikacje (element twardy) – formalne potwierdzenie nabytych umiejętności i wiedzy (dyplomy, certyfikaty, uprawnienia). Dotyczą sfery edukacji i oznaczają wyuczone lub nabyte w drodze doświadczenia sprawności,
- umiejętności (element miękki) – wszystko to, co potrafimy, co nabywamy w ciągu naszego życia, nasze zdolności i talent,
- cechy psychofizyczne (element miękki) – mogą być wrodzone lub nabyte; to cechy takie jak: osobowość, inteligencja, odporność na stres, reakcje i zachowania w określonych sytuacjach czy kultura osobista¹⁶.

Rysunek 4.5.3.

Kompetencje twarde i miękkie



Źródło: opracowanie własne na podstawie¹⁷.

¹⁵ www4: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kompetencje.html> (dostęp: 2.12.2019).

¹⁶ <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/kluczowe-kompetencje-na-wspolczesnym-ryнку-pracy-ze-szczegolnym-uwzględnieniem-sektora-administracji-publicznej/> (dostęp: 1.12.2019).

¹⁷ <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/kluczowe-kompetencje-na-wspolczesnym-ryнку-pracy-ze-szczegolnym-uwzględnieniem-sektora-administracji-publicznej/> (dostęp: 1.12.2019).

Najważniejsze kompetencje to:

- asertywność,
- decyzyjność,
- doświadczenie i praktyczne umiejętności,
- dyscyplina,
- etyczne postępowanie,
- inteligencja,
- kompetencje związane z komunikacją,
- kreatywność i innowacyjność,
- kultura osobista i kultura pracy,
- odpowiedzialność,
- orientacja biznesowa,
- profesjonalizm,
- przedsiębiorczość,
- samodzielność,
- skuteczność i efektywność,
- wiedza,
- współpraca¹⁸.

Kompetencje nie są stałe, dane raz na zawsze. Przeciwnie – są dynamiczne i stale aktualizowane. To potencjał, który uwidacznia się w zachowaniu człowieka, w interakcji lub podczas realizacji zadań.

Do podstawowych cech kompetencji zalicza się:

- podmiotowy charakter,
- stopniowalność i wymierność,
- umożliwienie skutecznego realizowania zadań na odpowiednim poziomie,
- zróżnicowany zakres treściowy oraz związek z określoną sytuacją,
- charakter dynamiczny, rozwój polegający na rekonstrukcji,
- odzwierciedlanie w jakimś stopniu stanu przygotowania zawodowego oraz kierunku jego doskonalenia przez raz ukształtowane systemy kompetencji,
- możliwość przenoszenia się na inne sytuacje zadaniowe,
- ujawnienie swoich potencjalności w formie aktów motywacyjnych nie tylko w sytuacji zadania, ale również zawsze wobec kogoś¹⁹.

Kompetencje twarde są konkretne, mierzalne, niezbędne do wykonywania zadań. Można je potwierdzić dyplomami, certyfikatami, świadectwami, doświadczeniem. Do tej grupy kompetencji zaliczamy przede wszystkim posiadane wiedzę i umiejętności.

¹⁸

ompetencje (dostęp: 3.12.2019).

¹⁹ W. Furmanek, *Kompetencje – próba określenia pojęcia*, „Edukacja Ogólnotechniczna” 1997, nr 7, s. 17.

Cechy te podlegają możliwości rozwoju poprzez naukę, udział w szkoleniach i kursach, a także pracę na danym stanowisku. Przykłady kompetencji twardych:

- znajomość języków obcych,
- wiedza specjalistyczna,
- umiejętność obsługi programów/komputera/pakietu MS Office,
- posiadanie prawa jazdy²⁰.

Kompetencje twarde często określane są mianem bazowych, podstawowych, bez których nie mamy możliwości wykonania zadania, np. uruchomienia sprzętu, obsługi nowych środków transportu (hulajnogi, drony), porozumienia się z inną osobą²¹.

