

GRANICE ZARZĄDZANIA

redakcja naukowa
Maria Romanowska
Joanna Cygler

GRANICE ZARZĄDZANIA



OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2014

Recenzent

Rafał Krupski

Redaktor

Krystyna Aleksandra Ciecierska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-7378-902-9

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Autor zdjęcia na okładce

Angela P (xvoltage's)

Skład i łamanie

Gemma

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. 42 639 52 92

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 51/IV/14

Spis treści

WPROWADZENIE	13
------------------------	----

CZĘŚĆ I. ORGANIZACJA A OTOCZENIE – GRANICE I PROCESY PRZYSTOSOWAWCZE

Janusz Strużyna, Magdalena Okopska

ROZDZIAŁ 1. KATEGORYZACJA OTWARTOŚCI ORGANIZACJI I ROZCIĄGANIE GRANICY PRAKTYKI ZARZĄDZANIA	19
Wstęp	19
1.1. Wielopoziomowość i wielokryterialność zjawiska otwartości	20
1.2. Rozciąganie zarządzania poprzez kategoryzację otwartości	24
Zakończenie	28
Bibliografia	28

Cezary Suszyński

ROZDZIAŁ 2. WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI JAKO PROCES PRZESUWAJĄCY GRANICE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA	31
Wstęp	31
2.1. Istota procesu współtworzenia wartości	32
2.1.1. Cele procesu – dotychczasowe zadania czy nowa jakość?	32
2.1.2. Uczestnicy – rola konsumentów i interesariuszy	34
2.1.3. Uwarunkowania – rewolucja informacyjna jako technologiczny imperatyw współtworzenia wartości	36
2.2. Przedsiębiorstwo a zarządzanie procesem współtworzenia wartości	38
2.2.1. Wyzwania poznawcze	38
2.2.2. Przykłady współtworzenia wartości w oparciu o przesuwanie granic organizacji i zarządzania	40
2.3. Granice przedsiębiorstwa a granice zarządzania	42
Bibliografia	44

Izabela Konieczna

ROZDZIAŁ 3. ZMIANA MODELU BIZNESOWEGO A ZMIANA GRANIC ORGANIZACJI	47
3.1. Granice organizacji	47
3.2. Zmiana modelu biznesowego	48
3.3. Zmiana modelu biznesowego a zmiana granic organizacji – przykłady	50
Podsumowanie	53
Bibliografia	53

Bogdan Mróz

ROZDZIAŁ 4. RELACJE KONSUMENT – PRZEDSIĘBIORSTWO: NOWE WYZWANIA DLA NAUK O ZARZĄDZANIU	55
Wstęp	55
4.1. Uwarunkowania zmian w zachowaniach konsumentów na początku XXI w.	56
4.2. Zmiany w relacjach konsument – przedsiębiorstwo: nowe trendy i ich implikacje biznesowe	58
4.3. Wyzwania dla nauk o zarządzaniu wynikające ze zmieniających się relacji konsument – przedsiębiorstwo	62
Zakończenie	64
Bibliografia	65

Stefan Lachiewicz

ROZDZIAŁ 5. ROLA INNOWACJI OTWARTYCH W PROCESIE ROZSZERZANIA GRANIC PRZEDSIĘBIORSTWA	67
5.1. Cechy i formy innowacji otwartych we współczesnej gospodarce	67
5.2. Granice przedsiębiorstwa a innowacje otwarte	70
Podsumowanie	73
Bibliografia	74

Michał Kasprzyk

ROZDZIAŁ 6. GRANICE ZMIENNOŚCI ALIANSÓW STRATEGICZNYCH	75
Wstęp	75
6.1. Od aliansu do portfela aliansów – ewolucja pojęcia i motywów	76
6.2. Model portfela aliansów	80
6.2.1. Pomiar efektywności portfela aliansów	81
Zakończenie	82
Bibliografia	83
Aneks	84

CZĘŚĆ II. GRANICE ROZWOJU ORGANIZACJI

Maria Romanowska

ROZDZIAŁ 7. GRANICE ORGANIZACJI	89
Wstęp	89
7.1. Strategiczne wymiary organizacji i związki między nimi	89
7.2. Strategiczne wymiary organizacji – ich determinanty i efekty	94
Wnioski	96
Bibliografia	97

Piotr Grajewski

ROZDZIAŁ 8. GRANICE ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI	99
8.1. Poszukiwanie elastyczności systemowej – adaptacja	99
8.2. Poziomy elastyczności organizacji	101
8.3. Wyznaczanie granic elastyczności	102
Podsumowanie	106
Bibliografia	107

Maja Sajdak

ROZDZIAŁ 9. ZWINNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO KONCEPCJA ZARZĄDZANIA MIĘDZY STABILNOŚCIĄ A CHAOSEM	109
Wstęp	109
9.1. Stabilność a chaos – uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw	110
9.2. Zwinność jako sposób przystosowania się do otoczenia i jego zmian	112
9.3. Wyniki badań empirycznych	115
Podsumowanie	118
Bibliografia	118

Wojciech A. Nowak

ROZDZIAŁ 10. ORGANIZACJA JAKO ZŁOŻONY SYSTEM ADAPTACYJNY	121
Wstęp	121
10.1. Organizacja jako złożony system adaptacyjny	122
10.2. Właściwości organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego – dalsza operacjonalizacja	126
10.3. Warunki trwania i rozwoju organizacji jako systemu otwartego o charakterze żyjącego złożonego systemu adaptacyjnego	130
10.4. Granice organizacji	131
10.5. Organizacja a niepewność i ryzyko	131
10.6. Rachunkowościowe odwzorowania organizacji	131
10.7. Monetarna wartość organizacji jako obiektu w transakcji faktycznej bądź zamierzonej	136
Konkluzja	136
Bibliografia	137

Krzysztof Barłózewski

ROZDZIAŁ 11. GRANICE EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	139
Wstęp	139
11.1. Pojęcie efektywności w teorii i praktyce	139
11.2. Wybrane czynniki determinujące poziom granicznej efektywności	141
11.3. W jaki sposób określić granice efektywności?	143

11.3.1. Tradycyjne metody wskaźnikowe	143
11.3.2. Benchmarking	144
11.3.3. Ekonometryczne metody parametryczne	145
11.3.4. Ekonometryczne metody nieparametryczne	146
11.4. Koncepcja zrównoważonego wzrostu	147
11.5. Granica efektywności finansowej, ekologicznej, społecznej i zarządzania	148
Podsumowanie	149
Bibliografia	149

Helena Kościelniak, Sylwia Łęgowik-Świącik

ROZDZIAŁ 12. W POSZUKIWANIU NOWOCZESNYCH INSTRUMENTÓW ZARZĄDZANIA	153
Wstęp	153
12.1. Instrumentarium nowoczesnego menedżera	153
12.2. Trendy współczesnego zarządzania	156
12.3. Podejmowanie decyzji menedżerskich w turbulentnym otoczeniu – przeгляд badań empirycznych	158
Podsumowanie	160
Bibliografia	161

Letycja Sołoducho-Pelc

ROZDZIAŁ 13. GRANICE ZMIENNOŚCI I TRWAŁOŚCI ORGANIZACJI W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI STRATEGICZNEJ	163
Wstęp	163
13.1. Przedsiębiorczość a odkrywanie okazji	163
13.2. Zarządzanie strategiczne a budowanie przewagi konkurencyjnej	164
13.3. Trwałość i zmienność w przedsiębiorczości strategicznej	165
13.4. Metodyka badań	167
13.5. Wyniki badań i dyskusja	168
Wnioski	171
Bibliografia	172

Krzysztof Safin

ROZDZIAŁ 14. CIĄGŁOŚĆ I ZMIANA W ZARZĄDZANIU MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWEM	175
Wstęp	175
14.1. Charakter otoczenia i podstawowe reakcje	176
14.2. Granice zmian	178
14.3. Mierniki zmian	181
Zakończenie	182
Bibliografia	183

Andrzej Kaleta

ROZDZIAŁ 15. GRANICE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO POMIĘDZY MAŁYMI I DUŻYMI PRZEDSIĘBIORSTWAMI	185
Wstęp	185
15.1. Metoda badawcza	186
15.2. Wyniki badań	189
Wnioski	195
Bibliografia	196

Zbigniew Matyjas

ROZDZIAŁ 16. MODELE DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W SEKTORACH W RAMACH EKONOMII SEKTOROWEJ	197
Wstęp	197
16.1. Zaangażowanie strategiczne	198
16.2. Polityka cenowa	199
16.3. Inwestycje w pozycję rynkową	201
16.4. Przeciwdziałanie wejściom do sektora	202
16.5. Innowacje w działaniach przedsiębiorstw	203
16.6. Działania kooperacyjne	204
16.7. Decyzje właścicielskie	205
Podsumowanie	206
Bibliografia	207

Magdalena Rzemieniak

ROZDZIAŁ 17. PROBLEM ZŁOŻONOŚCI NIEMATERIALNYCH WARTOŚCI ORGANIZACJI W KONTEKŚCIE SZKOŁY ZASOBOWEJ	209
Wstęp	209
17.1. Koncepcja granic zarządzania a zasoby organizacji i wartości niematerialne	209
17.2. Istota wartości w organizacji	210
17.3. Wartości niematerialne w organizacji	211
17.4. Wartości niematerialne w kontekście szkoły zasobowej	212
Zakończenie	216
Bibliografia	217

Rafał Kusa

ROZDZIAŁ 18. MODEL BIZNESU A INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	219
Wstęp	219
18.1. Znaczenie i przejawy innowacyjności przedsiębiorstw	219
18.2. Istota modelu biznesu	221

18.3. Wpływ modelu biznesu na innowacyjność	222
18.4. Charakterystyka analizowanego przedsiębiorstwa	223
18.5. Działalność innowacyjna i wspierające ją elementy modelu biznesu badanego przedsiębiorstwa	224
18.6. Elementy modelu biznesu Grupy Kapitałowej Integer SA i jej innowacyjność	226
Podsumowanie	227
Bibliografia	227

Mirosława Kwiecień, Beata Iwasieczko

ROZDZIAŁ 19. GRANICE ZŁOŻONOŚCI ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ A ZMIANY W SPRAWOZDAWCZOŚCI FINANSOWEJ	229
Wstęp	229
19.1. Granice złożoności organizacji gospodarczej	230
19.2. Model sprawozdawczości finansowej – sprawozdawczość biznesowa	231
19.3. Raport zintegrowany	233
Podsumowanie	234
Bibliografia	235

Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel

ROZDZIAŁ 20. GRANICE STABILNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE FUZZJI I PRZEJĘĆ – STUDIA PRZYPADKÓW	237
Wstęp	237
20.1. Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstwa	238
20.2. Metody i źródła finansowania fuzji i przejęć	240
20.3. Polski rynek fuzji i przejęć – studium przypadków	242
Podsumowanie	246
Bibliografia	246

Beata Tarczydło

ROZDZIAŁ 21. HOLISTYCZNE ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE – WYBRANE ASPEKTY	247
21.1. Podejście holistyczne w działaniach zarządczych	247
21.2. Podstawowe pojęcia – marketing i zarządzanie marketingowe	248
21.3. Dążenie do holistycznego zarządzania marketingowego – uwarunkowania i zalecenia	249
21.4. Koncepcja holistycznego zarządzania marketingowego	253
21.5. Holistyczne zarządzanie marketingowe a granice współczesnej organizacji	255
Zakończenie	255
Bibliografia	256

Patryk Dziurski

ROZDZIAŁ 22. EWOLUCJA BRANŻY MOTORYZACYJNEJ – TRWAŁE TENDENCJE	259
Wstęp	259
22.1. Analiza wpływu makrootoczenia na warunki funkcjonowania w branży motoryzacyjnej	260
22.2. Trwałe tendencje w branży motoryzacyjnej	263
Podsumowanie	269
Bibliografia	270

CZĘŚĆ III. GRANICE NAUK O ZARZĄDZANIU

Justyna Kliombka-Jarzyna, Aleksandra Stankiewicz

ROZDZIAŁ 23. ZARZĄDZANIE JAKO NAUKA BEZ GRANIC – INTERDYSCYPLINARNOŚĆ, EWOLUCYJNOŚĆ, ZWIĄZKI Z PRAKTYKĄ	275
Wstęp	275
23.1. Psychologia i socjologia w służbie zarządzania	277
23.2. Podstawowy wymiar funkcjonowania organizacji – ludzie	280
23.3. <i>Case study</i> – tradycyjne szkolenie a pigułka kompetencji – ku praktyczności	281
Zakończenie	286
Bibliografia	287

Piotr F. Borowski

ROZDZIAŁ 24. ZARZĄDZANIE JAKO NAUKA BEZ GRANIC – W POSZUKIWANIU NOWYCH KIERUNKÓW ROZWOJU WSPOMAGAJĄCYCH PROCES ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	289
Wstęp	289
24.1. Praktyki zarządzania w przedsiębiorstwach energetycznych	290
24.2. Ekonomia a nauki o zarządzaniu	293
24.3. Konwergencja czy oddzielenie ekonomii i nauk o zarządzaniu?	295
Bibliografia	299

Michał Pietrzak

ROZDZIAŁ 25. POMIĘDZY ZARZĄDZANIEM A EKONOMIĄ. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE JAKO DYSCYPLINA POGRANICZA	301
Wstęp	301
25.1. Geneza zarządzania strategicznego	301
25.2. Ekonomia branży a rozwój zarządzania strategicznego	303
25.3. Teoria wzrostu firmy i podejście zasobowe a rozwój zarządzania strategicznego	306
Podsumowanie i wnioski	308

Bibliografia	308
------------------------	-----

Anna Karmańska

ROZDZIAŁ 26. O GRANICACH I NAUCE. O ZARZĄDZANIU I RACHUNKOWOŚCI W KONTEKŚCIE IMPERATYWU WARTOŚCI EKONOMICZNEJ	311
Wstęp	311
26.1. O granicach i nauce	311
26.2. O zarządzaniu i rachunkowości	319
Zakończenie	323
Bibliografia	323

Joanna Cygler

ROZDZIAŁ 27. GRANICE INSPIRACJI W KOOPERENCJI	325
Wstęp	325
27.1. Inspiracje naukowe kooperencji	327
27.1.1. Inspiracje bezpośrednie	328
27.1.2. Inspiracje pośrednie	332
27.2. Gdzie przechodzą granice inspiracji?	335
Wnioski	336
Bibliografia	337

Marcin Geryk

ROZDZIAŁ 28. GRANICE EKSPANSJI UCZELNI. WIELOSEKTOROWA WSPÓŁPRACA MODELEM PRZYSZŁOŚCI?	343
Wstęp	343
28.1. Obecna pozycja i rola uczelni w gospodarce i społeczeństwie	343
28.2. Współpraca wielosektorowa	345
28.3. Zmiany w zarządzaniu uczelnią pod wpływem orientacji na przyszłość	347
Podsumowanie	350
Bibliografia	351

Wprowadzenie

Misją naukowego zarządzania w jego pierwszych dekadach było porządkowanie, nazywanie i strukturyzowanie rzeczywistości organizacyjnej. Prace pionierów naukowego zarządzania precyzyjnie zdefiniowały organizację i procesy zarządzania, pokazały granice oddzielające organizację od jej otoczenia, a każdej komórce organizacyjnej i każdemu pracownikowi precyzyjnie wyznaczyły miejsce w strukturze, określając hierarchię, funkcję, role organizacyjne, zakres obowiązków i odpowiedzialności. Wytyczenie granic, ustrukturalizowanie i sformalizowanie wszystkich aspektów działania organizacyjnego zaowocowało ładem organizacyjnym i wysoką wydajnością tak uporządkowanych organizacji.

W miarę upływu czasu, wzrostu dynamiki i złożoności otoczenia porządek i ład organizacyjny stał się barierą rozwoju organizacji, nie pozwalał im nadążać za zmianami otoczenia, a tym bardziej je kreować. Nowoczesne teorie i metody zarządzania poszukiwały rezerw wydajności i dynamicznego rozwoju nie w wytyczaniu granic, a w ich przekraczaniu. W zarządzaniu pojawiły się nowe zjawiska i procesy, które jeszcze 50 lat temu nie tylko nie były badane, ale przede wszystkim nie były identyfikowane. Koniecznością stało się redefiniowanie dotychczasowych kanonów zarządzania oraz wprowadzanie nowych zasad. Zmieniała się filozofia zarządzania organizacjami, a stare paradygmaty poddawane są weryfikacji naukowej i empirycznej. Przyjęcie za ekonomią i antropologią kulturową paradygmatu ewolucyjnego pozwala współczesnym badaczom śledzić proces rozmywania się i zacierania granic i złożone relacje między elementami organizacji i otoczenia, które w tym procesie powstają.

Jednym z kluczowych obszarów dynamicznego rozwoju nauk o zarządzaniu są relacje organizacji z szeroko rozumianym otoczeniem. Trwałym elementem w słowniku nauk o zarządzaniu stały się takie hasła, jak globalizacja, hiperkonkurencja, elastyczność organizacji, holistyczna analiza otoczenia, kontekstowa analiza przedsiębiorstwa. Coraz częściej zauważalna jest konieczność współpracy organizacji z szeroko pojętym otoczeniem. Zacierają się granice organizacji. Jednocześnie rozmyciu ulega tożsamość i prawo do samostanowienia organizacji.

Metamorfozie ulega również zakres rozwoju organizacji i jego sposoby. Trudno sobie wyobrazić rozwój przedsiębiorstwa bez współpracy (wewnętrznej i zewnętrznej), rozszerzania zakresu działania (geograficznego i sektorowego), stosowania nowoczesnych instrumentów i metod zarządzania.

Problem granic dotyczy też związków nauk o zarządzaniu z innymi dyscyplinami nauki. Coraz częściej wskazuje się na interdyscyplinarny charakter rozwoju nauk

o zarządzaniu. Badania z lat 80. XX w. prowadzone przez M. Bielskiego wykazały związki zarządzania z dziesięcioma innymi dyscyplinami naukowymi. Do nich badacz zaliczył: prawo, ekonomię, prakseologię, matematykę, teorię systemów i cybernetykę, technikę, filozofię, ergonomię, psychologię i socjologię¹. Z kolei przy uwzględnieniu anglosaskiej definicji interdyscyplinarności nauki o zarządzaniu są zasilane dodatkowo przez szeroko rozumianą teorię sztuki, lingwistykę czy antropologię². Natomiast badania P. Szwieca, przeprowadzone w drugiej dekadzie XXI w. wykazały, że nauki o zarządzaniu czerpią z dokonań znacznie większej liczby dyscyplin naukowych – ich lista obejmuje 16 pozycji (psychologia, ekonomia, socjologia, finanse, medycyna, prawo, matematyka, ochrona środowiska, filozofia, geografia, nauki o polityce, biologia, archeologia, informatyka, pedagogika, historia)³. Jednak i tej listy nie należy uważać za wyczerpującą. Wyniki powyższych badań dobitnie wskazują na funkcyjną zależność między stopniem rozwoju nauk o zarządzaniu a liczbą dyscyplin naukowych, z których czerpie się dokonania i inspiracje. Coraz częściej zaciera się również granica między dyscyplinami naukowymi, a dorobek nauk o zarządzaniu staje się inspiracją w rozwoju innych dyscyplin naukowych. Taka symbioza dyscyplin naukowych z udziałem nauk o zarządzaniu dotyczy m.in. medycyny, nauk technicznych czy nauk o obronności.