Kompetencje miękkie dotyczą cech psychofizycznych i umiejętności społecznych. Koncentrują się na zachowaniu człowieka, postawach, sposobie bycia. Dotyczą przede wszystkim zarządzania własną osobą, motywacji oraz umiejętności interpersonalnych. Przykłady kompetencji miękkich:

- komunikatywność,
- dynamizm działania,
- kreatywność,
- umiejętność pracy w zespole,
- zarządzanie czasem,
- odporność na stres²².

Kompetencje miękkie, wbrew pozorom, również trzeba ćwiczyć i rozwijać. Proces ten jest jednak trudniejszy i bardziej złożony niż ćwiczenie kompetencji twardych. Zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie wpływają na jakość życia, efektywność, wygodę i bezpieczeństwo²³.

Najważniejsze, aby być świadomym, że trzeba w siebie inwestować. Otoczenie, w którym żyjemy, powoduje, iż rozwój człowieka powinien postępować przez cały okres jego aktywności. Interesariusz XXI wieku musi być elastyczny i budować swoją przewagę kompetencyjną²⁴.

²⁰ <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/kluczowe-kompetencje-na-wspolczesnym-ryнку-pracy-ze-szczegolnym-uwzględnieniem-sektora-administracji-publicznej/> (dostęp: 1.12.2019).

²¹ <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/kluczowe-kompetencje-na-wspolczesnym-ryнку-pracy-ze-szczegolnym-uwzględnieniem-sektora-administracji-publicznej/> (dostęp: 3.12.2019).

²² <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/kluczowe-kompetencje-na-wspolczesnym-ryнку-pracy-ze-szczegolnym-uwzględnieniem-sektora-administracji-publicznej/> (dostęp: 1.12.2019).

²³ <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/kluczowe-kompetencje-na-wspolczesnym-ryнку-pracy-ze-szczegolnym-uwzględnieniem-sektora-administracji-publicznej/> (dostęp: 1.12.2019).

²⁴ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kompetencje.html> (dostęp: 2.12.2019).

Domy kultury jako inkubator kompetencji interesariuszy

Domy kultury to organizacje prowadzące wielokierunkową działalność społeczno-kulturalną, mieszczące się w odrębnym, specjalnie wzniesionym albo adaptowanym budynku z salą widowiskowo-kinową, z adekwatnie przystosowanymi pomieszczeniami i urządzeniami do prowadzenia specjalistycznej działalności kulturalnej.

Zakres działań domów kultury wynika z ustawy i są to m.in.:

- edukacja kulturalna i wychowanie przez sztukę,
- integrowanie społeczności lokalnych poprzez współtworzenie warunków do kultywowania i rozwijania narodowych, etnicznych, regionalnych, środowiskowych wartości kulturowych,
- tworzenie warunków dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego oraz zainteresowania wiedzą i sztuką,
- tworzenie warunków dla rozwoju folkloru i rękodzieła ludowego,
- rozbudzanie i wspomaganie społecznej aktywności kulturalnej,
- inicjowanie i promowanie innowacyjnych form uczestnictwa w kulturze,
- stymulowanie i wspomaganie samoorganizacji ruchu kulturalnego,
- prowadzenie działalności instruktażowo-metodycznej, konsultacji i poradnictwa dla animatorów kultury,
- współdziałanie z instytucjami, organizacjami i stowarzyszeniami o podobnych celach i zadaniach w kraju i za granicą,
- prowadzenie działalności kulturalnej w świetlicach położonych na danym terenie.

W Polsce według stanu na początek 2018 r. było ok. 4400 domów kultury. Należy podkreślić, że są to tylko te placówki kultury, które w nazwie mają wyraźne określenie „dom kultury” i są zarządzane oraz finansowane przez jednostki samorządu terytorialnego.

Badania były przeprowadzone w drugim półroczu 2019 r. w ok. 400 domach kultury (rysunek 4.5.4.).