Analizując powyższe kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, obserwuje się wspólną cechę rozwojową, którą jest przekraczanie granic poznawczych, dotychczas uznawanych za trwałe. Dorobek naukowy z ostatnich dekad dobitnie wykazuje, że te granice są płynne i niezwykle umowne. W takim przekonaniu utwierdzają również treści rozdziałów zawartych w niniejszej książce.

Ze względu na wyłaniające się kierunki rozwoju w naukach o zarządzaniu książka została podzielona na trzy zasadnicze części. Pierwsza z nich, zatytułowana *Organizacja a otoczenie – granice i procesy przystosowawcze*, poświęcona jest kwestiom relacji organizacji z otoczeniem. Autorzy tekstów zawartych w tej części podejmują szeroką gamę problemów związanych ze zmiennością i złożonością otoczenia oraz koniecznością dostosowania organizacji do tego otoczenia. Jednocześnie podkreślają konieczność wykorzystania okazji powstałych w wyniku turbulencji w otoczeniu do generowania względnie trwałych i trudnych do skopiowania przewag organizacyjnych.

Druga część – *Granice rozwoju organizacji* – to analiza możliwości rozwojowych organizacji. Autorzy zawartych w niej wystąpień podkreślają konieczność otwartości przedsiębiorstw, ich elastyczności, zwinności, innowacyjności oraz

¹ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

² M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.

³ P. Szwiec, *Dyscypliny zasilające nauki o zarządzaniu w latach 1960–2012*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 8, s. 37–43.

racjonalności – głównie ekonomicznej – działania. Skupili się przede wszystkim na poszukiwaniu rozwiązań systemowych oraz narzędziowych, które mogłyby wesprzeć rozwój przedsiębiorstw. To oznacza, że potraktowali kwestie rozwoju organizacji w wąskim tego słowa znaczeniu. Świadczy to o pewnych tendencjach w badaniach nad rozwojem przedsiębiorstw w Polsce.

Ostatnia część – *Granice nauk o zarządzaniu* – to zbiór artykułów podejmujących kwestie rozwoju nauk o zarządzaniu. W niej zawarto referaty poświęcone przede wszystkim inspiracjom z innych dyscyplin naukowych wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu. Autorzy są zgodni co do tego, że zasilanie nauk o zarządzaniu innymi dyscyplinami staje się stymulatorem rozwoju dla wszystkich stron. Daje możliwość zdobycia nowej wiedzy, zweryfikowania dotychczasowej oraz wzbogacenia warsztatu badawczego. Autorzy podkreślają również różnorodność i wielokierunkowość poszukiwań inspiracji naukowych. Złożoność i nowość wielu zjawisk oraz procesów powstałych w organizacjach i w ich otoczeniu powodują konieczność poszukiwań nowych inspiracji: naukowych i pozanaukowych.

Zaprezentowane w książce kwestie związane z możliwościami rozwojowymi zarówno organizacji, ich relacji z otoczeniem, jak i samej dyscypliny nie wyczerpują listy problemów nurtujących badaczy w tym zakresie. Zawarte w niej referaty dają pewien rys zagadnień, które pobudzają raczej do zadawania kolejnych pytań, niż szukania konkretnych odpowiedzi. Mają stać się inspiracją do dalszych poszukiwań, by rozszerzać granice naszej wiedzy i umiejętności badawczych w zakresie nauk o zarządzaniu.

*Maria Romanowska
Joanna Cygler*

Część I

Organizacja a otoczenie – granice i procesy przystosowawcze

Janusz Strużyna
Magdalena Okopska

Rozdział 1

Kategoryzacja otwartości organizacji i rozciąganie granicy praktyki zarządzania

Wstęp

Problem granic współczesnych organizacji jest jednym z kluczowych dla aktywności menedżerskiej¹ i jej zasięgu. Oznaczanie granic organizacji powiązane jest logicznie z testowaniem i ustanawianiem poziomu otwartości organizacji. Choć pełne zamknięcie granic organizacji nie jest możliwe, to jednak od stuleci są czynione zabiegi w tym kierunku (autarkia, zamykanie kanałów informacyjnych, odizolowywanie zasobów itp.). Zamykanie organizacji domyka również granice zarządzania. Pełne otwarcie organizacji na środowisko przesuwają granice zarządzania na obszary leżące poza tradycją zarządzania, takie jak:

- pamięć ludzi (np. pamięć o starych granicach fabryk),
- zbiory symboli, które oznaczają przestrzeń lub rolę społeczną (np. teren publiczny – spółdzielczy na osiedlach lub pozycja spinacza organizacyjnego (*boundaryspanner*)),
- nadzieja na potencjalne możliwości zamknięcia obiektu (np. granice pomiędzy państwami Unii są otwarte, ale prawo tworzy nadzieję na możliwość ich zamknięcia).

Tak zamykanie, jak i otwieranie granic organizacji jest związane z aktywnością intelektualną. Wyraźnie widać jej znaczenie w sieciowych formach organizacji². Niedostatki w zakresie społecznej wiedzy o tych procesach intelektualizacji i wyłaniania się widoczne są od wielu lat w marketingu, a od kilku w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Literatura wielokrotnie podkreśla, że granica pomiędzy środowiskiem

¹ S. Cyfert, *Granice organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.

² L. Markóczy et al., *Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching*, „Strategic Management Journal” 2013, Vol. 34, No. 11, s. 1367–1387.

organizacyjnym a pozostałą częścią rynku pracy przestała w nowym rozumieniu istnieć (*boundaryless career*). Prowadzi to menedżerów, jak to określają Feldman i Ng, do „eksploracji nowych terytoriów”³. Wprowadzenie nowych form pracy, przedsiębiorczość indywidualnych osób, formy prawne przedsiębiorstw opartych na idei „działalności gospodarczej” spowodowały, że zaciera się granica pomiędzy środowiskiem domu i pracy⁴. Należy także podkreślić, że obok ZZL i marketingu, również tworzenie nowego sensu zasobów, a w konsekwencji np. wartości firmy zmienia perspektywę granic organizacji i granic zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja konsekwencji kategoryzacji otwartości organizacji dla badań nad rozszerzaniem granic zarządzania.

Opracowanie oparto na studiach literatury przedmiotu z zakresu zjawiska otwartości i kategoryzacji. Przy tym kategoryzacja jest tutaj rozumiana nie w sensie ortodoksyjnej taksonomii, a bourdieuowskiego⁵ sposobu tworzenia podziałów dla zrozumienia i działania lub jego zaniechania. Przyjęto przy tym, że działaniem takim jest również zarządzanie.

1.1. Wielopoziomowość i wielokryterialność zjawiska otwartości

W literaturze podkreśla się, że organizacja dnia dzisiejszego potrzebuje ludzi, którzy są otwarci i podatni na różnorodność i mogą przyjmować różnorodność jako źródło przewagi konkurencyjnej⁶. Jednak pojęcie otwartości nie jest jednoznaczne, choć często intuicyjnie podobnie wyczuwalne. Ogólna definicja nawiązuje do źródłosłowu, za który można uznać słowo „otwarty”, czyli „umożliwiający dostęp, przejście lub widok poprzez wolną przestrzeń, niezamknięty lub zablokowany”, a w przypadku człowieka – „szczery i komunikatywny, nie wprowadzający w błąd lub ukrywający coś”. Słownik języka polskiego określa „otwartość” jako „rozległość, bezgraniczność, jawność, oczywistość, wyrazistość, szczerłość, prostolinijność”⁷. Nieprecyzyjność potocznego rozumienia „otwartości” skłaniała i skłania bada-

³ D.C. Feldman, T.W.H. Ng, *Careers: Mobility, Embeddedness, and Success*, „Journal of Management” 2007, Vol. 33, No. 3, s. 350–377.

⁴ K.L. Fonner, L.C. Stache, *All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary*, „New Technology, Work & Employment” 2012, Vol. 27, No. 3, s. 242–257.

⁵ P. Bourdieu, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzona*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

⁶ P.M. Caligiuri, R.R. Jacobs, J.L. Farr, *The attitudinal and behavioral openness scale: Scale development and construct validation*, „International Journal of Intercultural Relations” 2000, Vol. 24, No. 5, s. 24–27.

⁷ *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.

czy różnych nauk do prób jego precyzowania. Proces ten odnosi się do różnych poziomów i typów organizacji.

W literaturze ekonomicznej otwartość stanowi przedmiot dociekań w kontekście gospodarek krajowych⁸. Wiele dowodów empirycznych wskazuje na to, że otwarte gospodarki rozwijają się szybciej niż autarkiczne.

W literaturze nowoczesnych rozwiązań informatycznych zwraca się uwagę na otwartość w aspekcie sposobów rozpowszechniania wiedzy, narzędzi umożliwiających użytkownikom uzyskanie pełnej wiedzy o wykorzystywanych technologiach. Ogromna popularność otwartych rozwiązań informatycznych na całym świecie jest sygnałem, że ograniczanie perspektywy rynku IT wyłącznie do sfery merkantylnej jest podejściem zawężonym i prezentującym niepełny obraz rzeczywistych zjawisk rozwoju tej branży. Otwartość standardów (sprzętu i oprogramowania) polega na wolnym udostępnianiu pełnej specyfikacji i/lub dokumentacji technicznej⁹.

Pojęcie otwartości spotkać można także w literaturze marketingowej. Używane jest ono na przykład w odniesieniu do otwartości metafor werbalnych i wizualnych stosowanych w reklamie. Otwartość będzie tu rozumiana jako ilość szczególnych myśli, które mogą wywołać w jednostce pewne wyrażenia umieszczone w reklamie¹⁰. Otwartość, która ogólnie jest właściwością zarówno wizualnych, jak i werbalnych metafor, odnosi się również do obu wyrażen – metaforycznych i bezpośrednich.

W psychologii pojęcie otwartości początkowo stosowano do otwartości związanej z rozumem lub kulturą, interpretując tę osobistą cechę w kategoriach introspektywnej refleksji i intelektualnej wiedzy. Jednakże po odkryciu, że otwartość powiązana jest z inteligencją, za cechy otwartości uznano: estetyczność, wrażliwość, świadomość czyichś emocji, żywą wyobraźnię, preferencję nowości i zróżnicowania oraz intelektualną ciekawość¹¹. We współczesnej psychologii otwartość jest jednym z elementów określających osobowość. Z kolei Costa i McCrae¹² zaproponowali model, zgodnie z którym istnieje sześć czynników otwartości: wyobraźnia, estetyka, uczucia, działania, pomysły i wartości. Wyobraźnia oznacza fantazję i aktywne życie w wyobrażonym

⁸ R. Baldwin, *Openness and growth: what's the empirical relationship*, 2003, <http://www.nber.org/papers/w9578> (15.11.2013).

⁹ Istnieją pewne różnice w pojmowaniu otwartości w IT. Zgodnie z 7. tomem encyklopedii zarządzania redagowanej przez Davisa (G.B. Davis, *Open systems*, w: *Management Information systems, The Blackwell Encyclopedia of management*, 2 ed., Vol. 7. Willey-Blackwell 2005.) termin „otwarty system” używany odnośnie do obsługi komputerów i systemów informatycznych hardware i software oznacza, że aplikacje lub specyfikacje software są powszechnie dostępne i nie są własnością żadnego producenta lub developera.

¹⁰ L. Lagerwerf, A. Meijers, *Openness in metaphorical and straightforward advertisements: appreciation effects* „Journal of Advertising: official publication of the American Academy of Advertising” 2008, Vol. 37, No. 2, s. 19–30.

¹¹ J. Moutafi, A. Furnham, J. Crump, *What facets of openness and conscientiousness predict fluid intelligence score?* „Learning and Individual Differences” 2006, Vol. 16, s. 31–42.

¹² P.T. Costa Jr., R.R. McCrae, *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*, Psychological Assessment Resources, Odessa FL 1992.

świecie, które mogą przekładać się na kreatywne i bogate życie realne. Estetyka, zdaniem autorów, nawiązuje do zainteresowania i docenienia sztuki i piękna, nawet przy braku talentu artystycznego lub gustu. Uczucia oznaczają podatność na czyjeś emocje oraz przekonanie, że emocje są ważne w życiu. Działania nawiązują do chęci spróbowania różnych czynności i preferowania nowości nad rzeczy znane. Pomysły angażują ciekawość intelektualną i są charakteryzowane przez aktywne dążenie do zainteresowań intelektualnych. W końcu, wartości oznaczają gotowość do ponownego zbadania społecznych, politycznych i religijnych wartości.

Zgodnie z K. Czop¹³ otwartość w świecie społecznym można analizować co najmniej w trzech wymiarach. Otwarcie w wymiarze antropologicznym oznacza, że człowiek postrzega świat jako obiekt, który może zmieniać, ma poczucie własnego wpływu na rezultaty swojego działania, jest przekonany o przewadze kontroli wewnętrznej, która sprzyja postawom aktywnym i proinnowacyjnym. W społeczeństwie zamkniętym dominuje przekonanie o zdeterminowaniu życia człowieka przez otoczenie. Podstawową cechą społeczeństwa otwartego jest nadzieja i dociekanie prawdy, a zamkniętego – stabilność i przewidywalność. Społeczeństwo zamknięte, opierając się na stałych, niemożliwych do zaakceptowania rozwiązaniach, jest zorientowane na przeszłość, podczas gdy otwarte koncentruje się na ciągłym tworzeniu przyszłości.

Wymiar społeczny otwarcia nadaje pierwszeństwo prawom indywidualnego człowieka przed prawami wspólnoty, zakładając jednocześnie równość wszystkich niejednakowych, ale równoważnych jednostek. Społeczeństwo otwarte cechuje też wielość interesów, która postrzegana jako niezmienna część całego systemu musi współpracować, by zgodnie z innymi budować jedną całość. Społeczeństwo zamknięte przeciwstawia się ustalonemu priorytetowi jednostki i zorientowane jest na tworzenie kolektywu.

W wymiarze poznawczym otwartość oznacza tymczasowość wiedzy i konieczność jej weryfikacji, powszechne jej cechy to oczekiwanie krytyki, tolerancja i gotowość do uczenia się. Tylko człowiek w społeczeństwie zamkniętym żyje według przyjętych dogmatów niepodlegających zmianie, wierzy w istnienie prawdy ostatecznej, jednoznaczności i sensu.

Dokonując przeglądu różnych dziedzin nauki pod kątem występowania pojęcia otwartości, nie sposób pominąć jego połączenia ze słowem system, które szeroko omówione zostało w naukach o zarządzaniu pod pojęciem teorii systemów. Teoria systemów przetrwała jako podstawowe ramy studiowania zachowań organizacyjnych przez ponad 40 lat. Traktuje ona organizacje jako systemy i poszukuje wyjaśnienia ich części i wzajemnych reakcji między nimi, ich funkcjonowania dla osiągnięcia

¹³ K. Czop, *Otwartość na zmianę jako cecha nowoczesnej organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 10, s. 42–47.

określonych celów. Sięgając po definicję do *Oxford English Dictionary*, znajdujemy: otwarty system określa się jako materialny system, w którym cała masa lub energia się przemieszcza; niekompletny lub możliwy do zmian system (pomysłów, doktryn, rzeczy itp.). Zamknięty system to z kolei kompletny i zasadniczo niedający się zmieniać system (pomysłów, doktryn, rzeczy itp.); materialny system, w którym cała masa i energia pozostaje stała; obszar nieulegający wpływowi sił zewnętrznych. W ujęciu systemowym przedsiębiorstwo jest elementem pewnej całości otoczenia będącego niestałą przestrzenią działania oraz wzajemnych oddziaływań uczestników tego systemu. Funkcjonowanie w otoczeniu przełamującym wszelkie bariery oraz ograniczenia jest warunkiem zaistnienia otwartości wewnątrz organizacji, a także otwartości na zewnątrz przedsiębiorstwa. Poprzez procesy organizacyjnego, zespołowego i indywidualnego otwierania się i uczenia się zmian może dojść do uświadomienia przez organizację konieczności zmian i w następnej kolejności ich akceptacji (postrzeganych jako szanse) oraz akceptacji niepewności.

Jak wynika z wyżej ukazanego przeglądu zagadnień, otwartość ma charakter pojęcia nieostrego, wielopoziomowego i wielokryterialnego zjawiska. Poziomy, na których rozpatruje się otwartość, dotyczą: atrybutów pojedynczej osoby lub nawet jej składowych (np. komórek), zbiorów jednostek, społeczeństw, form aktywności (np. zarządzania, strategii, organizowania), abstrakcyjnych wytworów (np. oprogramowania, systemów), relacji z elementami. W związku ze złożonością tego terminu zarządzanie otwartością organizacji można omówić jedynie, upraszczając go. Studiując doświadczenia z jednego tylko wymiaru otwartości organizacji – otwartości komunikacyjnej – można w tej sprawie wyróżnić kilka propozycji. Pierwszy sposób może opierać się na podziałach ról podmiotów zarządzających. Przykładem może być tutaj opublikowany przez Wiggill¹⁴ zbiór kwestii opisujących rolę strategii komunikacji korporacyjnej w budowaniu strategii przedsiębiorczości. Drugi sposób uproszczenia zarządzania otwartością może opierać się na identyfikacji wzorów relacji (np. komunikacji) występujących w danej organizacji, a następnie opisaniu aktywności menedżerskich wspomagających wykształcenie pożądanego wzoru¹⁵. Kolejny sposób uproszczenia może wiązać się z reprezentacją elementów systemu (np. informacyjnego) i zarządzania nimi. Typową prezentacją jest kolejność: nadawca → kodowanie → kanał (szumy) → dekodowanie → odbiorca → sprzężenie zwrotne. Idąc tym śladem, można stworzyć architekturę otwartości, kulturę otwartości itp. Literatura przedmiotu dostarcza i innych przykładów opisujących zarządzanie otwartością komunikacji. Stopień otwartości organizacji zależy od postrzegania i definiowania

¹⁴ M.N. Wiggill, *Strategic communication management in the non-profit sector: a simplified model*, „Journal of Public Affairs” 2011, Vol. 11, No. 4, s. 226–235.

¹⁵ J. Keyton, V.D. Wall Jr., *Symlog. Theory and method for measuring group and organizational communication*, „Management Communication Quarterly” 1989, Vol. 2, No. 4, s. 544–567.

otoczenia oraz skojarzenia typów organizacji – struktury, procesów wewnętrznych, charakteru i rodzaju wykonywanych zadań oraz poziomu technologii¹⁶.