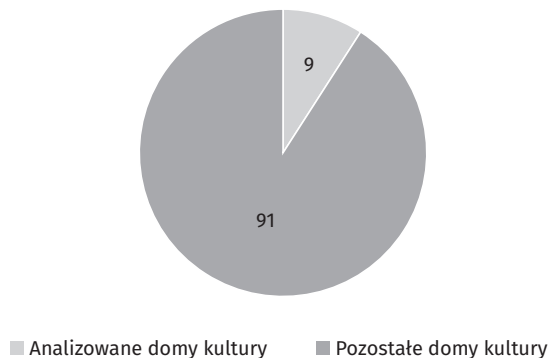
Z każdego województwa zostało wybranych przypadkowo 25 domów kultury. W tej próbie 25 domów kultury przypadającej na województwo do badań wybrano ze względu na siedzibę:

- około 1/3 bezpośrednio położonych w siedzibie województwa,
- około 1/3 domów kultury była badana w miastach należących do danego województwa,
- około 1/3 domów kultury była badana na poziomie lokalnej społeczności, która zamieszkuje obszary wiejskie (rysunek 4.5.5).

Badanie miało na celu określenie potencjału w rozwijaniu kompetencji interesariuszy inteligentnego miasta.

Rysunek 4.5.4.

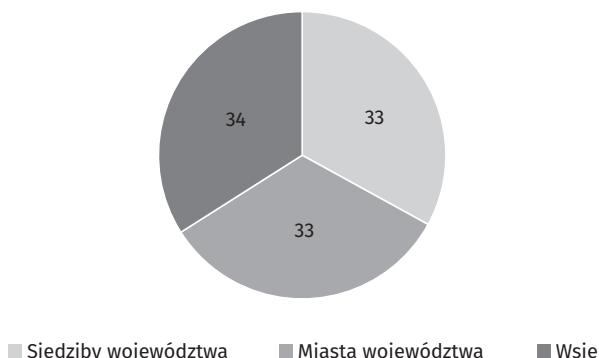
Struktura badanych domów kultury w Polsce (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4.5.5.

Struktura analizowanych domów kultury w województwie ze względu na siedzibę (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Oceny działań domów kultury ukierunkowanych na odbiorcę zostały dokonane poprzez analizę zasobów internetowych (oficjalne strony internetowe domów kultury, jednostek finansujących działania domów kultury, GUS, NCK, informacje na portalach społecznościowych o prowadzonych działaniach w domach kultury) i bezpośrednio rozmowy z pracownikami domów kultury.

Wyniki badań zostały syntetycznie przedstawione w tabeli 4.5.2. Dokonano korelacji przykładowych działań interesariuszy z przykładowymi kompetencjami twardymi i miękkimi.

Oznaczenie (+) określa użyteczność działań w domach kultury ukierunkowanych na potencjalnych interesariuszy w rozwoju kompetencji twardych i miękkich.

Tabela 4.5.2.

Rozwój kompetencji twardych i miękkich w grupach zajęciowych prowadzonych w domach kultury

Wybrane sekcje działające w domach kultury	Kompetencje twarde	Kompetencje miękkie
Ceramika	+	
Działalność filmowa		+
Fantastyka		+
Filozofia		+
Formy plastyczne	+	+
Fotografia	+	
Gimnastyka artystyczna	+	
Gitara klasyczna, zespół gitarowy	+	+
Grafika komputerowa, warsztatowa	+	
Kabaret		+
Koło badawczo-naukowe	+	
Koło filozoficzne		+
Koło młodych scenarzystów	+	
Laboratorium młodego chemika	+	
Malarstwo i rysunek, witraż	+	
Pracowania modelarstwa	+	
Rękodzieło artystyczne	+	
Studio piosenki		+
Szachy	+	
Techniki graficzne	+	
Warcaby stupolowe		+
Zajęcia baletowe		+
Zajęcia ekologiczno-przyrodnicze	+	
Zajęcia multimedialne	+	
Zajęcia taneczne, taniec ludowy		+
Zajęcia teatralne		+
Zespół instrumentalny	+	
Zespół wokalny, chórek	+	

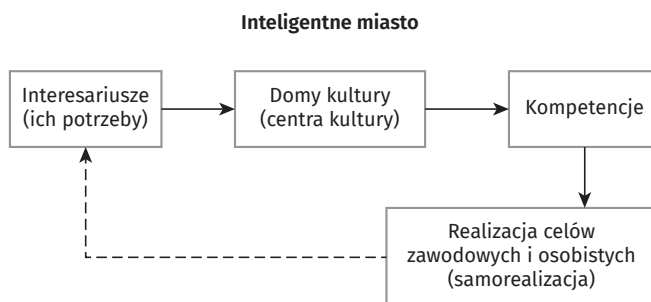
Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza działań domów kultury ukierunkowanych na odbiorców prowadzi do wniosku, że domy kultury mają potencjał, który mógłby się przyczynić do szybszego dostosowywania się interesariuszy do życia i pracy w inteligentnym mieście.