Wszystkie powyższe możliwości wskazują, że rozważając zarządzanie otwartością organizacji, można odwołać się do określania wagi, znaczenia otwartości w poszczególnych domenach, do identyfikacji pozycji, ról i przyporządkowania im uprawnień do zarządzania otwartością, do rozwiązań strukturalnych, relacyjnych, do koncepcji wspomagających identyfikację poziomu, skali zjawiska (np. atrybut otwartości), do intelektualnych konstrukcji, które zazwyczaj uwzględniają wszystkie poprzednie możliwości (np. granice organizacji). Jak dotąd w mniejszym stopniu do zagadnienia zarządzania otwartością, a tym samym wyznaczania granic zarządzania, podchodzi się z perspektywy aktywności intelektualnej menedżerów. Najsłynniejszym nurtem tego typu jest sensmaking. Aktualnie pojawiły się artykuły, które pozwalają z innej jeszcze strony rozpoznać reguły wydzielenia organizacji.

1.2. Rozciąganie zarządzania poprzez kategoryzację otwartości

Do kwestii otwartości można także podejść przez analogię do wyników opisanych w pracy Duranda i Paolelli¹⁷. Autorzy ci zajęli się znaczeniem kategoryzacji dla zarządzania opartego na sukcesie organizacji. W ich ujęciu kategorie są reprezentacją znaczącego porozumienia zawartego pomiędzy aktorami organizacji na temat atrybutów niektórych jednostek. Są one uproszczeniem skomplikowanych sytuacji, ukierunkowującym przekonania i oczekiwania dotyczące zachowań i organizacji. Kategorie nie tylko umożliwiają działanie, ale równocześnie je ograniczają. Opierają się na podobieństwach rodzinnych lub prototypów. Cechy lub elementy, które są wspólne dla jednostek, stanowią kategorię prototypu. Jednak kategorie różnią się od ram poznawczych, które są wspólnie podzielanym schematem poznawczym, wykorzystywanym do reprezentacji i odniesień do zdarzeń. Ramy mogą przybierać postać skryptów, które kierują dysponowanymi i kontekstowymi sposobami działania, zaś kategorie opierają się na odniesieniu do wzorów. Członkowie używają kategorii i klasyfikacji systemów dla oceny i odróżnienia identycznych form. Ograniczenia poznawcze powodują, że poruszanie się po organizacjach jest tym łatwiejsze, im kategorie są klarowniejsze, a prototypy prostsze. Jednocześnie Durand i współautor zauważają, że nie wszystkie kategorie odnoszone są do prototypów,

¹⁶ J. Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.

¹⁷ R. Durand, L. Paolella, *Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory*, „Journal of Management Studies” 2013, Vol. 50, No. 6, s. 1100–1123.

psychologia poznawcza wskazuje, że cechy, które określają przynależność do kategorii nie zawsze mają tę samą wartość i moc przyczynową dla osób. Wcześniejsza wiedza i doświadczenie przyczyniają się do klasyfikacji, jednocześnie cechy zgodnie z łańcuchem przyczynowym. W efekcie schematy podziałów i kategorie są strukturyzowane w oparciu o różne łańcuchy przyczynowe. Można też wyróżnić nurt badań wskazujący, że proces kategoryzacji jest kierowany na przykład przez dążenie do osiągnięcia konkretnego celu. To one konstruują następnie strukturę innych kategorii.

W tych ujęciach zaliczenie do danej kategorii nie opiera się jedynie na zwykłym zestawieniu cech. Czystość kategorii wyznaczona przez posiadanie pewnego zestawu wszystkich cech, jak to ma miejsce w taksonomii, może mniej znaczyć niż posiadanie niektórych z cech w stopniu wyższym od innych.

Na tle takich ustaleń dotyczących istoty kategoryzacji i różnych możliwości jej ustanawiania Durand i Paolella zwracają swoje rozważania w kierunku idei prototypu. Punktem startu jest myśl Quina, że powinniśmy być zawsze świadomi tego, iż kategoria oparta na spisie cech lub pozycji może być niedoskonała i niekompletna. Stąd też omawiani autorzy uważają, że zasadne wydaje się zwrócenie uwagi na pomysł prototypu Rosch i Mervis. Prototyp opiera się na podobieństwie pomiędzy rzeczami, a nie posiadaniu identycznych cech. Prototypy są postrzegane jako „czyste” typy, które posiadają wszystkie kodowane wskazówki jednej – i tylko jednej – kategorii, a tym samym umożliwiają określenie kategorii i odróżnienie jej od innej. Proces tworzenia prototypu nie jest jednak procesem teoretycznego opracowywania cech. Ludzie kategoryzując, rzadko odnoszą się do abstrakcyjnej definicji, raczej porównują ze sobą obiekty i jeden z nich uznają za przejaw takiej kategorii. Uważają, że niektóre z nich są bardziej typowe, bardziej reprezentują daną kategorię, a inne mniej. W istocie, zdaniem Duranda i współautora, większość badań odwołujących się do prototypu wykorzystuje ważenie cech, zarówno pod względem istotności, jak i częstości występowania wśród przedstawicieli kategorii. Ten mechanizm nazywany jest przez autorów typowością efektów. Elementy, które wykazują wiele zasadniczych podobieństw z prototypem, będą powszechnie uznawane za należące do danej kategorii. Zaliczenie czegoś do danej kategorii nie oznacza posiadania wszystkich cech tej kategorii. Podobieństwo do kilku cech może przesądzać o zaliczeniu do danej kategorii. Z perspektywy teorii prototypu, według Duranda i Paolelli, kategorie odnoszone do organizacji mają tendencję do kierowania się kryteriami egzogennymi w stosunku do organizacji (np. prawo pracy orzeka o tym, czy osoba jest pracownikiem, a zgodność z prawem stanowi o podziale na organizacje legalne i nielegalne).

W poszukiwaniu korzeni propozycji Duranda i Paolelli, wzbogacające wydaje się zwrócenie uwagi na wskazaną we wstępie pracę Bourdieu i ewolucyjne rozpo-

wszechnianie się zwyczajów¹⁸. W ujęciu Bourdieu kategorie nie tylko porządkują, ale same są przedmiotem porządkowania. Podziały poprzedza obecność praktyczna człowieka, która niejako jest pierwotna w stosunku do różnego typu opracowanych teoretycznie kategoryzacji, ale gdy już się pojawiają, kształtują procesy praktyczne. Kategoryzacja jest skutkiem zarządzania jako działalności praktycznej, ale również wpływa na teorię i praktykę zarządzania. Praktyczne podziały utrwalają się w postaci kategorii. Na podstawie procesu kategoryzowania dochodzi do porządkowania i dzielenia całości, a w konsekwencji orientacji społecznej. Ta ostatnia zaś kieruje do praktyk i zasobów, które przypisuje się danym osobom. Zarządzający, kategoryzując granice organizacji (np. w najprostszy sposób na zamknięte, otwarte, częściowo otwarte), kreują również porządki swojego oddziaływania (np. strzeże informacji, udostępnia informację lub w ogóle nie koncentruje się na jej przepływach). Nie można jednocześnie jednoznacznie stwierdzić, że granice wyznaczają otwartość. Jest możliwe, że prototyp otwartości wyznacza granice.

Samo zarządzanie otwartością powoduje z kolei przenoszenie wpływu (np. poprzez PR) na elementy, które w innym ujęciu są traktowane jako istniejące poza granicami organizacji. Zarządzający starają się dostarczać osobom z dotychczasowego „zewnątrz” wzory nowych praktyk i nowe dla nich zasoby. Jednocześnie w tym anektowanym do organizacji polu (przestrzeni) nie można stosować praktyk opanowanych przez menedżerów wewnątrz organizacji. Należy zauważyć, że w tym dołączonym polu działające siły ewolucyjne ograniczają inaczej aktywność pojedynczych postaci lub grup zarządzających. Stąd przenoszenie skutecznych wewnątrz wzorów zarządzania do przestrzeni rozszerzającego się zarządzania jest nieuprawnione. Rozszerzające się zarządzanie wymaga innego prototypu/wzoru. Dla uchwycenia jego zarysu warto zastanowić się nad procesem rozszerzania zarządzania. W konsekwencji otwarcia granic organizacji, a dalej przepływu informacji i zasobów, granice zarządzania zostają rozciągnięte. W pierwszej fazie otwierania organizacji menedżerowie mogą ludzić się nadzieją na zdolność do kontroli przepływów przez otwarte granice. Jednak z biegiem czasu, w kolejnych fazach, prawdopodobnie zaczynają rozumieć, że takie starania nie wytrzymują próby czasu i oczekiwań. Na dodatek granice otwierającej się organizacji są otwarte w obie strony, a w efekcie procesy dotąd „wewnętrzne” stają się bardziej dynamiczne, procesy zaś dotąd „zewnątrzne” – bardziej skomplikowane niż w czasie poprzedzającym. Otwarcie granic organizacji powoduje nie tylko rozszerzenie zarządzania, ale zmianę jego charakteru (np. w kierunku uwzględnienia zasad ewolucji, dialektyki lub metafory sieci). Można przyjąć, że początkiem zmiany granic zarządzania (rozszerzania) staje się zmiana kategorii granic organizacji, ale później proces ten przestaje mieć charakter liniowy lub iteracyjny – jest kumulującym się przypadkowym efektem. Skala jego narastania może

¹⁸ Z tym, że kategoria prototypu nie może być wprost przeniesiona do tego wzbogacenia.