Inteligentne miasto jest wygodne i bezpieczne dla interesariuszy, którzy nie boją się coraz to nowych rozwiązań. Te rozwiązania są nieuniknione. One muszą się pojawiać, ponieważ wymagania interesariuszy są coraz większe. Można na tej podstawie zbudować model rozwoju kompetencji interesariuszy inteligentnego miasta (rysunek 4.5.6).

Rysunek 4.5.6.

Model rozwoju kompetencji interesariuszy inteligentnego miasta wspierany przez domy kultury



Źródło: opracowanie własne.

W trakcie tej analizy można dostrzec jeszcze jeden bardzo ważny element, który obecnie znacznie ogranicza funkcjonowanie domów kultury – środki finansowe. Zrozumienie roli domów kultury przez przedsiębiorców pozwoli im częściowo finansować zajęcia, dzięki którym można rozwijać kompetencje pracowników. Większość domów kultury ma bardzo ciekawą ofertę zajęciową. W dużych miastach jest znacznie większa oferta zajęć. W małych ośrodkach są to zajęcia wręcz o charakterze podstawowym. Brak jest odpowiedniej kadry do poprowadzenia tych zajęć. Synergia pomiędzy biznesem a domami kultury będzie mogła być przekładana na potencjalnego pracownika. Zdobyte kompetencje mogłyby być użyteczne w realizacji czynności zawodowych. Znana jest już idea odpowiedzialnego prowadzenia biznesu. Należy ją poszerzyć o działania ukierunkowane na domy kultury. Biznes już zaczyna rozumieć, jak ważne jest kształtowanie nie tylko kompetencji twardych, ale również kompetencji miękkich. Widoczne są partycypacje biznesu w działaniach instytucji kultury, ale ograniczają się one do większych przedsięwzięć, np. finansowanie produkcji filmu czy przygotowanie okazjonalnych utworów scenicznych.

Podsumowanie

Rozwój miast jest faktem, który jest reprezentowany przez populację. Ta populacja tworzy kapitał ludzki, który decyduje o charakterze rozwoju danego miasta. Interesariusze chcą realizować swoje cele, prowadzić biznes, mieć prawo do godnego życia i czuć się bezpiecznie. Pomocną w realizacji tych zadań jest technologia ICT. Wymaga ona jednak od interesariuszy ustawicznego rozwoju kompetencji. Przy tak dużej zmienności otoczenia każdy musi poszerzać swoje kompetencje. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że wyuczone kompetencje z czasem będą nieprzydatne, szczególnie w segmencie kompetencji twardych. Interesariusze muszą poszukiwać stałych form rozwoju kompetencji. Nie wszystkiego interesariusz może nauczyć się sam. Musi korzystać z różnych instytucji edukacyjnych. W tym rozdziale wskazano jeszcze jeden rodzaj instytucji. Są to instytucje kultury, a wśród nich domy kultury. W prowadzonych zajęciach można uzupełniać swoje kompetencje. Jednak w tych instytucjach od wielu lat można zauważyć bardzo duże zaniedbania. Brak jest świadomości nawet ze strony decydentów miast, że domy kultury mogą być inkubatorem rozwoju kompetencji. Prowadzone działania w domach kultury idealnie pozwalają kształtować kompetencje, które będą przekładały się na rozwój koncepcji inteligentnego miasta.

Inwestowanie w tego rodzaju przedsięwzięcia zawsze jest obarczone ryzykiem niepowodzenia, ale nie należy upatrywać tego niepowodzenia w obszarze kształtowania wiedzy interesariusza. Jest to inwestycja przesunięta w czasie. W przyszłości – za kilka lat – należałoby dokonać badań, które pokazałyby, w jaki sposób domy kultury przyczyniły się do rozwoju inteligentnych miast.

Bibliografia

- Balcerzak-Paradowska B. (red.), *Praca i polityka społeczna. Współczesne tendencje i wyzwania*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2013.
- Chourabi H., Nam T., Walker S., Gil-Garcia J.R., Mellouli S., Nahon K., Pardo T.A., Scholl H.J., *Understanding Smart Cities: An Integrative Framework*, 45th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society 2012.
- Correia L.M., *Smart Cities Applications and Requirements White Paper*, Net! Works, http://www.networks-osition_White_Papers/White_Paper_Smart_Cities_Applications.pdf
- Furmanek W., *Kompetencje – próba określenia pojęcia*, „Edukacja Ogólnotechniczna” 1997, nr 7.
- Grewiński M., Skrzypczak B. (red.), *Środowiskowe usługi społeczne – nowa perspektywa polityki i pedagogiki społecznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa 2011.

- Hall R.E., Bowerman B., Braverman J., Taylor J., Todosow H., Von Wimmersperg U., *The Vision of Smart City*, New York, Brookhaven National Lab., Upton 2000.
- Harrison C., Eckman B., Hamilton R., Hartswick P., Kalagnanam J., Paraszczyk J., Williams P., *Foundations for Smarter Cities*, "IBM Journal of Research and Development" 2010, vol. 54, no. 4.
- <http://www.biurokarier.dsw.edu.pl/kluczowe-kompetencje-na-wspolczesnym-ryнку-pracy-ze-szczegolnym-uwzględnieniem-sektora-administracji-publicznej/> (dostęp: 1.12.2019).
- <https://inzynieria.com/budownictwo/rankingi/48810,najwieksze-miasta-swiata-ranking-2019,pozycja-rankingu-osaka-japonia-19-2-mln-mieszkanow> – artykuł opublikowany 17.03.2019 na podstawie danych ONZ (dostęp: 12.12.2019).
- kompetencje (dostęp: 3.12.2019).
- <https://sjp.pwn.pl/slowniki/kompetencje.html> (dostęp: 2.12.2019).
- https://www.polskawliczbach.pl/najwieksze_miasta_w_polsce_pod_wzgleciem_liczby_ludnosci – dane na dzień 1 stycznia 2019 (dostęp: 12.12.2019).
- Krynicka H., *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie” 2006, nr 2.
- Nam T., Pardo T.A., *Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions*, The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research 2011.
- Noworól A., *Smart Governance a zarządzanie rozwojem w mieście przyszłości*, „Architektura. Czasopismo Techniczne” 2012, z. 1.
- Sierak J., *Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna, Kwartalnik Wydziału Ekonomii i Zarządzania Uczelni Łazarskiego” 2013, nr 4(43).
- Toppeta D., *The Smart City Vision: How Innovation and ICT Can Build Smart, "liveable", sustainable cities*, Think! Report 005/2010, <http://www.docfoc.com/toppeta-report-005-2010> Washburn D., *Helping CIOs Understand "Smart City" Initiatives*, Forrester Research Inc 2010.