paraliżować wyobraźnię. Jednak to odczucie jest przynależne jedynie teoretykom. W praktyce bowiem, tworząc kategorie, ludzie nie odnoszą się do zbiorów abstrakcyjnych cech dystynktywnych, utworzonych w oparciu o teorię. Raczej posiadają pewne wyobrażenie, które ma praktyczne znaczenie, i taki podział powielają na zasadzie na przykład mimetyki. Zarządzający, określając granice organizacji oraz kategoryzując ją, nie stosuje akademickiego lub formalnego (prawnego) wzorca typu¹⁹, ale raczej zwraca uwagę na: (a) pewne wybrane, istotne w jego mniemaniu cechy, które pozwalają mu te granicę dostrzec, nie posługuje się pełnym zbiorem teoretycznych cech odróżniających otoczenie od organizacji; (b) to, czy inni w praktyce dostrzegają, a może nawet akceptują zidentyfikowaną przez niego granicę; (c) to, czy inni posługują się tym samym typem podziałów; (d) to, jak szybko dany podział się rozpowszechnia (jak szybko przesuwały się zasoby i aktywności przez otwarte granice organizacji). Menedżer, określając granice organizacji, nie musi w związku z tym znać kategorii, którymi się posługuje i logiki wykorzystywanego procesu kategoryzacji. Po prostu działa. Poznanie tego działania i jego logiki odsuwa na bok problemy teoretycznego nadmiaru złożoności wzajemnie splecionych procesów rozszerzania granic zarządzania i otwierania granic organizacji. Dana praktycznie każdemu refleksja nad punktami od (a) do (d) może pozwolić na identyfikację zasad kategoryzacji otwartości organizacji, a w konsekwencji zrozumienie procesu zmian granic zarządzania. Refleksja ta:

- kreuje wyobraźnię o dopuszczalnej i pożądanej aktywności zarządzających (czego wyrazem jest np. zapis strategii),
- formułuje przesłanki do określenia „należytego” zachowania menedżerów, które utrzymują należyty stan granicy (dystans) pomiędzy organizacją i tym, co nią nie jest.

Przy tym warto zwrócić uwagę, że przeciwstawne klasy (organizacja – nieorganizacja) można rozkładać na dowolną ilość cech, a ich dobór warunkowany jest sytuacyjnie (aktualnie postrzeganą przez menedżera sytuacją). Otwartość na wszystkich poziomach (systemu społecznego, gospodarczego, organizacji, komunikacji itp.) może być przedmiotem niezbędnych zabiegów menedżerskich, ale identyfikacja środowiska, na które mają być otwarte granice organizacji, zależy prawdopodobnie od pozycji w polu społecznym (również „poza organizacją”). Menedżerowie o szerszym polu społecznym mogą dążyć do większego rozciągania granic zarządzania, gdyż inaczej oznaczają możliwości swojego wpływu. Inaczej granice organizacji i swojej aktywności oznaczają wykonawcy, zamknięci w swoim biurze.

Zatem w oparciu o takie uproszczenie możliwe jest prowadzenie badań nad rozszerzającymi się granicami zarządzania.

¹⁹ W tym miejscu wyłania się subtelna różnica pomiędzy podziałami opartymi na tym typie kategorii a podziałami wyłaniającymi się np. z zastosowania logik instytucjonalnych R. Friendlanda i R. Alforda.

Zakończenie

Powyżej starano się przestudiować konsekwencje kategoryzacji granic organizacji dla rozszerzania granic zarządzania. Zebrany materiał pozwala rozważyć następujące przesłanki dalszych badań nad zmianą granic organizacji i zarządzania:

1. Zagadnienie otwartości ma związek z wyznaczaniem granic zarządzania.
2. Otwartość, jako zjawisko nieostro oznaczone, wielopoziomowe, wielokryterialne skłania do badań nad procesami jego upraszczania i wykorzystania.
3. Zasady kategoryzowania przez menedżerów nie muszą opierać się na naukowych podziałach. Zasady kategoryzowania otwartości są różne dla różnych pozycji w polach zarządzania i organizacji oraz podlegają regułom społecznego oddziaływania.
4. Identyfikacja uproszczonej, menedżerskiej praktyki radzenia sobie ze złożonością i różnorodnością przeplatających się zjawisk rozszerzania się zarządzania i otwierania granic organizacji pozwala formułować realistyczne programy teoretycznych badań i modelowania.
5. Praktykę można uznać za pierwotne źródło kategoryzacji, ale w kolejnym czasie praktyka staje konsekwencją podziałów.
6. Poznanie zasad kategoryzowania otwartości organizacji może wskazać na zasadnicze elementy menedżerskiej logiki rozszerzania lub zawężania granic zarządzania.

Kluczowe zagadnienie sposobu podziału może budzić dwa zastrzeżenia:

- kategoryzacja nie jest jedynym, a nawet nie wiadomo czy kluczowym poprzednikiem działania,
- opisany wyżej proces kategoryzacji zaproponowanej przez Duranda i Paoletti oraz nawiązanie do Bourdieu można zastąpić innym podejściem (np. tworzeniem sensu).

Znalazły one już rozwinięcie w literaturze fachowej.

Bibliografia

- Baldwin R., *Openness and growth: what's the empirical relationship*, 2003, <http://www.nber.org/papers/w9578>. (15.11.2013).
- Bourdieu P., *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądowniczej*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Caligiuri P.M., Jacobs R.R., Farr J.L., *The attitudinal and behavioral openness scale: Scale development and construct validation*, „International Journal of Intercultural Relations” 2000, Vol. 24, No. 5, s. 24–27.

- Costa P.T. Jr., McCrae R.R., *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*, Psychological Assessment Resources, Odessa FL 1992.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Czop K., *Otwartość na zmianę jako cecha nowoczesnej organizacji* „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 10, s. 42–47.
- Durand R., Paoletta L., *Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory*, „*Journal of Management Studies*” 2013, Vol. 50, No. 6, s. 1100–1123.
- Feldman D.C., Ng T.W.H., *Careers: Mobility, embeddedness, and success*, „*Journal of Management*” 2007, Vol. 33, No. 3, s. 350–377.
- Fonner K.L., Stache L.C., *All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary*, „*New Technology, Work & Employment*” 2012, Vol. 27, No. 3, s. 242–257.
- Keyton J., Wall V.D. Jr., *Symlog. Theory and method for measuring group and organizational communication* „*Management Communication Quarterly*” 1989, Vol. 2, No. 4, s. 544–567.
- Lagerwerf L., Meijers A., *Openness in metaphorical and straightforward advertisements: appreciation effects*, „*Journal of Advertising: official publication of the American Academy of Advertising*” 2008, Vol. 37, No. 2, p. 19–30.
- Łucewicz J., *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Markóczy L. et al., *Social network contingency, symbolic management, and boundary stretching*, „*Strategic Management Journal*” 2013, Vol. 34, No. 11, s. 1367–1387.
- Moutafi J., Furnham A., Crump J., *What facets of openness and conscientiousness predict fluid intelligence score?* „*Learning and Individual Differences*” 2006. Vol. 16, s. 31–42.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Wiggill M.N., *Strategic communication management in the non-profit sector: a simplified model*, „*Journal of Public Affairs*” 2011, Vol. 11, No. 4, s. 226–235.

Rozdział 2

Współtworzenie wartości jako proces przesuwający granice organizacji i zarządzania

Wstęp

Wspólne tworzenie (współtworzenie) szeroko rozumianej wartości nie jest ideą nową, a wręcz należałoby uznać, iż od najdawniejszych czasów, nawet jeśli nieuświadomiane, było ono ważnym elementem działalności uczestników życia społeczno-gospodarczego. Pozostawiając odniesienia historyczne dalszym rozważaniom, w tym miejscu można zasygnalizować chociażby wszelkie formy zawsze ważnej współpracy gospodarczej (kooperacja) i licznych towarzyszących jej rozwiązań praktycznych (np. alianse przedsiębiorstw) czy koncepcje i przedsięwzięcia jednoznacznie nawiązujące do idei wspólnego budowania wartości (np. łańcuch wartości).

Współcześnie współtworzenie wartości jest złożonym procesem obejmującym liczne i zróżnicowane grono jednostek (uczestników, podmiotów) pozostających w różnym stopniu wzajemnego uzależnienia, zorganizowania, jak i sformalizowania. W dalece złożonym obrazie rzeczywistości związki mające na celu zwiększenie wartości dla ostatecznego konsumenta, występujące w obszarze współpracy wyznaczanym przez działalności wytwórcy, jego dostawców oraz jednostek wspierających tę działalność (ogniwa badawcze, finansowe, doradcze, transportowe itp.) mają już swoją historię, a ich konieczność, znaczenie, a także wpływ na samo przedsiębiorstwo nie budzą zasadniczych wątpliwości. Tym, co przykuwa uwagę badaczy i praktyków biznesu, jest natomiast narastająca aktywna obecność w procesie współtworzenia wartości samych nabywców dóbr i usług – tak dotychczasowych, jak i potencjalnych, a więc nowych klientów przedsiębiorstwa. Ten fragment procesu współtworzenia wartości wciąż pozostaje relatywnie nowym polem wzajemnych doświadczeń i rozpoznania, stąd też rodzi cały szereg nierzadko podstawowych wątpliwości i pytań, takich jak np.:

- Na czym polega współczesna istota procesu tworzenia wartości wyznaczonej w obszarze współpracy przedsiębiorstwa i konsumentów – czy mamy wciąż do czynienia z od dawna praktykowaną współpracą, czy też jest to już całkiem nowa jakość współdziałania w szybko zmieniających się warunkach?
- Czy, na ile, w jaki ewentualnie sposób przedsiębiorstwo jest w stanie zarządzać procesem współtworzenia wartości z udziałem konsumentów – jakie są wyzwania poznawcze w tym względzie, a także nowe rozwiązania biznesowe, postrzegane z perspektywy granic organizacji i zarządzania?
- Jaką perspektywę zmian w granicach organizacji i zarządzania ukazuje proces współtworzenia wartości – czy nowe tendencje i rozwiązania mieszczą się w dotychczasowej formule wiedzy i działań, wyrosłej jeszcze na gruncie idei pionierów naukowego zarządzania, czy też zmierza ono w stronę nowego paradygmatu?