Spis rysunków

Rysunek 1.5.1A. Ocena regionalnych przeszkód działalności innowacyjnej (% wskazań)	79
Rysunek 1.5.1B. Ocena regionalnych przeszkód działalności innowacyjnej (% wskazań)	80
Rysunek 1.6.1. Metody i formy doskonalenia stosowane przez badanych (w %)	94
Rysunek 1.6.2. Płeć a stosowane przez badanych metody doskonalenia (w %)	94
Rysunek 1.6.3. Zajmowane stanowisko pracy a stosowane przez badanych metody doskonalenia (w %)	95
Rysunek 1.8.1. Wpływ zaufania horyzontalnego na akceptację ryzyka w organizacji – model teoretyczny	122
Rysunek 2.1.1. Koncepcja zastosowania strategii pchania technologii w procesie rozwoju nowych technologii i produktów B+R	152
Rysunek 2.1.2. Koncepcja zastosowania strategii ciągnięcia technologii w procesie rozwoju nowych technologii i produktów B+R	153
Rysunek 2.1.3. Koncepcja zastosowania strategii ciągnięcia technologii i produktu w procesie rozwoju sposobu aplikacji środka biobójczego na piankowy materiał obuwiczny	160
Rysunek 2.2.1. Zestawienie indeksu komercyjności i wskaźnika sukcesu dla najlepszych światowych instytutów w latach 2012–2017	169
Rysunek 2.2.2. Zestawienie liczby patentów światowych instytutów w latach 2012–2017	169
Rysunek 2.2.3. Zestawienie państw według sumarycznej punktacji Europejskiego Rankingu Badawczego	170
Rysunek 2.2.3. Analiza sieciowości Sieci Badawczej Łukasiewicz	175
Rysunek 2.5.1. Szerokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej w innowacyjnych przedsiębiorstwach działających na rynku polskim (w %, n = 122)	214
Rysunek 2.5.2. Głębokość poszukiwania wiedzy zewnętrznej w innowacyjnych przedsiębiorstwach działających na rynku polskim (w %, n = 122)	215
Rysunek 3.1.1. Wirtualizacja zarządzania wartością dla klienta	225
Tabela 3.2.5. Porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na status materialny respondentów	247
Rysunek 3.4.1. Wykaz stosowanych rozwiązań webowych w badanych podmiotach	276
Rysunek 3.5.1. Zainteresowanie hasłem „splywy kajakowe” w wyszukiwarkach w Polsce w 2019 r.	293
Rysunek 3.6.1. Zerowy moment prawdy (ZMOT)	307

Rysunek 3.6.2. Wykorzystanie opinii internautów podczas podejmowania decyzji konsumentkich	309
Rysunek 3.7.1. Etapy procesu dostarczania wyrobu na rynek i wspomagające je metody zarządzania	316
Rysunek 3.7.2. Okres funkcjonowania na rynku badanych przedsiębiorstw (w %)	320
Rysunek 4.1.1. Relacje między zmiennymi wpływające na wizerunek destynacji turystycznej	348
Rysunek 4.1.2. Wizerunek miasta a atrybuty wpływające na jego postrzeganie	352
Rysunek 4.3.1. Lokalizacja wybranych miast użytych do analizy	383
Rysunek 4.3.2. Wykresy radarowe zestawiające osobno Opole ze wszystkimi podmiotami badań	390
Rysunek 4.3.3. Wykres radarowy zestawiający miasta z najlepszym dopasowaniem do wzorca	391
Rysunek 4.4.1. Proponowany czteroczynnikowy model biznesowy dla MSP operujących w zakresie przemysłu czasu wolnego	417
Rysunek 4.5.1. Segmenty inteligentnego miasta	429
Rysunek 4.5.2. Komponenty kompetencji	430
Rysunek 4.5.3. Kompetencje twarde i miękkie	431
Rysunek 4.5.4. Struktura badanych domów kultury w Polsce (w %)	435
Rysunek 4.5.5. Struktura analizowanych domów kultury w województwie ze względu na siedzibę (w %)	435
Rysunek 4.5.6. Model rozwoju kompetencji interesariuszy inteligentnego miasta wspierany przez domy kultury	437

Spis tabel

Tabela 1.1.1. Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw z perspektyw elementów modelu Canvas	21
Tabela 1.1.2. Czynniki innowacyjności polskich przedsiębiorstw w odniesieniu do uogólnionej koncepcji modelu biznesowego wg M. Morrisa, M. Schindehuttego i J. Allena	23
Tabela 1.3.1. Wybrane definicje konstruktów „orientacja przedsiębiorcza”	45
Tabela 1.3.2. Współczynnik Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) i wyniki testu sferyczności Bartletta	50
Tabela 1.3.3. Ocena orientacji przedsiębiorczej badanych firm według wymiarów (w %)	51
Tabela 1.3.4. Współczynnik Kaisera-Meyera-Olkina (KMO) i wyniki testu sferyczności Bartletta	52
Tabela 1.3.5. Ocena składowych konstruktów „wzrost przedsiębiorstwa” za ostatnie trzy lata (2015–2017) w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami	53
Tabela 1.4.1. Struktura populacji i próby przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia	64
Tabela 1.4.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	64
Tabela 1.4.3. Motywy podjęcia działalności gospodarczej	65
Tabela 1.5.1. Współczynniki korelacji rang Spearmana pomiędzy oceną regionalnych przeszkód wdrażania innowacji a wielkością przedsiębiorstw oraz poziomem innowacyjności przedsiębiorstw	81
Tabela 1.6.1. Struktura respondentów (w %, n = 2076)	93
Tabela 1.6.2. Wiek respondentów a stosowane metody i formy podnoszenia kwalifikacji (w %)	96
Tabela 1.7.1. Statystyki opisowe zmiennych (n = 204)	108
Tabela 1.7.2. Wyniki analizy czynnikowej „orientacji na klienta”	109
Tabela 1.7.3. Statystyki opisowe twierdzeń dotyczących postawy proinnowacyjnej menedżerów	110
Tabela 1.7.4. Determinanty orientacji na klienta (n = 204)	111
Tabela 1.8.1. Struktura próby badawczej	123
Tabela 1.8.2. Statystyki opisowe zmiennych uwzględnionych w modelu teoretycznym	124
Tabela 1.8.3. Miary dopasowania modelu	124
Tabela 2.2.1. Liczba instytucji badawczych w Polsce w latach 2009–2018	165
Tabela 2.2.2. Analiza porównawcza trzech największych sieci instytucji w Europie	171
Tabela 2.2.3. Analiza barier i stymulantów rozwoju dla Sieci Badawczej Łukasiewicz	173

Tabela 2.3.1. Średnia liczba otwartych innowacji z podziałem na branże pochodzenia	182
Tabela 2.3.2. Potencjalne przesłanki tworzenia otwartych innowacji	184
Tabela 2.3.3. Charakterystyka próby badawczej pod względem wybranych parametrów	186
Tabela 2.3.4. Średnia liczba otwartych innowacji produktowych z podziałem na przesłanki tworzenia otwartych innowacji	187
Tabela 2.3.5. Średnia liczba otwartych innowacji procesowych z podziałem na przesłanki tworzenia otwartych innowacji	188
Tabela 2.3.6. Średnia liczba otwartych innowacji marketingowych z podziałem na przesłanki tworzenia otwartych innowacji	190
Tabela 2.3.7. Średnia liczba otwartych innowacji marketingowych z podziałem na przesłanki tworzenia otwartych innowacji	191
Tabela 3.2.1. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej w zbiorze motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta	242
Tabela 3.2.2. Porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na płeć respondentów	243
Tabela 3.2.3. Porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na wiek respondentów	244
Tabela 3.2.4. Porównanie motywów angażowania się mieszkańców Poznania i powiatu poznańskiego we współtworzenie wartości dla klienta ze względu na wykształcenie respondentów	246
Tabela 3.3.1. Kryteria oceny satysfakcji klientów na rynku B2B	257
Tabela 3.3.2. Poziom oceny satysfakcji klientów badanej spółki	260
Tabela 3.4.1. Korelacja między ewolucją Web a zakresem personalizacji wybranych obszarów funkcjonowania organizacji	273
Tabela 3.4.2. Wykorzystanie narzędzi personalizacji przez technologie Web w analizowanych organizacjach	275
Tabela 3.5.1. Typy treści generowanych przez użytkowników Internetu	285
Tabela 3.6.1. Narzędzia internetowe maksymalizujące efekt społecznego dowodu słuszności ..	305
Tabela 3.6.2. Charakterystyka demograficzna badanych studentów	308
Tabela 3.6.3. Ocena wiarygodności źródeł informacji konsumenckiej online (w %)	309
Tabela 3.7.1. Poziom wykorzystywania metod wspomagających płynność procesu dostarczania wyrobów na rynek	322
Tabela 3.8.1. Definicje zmiennych	334
Tabela 3.8.2. Statystyki opisowe zmiennych	336
Tabela 3.8.3. Analiza danych panelowych	337
Tabela 4.2.1. Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni w 2019 r. (w %)	365