Celem rozważań jest próba zasygnalizowania wątków mogących w dalszej perspektywie składać się na pełniejsze odpowiedzi na powyższe i podobne pytania. Świadomość obecnych ograniczeń wynika chociażby z faktu, że takie odpowiedzi wymagają szerszych studiów, a także pogłębionych badań empirycznych, które w tym przypadku nie były udziałem autora. Podstawową metodą badawczą pozostaje więc analiza literatury przedmiotu, wsparta elementami obserwacji praktyki, przykładami działalności przedsiębiorstw służącej współtworzeniu wartości z udziałem konsumentów. Suma tak zgromadzonych dotychczasowych konstatacji pozwala na postawienie dalej weryfikowanej tezy, że współczesny proces współtworzenia wartości przez przedsiębiorstwo z udziałem konsumentów w znaczący sposób zmienia (przesuwa) granice organizacji i zarządzania, rodzi całkiem nowe rozwiązania biznesowe, a zarazem składa się na szerszy nurt przeobrażeń mogących prowadzić do zmian paradygmatu nauk o zarządzaniu.

2.1. Istota procesu współtworzenia wartości

Zrozumienie istoty współczesnego procesu współtworzenia wartości przy rosnącym zaangażowaniu w działalność przedsiębiorstwa jego dotychczasowych i potencjalnych klientów wymaga m.in. prześledzenia tak podstawowych atrybutów, jak cele, uczestnicy, a także uwarunkowania owego procesu.

2.1.1. Cele procesu – dotychczasowe zadania czy nowa jakość?

Teleologiczny wymiar działalności gospodarczej, zwłaszcza zaś wszelkich form współdziałania w tym obszarze, z natury rzeczy wprowadza element relatywizmu. Kluczowego znaczenia nabiera perspektywa tego układu odniesienia, podmiotu

(lub zbiorowości podmiotów), którego cele są rozpatrywane w pierwszej instancji. Z punktu widzenia dalszych uwag należy przyjąć, że takim odniesieniem pozostaje przedsiębiorstwo i jego cele, niemniej skala, głębokość, ranga rynkowych zależności współczesnego przedsiębiorstwa zmusza do równoległego postrzegania potrzeb, oczekiwań, preferencji, celów, zachowania uczestników sfery konsumpcji. Ewolucja, dynamika przeobrażeń tej ostatniej czyni wspomnianą równoległość obserwacji tym bardziej ważną i potrzebną. W tym też kontekście rodzi się głębsza refleksja historyczna pozwalająca lepiej zrozumieć istotę współczesnego procesu współtworzenia wartości z udziałem konsumentów.

Rewolucja przemysłowa XIX w. dokonała się w oparciu o przewrót technologiczny (wynalazek maszyny parowej), zwiększający w sposób skokowy masę wytwarzanych dóbr. W ścisłym związku z masową produkcją powstały podstawy systemu masowej dystrybucji (rozwój przedsiębiorstw), co w sumie umożliwiło narodziny masowej konsumpcji – fundamentalnego mechanizmu napędzającego dalszy rozwój całej gospodarki rynkowej. Ten historyczny etap rozwoju cywilizacyjnego charakteryzują m.in.:

- narodziny przełomowej technologii (rewolucja w wytwarzaniu),
- ilościowy skok w wolumenie powstałych dóbr i usług,
- wykształcanie się samodzielnych przedsiębiorstw i podstaw wielkoprzemysłowego procesu tworzenia użyteczności produktów,
- wyraziste rozgraniczenie podmiotowe i funkcjonalne sfery powstawania produktu (wytwarzanie, przedsiębiorstwa) i sfery realizacji towaru (konsumpcja, gospodarstwa domowe, indywidualni konsumenci),
- daleko posunięta autonomia celów uczestników sfery wytwarzania i sfery konsumpcji,
- narodziny rynku i konkurencji rynkowej jako mechanizmu weryfikacji działalności jego uczestników.

Podstawowe cele przedsiębiorstwa i związane z nimi zadania, zgodnie z ówczesnie pojmowaną naturą działalności gospodarczej, jak też dominującymi prądami myślowymi, koncentrowały się wokół maksymalizacji zysku oraz tworzenia użyteczności produktów zgodnie z zasadami racjonalnego (ekonomicznego) gospodarowania.

Ponad stuletni etap rozwoju cywilizacyjnego to okres rosnącej złożoności i wyrażania systemu gospodarki rynkowej – ewolucji do jej współczesnej postaci. W tym czasie pojawiły się procesy i mechanizmy będące, z jednej strony, odzwierciedleniem cykliczności rozwoju społeczno-gospodarczego, z drugiej zaś – wprowadzające niewątpliwie nowe idee i wartości do tego procesu. Jedną z jego istotniejszych cech stało się przechodzenie od prosto rozumianej konsumpcji masowej do znacznie bardziej złożonej, wymagającej całkiem nowych działań i rozwiązań idei konsumpcji zindywidualizowanej, „szytej na miarę”. Odnosząc wcześniej zaprezentowane charakterystyki rozwojowe do analizy dzisiejszej rzeczywistości, należałoby wskazać na:

- ponowny przełom technologiczny zapoczątkowany narodzinami masowej informacji i technologii komputerowych (rewolucja informacyjna);
- jakościowy skok w metodach wytwarzania i komunikacji pomiędzy uczestnikami procesu gospodarczego;
- powstawanie złożonych form organizacji przedsiębiorstw z silnie zaznaczonym komponentem więzi kooperacyjnych – coraz częściej w postaci sieciowych struktur zorientowanych na tworzenie nie tyle uniwersalnej, fizycznej użyteczności, ile subiektywnie postrzeganej i poszukiwanej przez finalnego konsumenta wartości dóbr i usług;
- zbliżenie celów oraz rozmycie dotychczasowych granic oddzielających uczestników sfery wytwarzania i sfery konsumpcji jako naturalna konsekwencja pogłębiających się więzi informacyjnych i technologicznych wytwórców i konsumentów, dążenia do indywidualizowania oferty przedsiębiorstw;
- wykształcenie się wspólnej cyberprzestrzeni rynkowej, w której nie mniej ważne niż ekonomiczno-finansowa weryfikacja działalności jej uczestników staje się poszukiwanie możliwości szerszego współtworzenia wartości, nawet w oparciu o powiązania między konkurującymi podmiotami (kooperacja).

Uwzględniając powyżej zasygnalizowane zmiany i tendencje charakteryzujące współczesny proces tworzenia wartości, można stwierdzić, że przy zachowaniu elementarnych podstaw współdziałania wyraźnie utrwala się jego nowa jakość wyznaczana przez rosnącą rangę takich celów i zadań, jak:

- kreowanie dodatkowej wartości w oparciu o procesowe (holistyczne) postrzeganie tej działalności;
- zaangażowanie w procesie szerszego grona konsumentów, przy uwzględnieniu kluczowego znaczenia ich interesów z intensywnością prowadzącą nierzadko do działań i przedsięwzięć wymykających się tradycyjnie rozumianej racjonalności (optymalizacji) ekonomicznej;
- poszukiwanie i przedkładanie możliwości wspólnej realizacji celów i zadań przedsiębiorstw nad dominującą wcześniej, operacyjną autarkię poszczególnych uczestników rynku;
- integrowanie funkcji i struktur sfer wytwarzania i konsumpcji, niosące narastający amorfizm organizacyjny, rozmycie tradycyjnych, dotychczasowych granic i hierarchii.

2.1.2. Uczestnicy – rola konsumentów i interesariuszy

Współczesne trendy i tendencje w gospodarce rynkowej raczej nie pozostawiają wątpliwości co do istotnego wzrostu znaczenia konsumentów jako kluczowych uczestników powiązań z przedsiębiorstwem. Związki te wydają się w szczególności manifestować na płaszczyźnie wspólnego kreowania wartości. Stawiając pytanie,

dłaczego mimo nieograniczonych okazji do innowacji przedsiębiorstwa wciąż nie są w stanie w pełni zaspokoić potrzeb konsumentów i zapewnić sobie stałego rozwoju, C.K. Prahalad i V. Ramaswamy stwierdzają, że wymaga to m.in. zrozumienia znaczenia ewolucji konsumenta od biernego odbiorcy dóbr i usług do aktywnego współtwórcy wartości¹. Tym samym wskazują *implicite* na potrzebę przesunięcia granic działalności współczesnego przedsiębiorstwa w głąb sfery konsumpcji i rynkowych działań nabywców. Co więcej, wymienieni autorzy podkreślają, iż produkty i usługi są artefaktami, które nie urzeczywistniają wartości *pers se*, lecz powstaje ona dopiero na gruncie indywidualnych doświadczeń. Owe zindywidualizowane czy wręcz spersonalizowane doświadczenia są źródłem unikalnej wartości, tak dla konsumentów, jak i dla samych przedsiębiorstw, stąd te ostatnie nie mogą już tworzyć wartości wyłącznie w autonomicznym procesie. Aktywny udział konsumentów w procesie współtworzenia wartości raz jeszcze wnosi nową jakość do działalności przedsiębiorstw, przejawiającą się m.in. powstawaniem dotychczas nieznanymi okazji, źródeł budowania przewagi rynkowej, strategii, konkurencji itp. W konsekwencji rodzą się też nowe podejścia do rozwoju przedsiębiorstwa, pojawiają się nieznanymi wcześniej rozwiązania i modele biznesowe. W dobie gospodarki opartej na wiedzy znajomość niuansów, subiektywnych (zwłaszcza pozaekonomicznych czy wręcz irracjonalnych) wyznaczników wartości dla konsumentów staje się obiektywną koniecznością dla przedsiębiorstw². W praktyce takie rozpoznanie możliwe jest właśnie we wspólnie prowadzonym procesie kreowania wartości.