Tabela 4.2.2. Wskazywane przez respondentów przyczyny braku chęci podjęcia pracy w uczelni (w %) (lata 2016–2019)	366
Tabela 4.2.3. Klasyfikacja przyczyn braku chęci podjęcia pracy w uczelni (lata 2016–2019)	368
Tabela 4.2.4. Hierarchia czynników ze względu na ich wartości własne ustalone na podstawie kryterium Kaisera	369
Tabela 4.2.5. Wyniki analizy czynnikowej przyczyn braku zainteresowania respondentów uczelnią jako pracodawcą	369
Tabela 4.2.6. Zidentyfikowane typy respondentów ze względu na ich opinie dotyczące braku zainteresowania podjęciem pracy w uczelni	370
Tabela 4.2.7. Wyniki analizy zależności pomiędzy wskazywanymi przez przedstawicieli wyodrębnionych typów respondentów przyczynami braku zainteresowania uczelnią jako pracodawcą a ich opiniami na temat sposobu postrzegania w Polsce osób pracujących w uczelni	371
Tabela 4.3.1. Oceny ekspertów dla poszczególnych kryteriów	379
Tabela 4.3.2. Skala podziału zidentyfikowanych kryteriów	380
Tabela 4.3.3. Analiza porównawcza pierwszej grupy polskich miast w kierunku możliwości zastosowania opracowanego modelu	384
Tabela 4.3.4. Analiza porównawcza drugiej grupy polskich miast w kierunku możliwości zastosowania opracowanego modelu	386
Tabela 4.3.5. Analiza porównawcza trzeciej grupy polskich miast w kierunku możliwości zastosowania opracowanego modelu	388
Tabela 4.4.1. Liczność i szczegóły zakresu działalności start-upów w kategorii przemysł czasu wolnego w konkursie Start-up Challenge w latach 2017 i 2018	406
Tabela 4.4.2. Opis sposobu prowadzenia działalności przez poszczególne podmioty biorące udział w konkursie Start-up Challenge w roku 2017 reprezentujące przemysł czasu wolnego – przyporządkowanie do czterech kategorii	407
Tabela 4.4.3. Opis sposobu prowadzenia działalności przez poszczególne podmioty biorące udział w konkursie Start-up Challenge w roku 2018 reprezentujące przemysł czasu wolnego – przyporządkowanie do czterech kategorii	408
Tabela 4.4.4. Opis sposobu prowadzenia działalności przez Norweskie Muzeum Rybołówstwa w Bergen jako organizacji reprezentującej przemysł czasu wolnego – przyporządkowanie do czterech kategorii	410
Tabela 4.4.5. Liczność i szczegóły zakresu działalności start-upów w kategorii przemysł czasu wolnego w konkursie Start-up Challenge w latach 2017–2019	412
Tabela 4.4.6. Opis sposobu prowadzenia działalności przez poszczególne podmioty biorące udział w konkursie Start-up Challenge w roku 2019 reprezentujące przemysł czasu wolnego – przyporządkowanie do czterech kategorii	414
Tabela 4.5.1. Liczba miast w Polsce z uwzględnieniem populacji na dzień 1.01.2019 r. według danych GUS	425
Tabela 4.5.2. Rozwój kompetencji twardych i miękkich w grupach zajęciowych prowadzonych w domach kultury	436



„W monografii przedstawiono rezultaty zróżnicowanych pod względem merytorycznym i metodycznym badań skierowanych na rozpoznanie taktyk i strategii, jakie stosują organizacje na rzecz budowania przewagi konkurencyjnej. Stąd monografia wpisuje się w atrakcyjny poznawczo nurt badań podejmujący rozpoznanie sposobów kształtowania zdolności organizacyjnych pod kątem osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności”.

Z recenzji Anny Wójcik-Karpacz

„Opracowanie stanowi oryginalne podejście do zagadnienia, gdyż łączy w unikatowy dla siebie sposób dorobek akademików zajmujących się procesami zarządzania innowacjami z dorobkiem naukowców badających aspekty marketingu przedsiębiorstw oraz organizacji publicznych, nawet tak specyficznych, jak aglomeracje miejskie. Wiąże jednocześnie w czytelny sposób klasykę z koncepcjami zarządzania adekwatnymi do wymagań ery Industry 4.0”.

Z recenzji Anny Adamik

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

ISBN: 978-83-8030-380-5



9 788380 303805 >