Pytanie o istotę współtworzenia wartości z natury rzeczy skłania do rozpoznania w pierwszej instancji uczestników tego procesu, którzy są zewnętrznymi względem przedsiębiorstwa – zwłaszcza jeśli są to konsumenci w nowej roli. Jednakże proces ten ma nie mniej ważny aspekt wewnętrzny, bynajmniej nieoobojętny z punktu widzenia celów i granic samego przedsiębiorstwa. W wymiarze współczesnym jest nim silnie zaznaczająca się tendencja do identyfikacji konkretnych grup wiążących swoje interesy z przedsiębiorstwem. Teoria interesariuszy, niezależnie od trwających dyskusji i krytyki wielu jej istotnych założeń, w tym zwłaszcza rozszerzających grono interesariuszy przedsiębiorstwa, znajduje odbicie w praktyce. Wskazuje się, przykładowo, na liczne źródła wartości dla akcjonariuszy – podstawowych interesariuszy – występujące po stronie pozostałych grup interesów (inwestorów, pracowników, klientów, instytucji rządowych itp.)³. Powstają również behawioralne koncepcje

¹ C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Books Press, 2004.

² „[...] znaczenie intelektualnych komponentów wartości dodanej będzie wzrastać, a zdolność do antycypacji trendów rynkowych i zmian w zachowaniu konsumentów będzie istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej”. B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013, s. 186.

³ C. Laszlo, *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington, DC 2003, s. 119.

zarządzania typu *stakeholder management*, mające wspomóc zarządzających przedsiębiorstwem (*nota bene* też interesariuszy!) w rozwiązywaniu konfliktów i tworzeniu konsensu w obrębie nierzadko dalece zróżnicowanego czy wręcz spolaryzowanego gremium interesów⁴. Zarządzanie w układzie interesariuszy przedsiębiorstwa wysuwa na pierwszy plan przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa, m.in. przez:

- budowanie kompromisów,
- bilansowanie możliwości i zagrożeń,
- szukanie rozwiązań wspólnych, suboptymalnych (H. Simon).

Tym samym faktycznie realizowany cel przedsiębiorstwa staje się wypadkową interesów, a jego granice przestają być tradycyjnie postrzegane, gdyż są elastycznie kształtowane przede wszystkim przez koszty harmonizacji sprzecznych interesów, wyznaczają trwałość koalicji, subkoalicji czy wręcz określonych układów decyzji i władzy⁵. Tego typu zjawiska, jakże często obserwowane współcześnie, są kolejną istotną przyczyną przesuwania granic organizacji i zarządzania w procesie współtworzenia wartości.

2.1.3. Uwarunkowania – rewolucja informacyjna jako technologiczny imperatyw współtworzenia wartości

Współczesne uwarunkowania procesu współtworzenia wartości przez przedsiębiorstwa i konsumentów koncentrują się wokół fundamentalnej kwestii, jaką pozostaje sygnalizowany już przełom technologiczny zapoczątkowany narodzinami masowej informacji i technologii komputerowych (rewolucja informacyjna). Internet to swoiste *signum temporis* drugiej połowy wieku XX, wciąż perspektywiczny element rozwoju, a zarazem przedmiot ciągłych badań i oddzielnych, obszernych studiów z zakresu wielu nauk i dyscyplin. Nie sposób przecenić oddziaływanie tego fenomenu także na granice organizacji i zarządzania, jak również trudno pełniej przedstawić ów wpływ w ramach fragmentu krótkiego opracowania. Z punktu widzenia procesu współtworzenia wartości jego współczesną, a co więcej – także przyszłą istotę określają syntetycznie poniższe, wybrane spośród wielu, uwarunkowania w obszarze komunikacji i technologii informacyjnych:

- Dynamicznie rosnąca liczba użytkowników Internetu na całym świecie, a także wysokie wskaźniki jego społecznej penetracji. W początkach 2011 r. było niemal 2,1 mld użytkowników Internetu, co stanowiło ponad 30% ogółu światowej populacji, a zarazem oznaczało prawie 5-krotny wzrost w latach 2000–2011.

⁴ Podstawowe zasady *stakeholder management* można znaleźć m.in. w: A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, Inc., New York 2006, s. 151 i nast.

⁵ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 195.

- Najwyższy stopień nasycenia (obecności użytkowników Internetu) w społeczeństwach o najwyższym poziomie zamożności. W takich krajach jak Wlk. Brytania, Korea, Niemcy, Japonia czy USA wynosi on ok. 80%.
- Szybko rozwijający się światowy rynek usług internetowych. Szacuje się, że tylko w USA sprzedaż przez Internet w roku 2014 wyniesie ponad 240 mld USD⁶.
- Wykształcenie się nowego pokolenia – tzw. *net generation* – młodych ludzi zaznajomionych od najmłodszych lat z techniką komputerową, mających naturalną skłonność do korzystania z niej, przedkładających zakupy lub wcześniejsze zapoznanie się ofertą przedsiębiorstwa przez Internet nad ich nabywanie w tradycyjnych sklepach⁷.
- Powstanie złożonych przedsięwzięć i mechanizmów masowej komunikacji w postaci platform internetowych (portale społecznościowe, np. Facebook), umożliwiających porozumiewanie się i kontakty w czasie rzeczywistym w skali i zakresie niemającym dotychczas miejsca w obrębie całych społeczeństw, a zarazem niosących wcześniej nieznaną i wręcz trudną do wyobrażenia możliwość wykorzystania – także w procesie współtworzenia wartości.

Powyższe i podobne uwarunkowania jako po części określające istotę współtworzenia wartości pozostają tymczasem niewyczerpanym źródłem innowacji we współdziałaniu i współpracy nie tylko przedsiębiorstw i konsumentów, ale również innych uczestników tego procesu. Coraz powszechniej uznawana potrzeba redefinicji działalności biznesowej wokół wykorzystania Internetu wymaga dalszego luzowania więzi i granic oddzielających poszczególne ogniwa procesu tworzenia wartości, a zarazem przynosi dodatkowe, nowe możliwości w tym względzie. Rewolucja informacyjna, będąc swoistym imperatywem, warunkiem *sine qua non* rozwoju, przyczynia się zarazem do przesuwania granic organizacji i zarządzania poza ich dotychczasowe wyobrażenia.

⁶ Źródło: <https://www.budde.com.au/Research/2010-World-Digital-Economy-E-Commerce-and-M-Commerce-Trends.html?r=51>. Wcześniejsze dane: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

⁷ Patrz szerzej: D. Tapscott, *Grown-up Digital. How the Net Generation Is Changing Your World*, McGraw-Hill, New York 2009. W tej głośnej książce autor pisze m.in., że współczesne doświadczenia na gruncie interaktywnej sieci zrodziły „nową młodą kulturę, która ceni niezależność, innowacje, dzielenie się wiedzą i współdziałanie – wartości dalece różne od wyznawanych przez generację ich telewizyjnych rodziców, którzy wyrosli w erze masowej komunikacji, masowej produkcji, masowego marketingu i hierarchicznej organizacji” (s. ix). Powyższa myśl wskazuje również na całkiem inną – dynamiczną i partnerską (współuczestniczącą) – perspektywę w odniesieniu do treści, formy, sposobów, charakteru związków przedstawicieli nowego pokolenia z jednostkami tworzącymi dla nich to, co wartościowe.

2.2. Przedsiębiorstwo a zarządzanie procesem współtworzenia wartości

Cele, uczestnicy i uwarunkowania towarzyszące wspólnemu tworzeniu wartości powinny stanowić spójną całość, obejmującą logiczne i zwarte reguły działania oraz przedsięwzięcia bezpośrednio pozwalające na wysoki poziom indywidualizacji procesu zaspokajania potrzeb konsumentów przy jednoczesnym zachowaniu przez przedsiębiorstwo korzystnych relacji efektywnościowych. Ponieważ ma to wciąż jeszcze miejsce na gruncie masowej konsumpcji, można mówić o swoistej indywidualizacji masowej (Ph. Kotler). W literaturze przedmiotu oraz praktyce biznesowej występują przykłady pomysłów, podejść, jak też konkretnych działań i rozwiązań wspomagających powyższe zadania. Będąc często wyzwaniem dla współczesnych menadżerów, mają one charakter mniej lub bardziej dopracowanych koncepcji zarządzania oraz towarzyszących im procedur organizacyjnych.

2.2.1. Wyzwania poznawcze

Wyzwania poznawcze, a ściślej konceptualny wymiar zarządzania współtworzeniem wartości, łączą się ze wspomnianą już potrzebą nowego odczytania istoty tego procesu. U podstaw tkwi wciąż idea łańcucha wartości (M. Porter). Jednakże jego pogłębionej dezagregacji w wymiarze technologicznym, operacyjnym – związanym z poszukiwaniem wszelkich możliwości redukcji kosztów – towarzyszy rosnąca troska o zachowanie holistycznego charakteru całego układu zależności, przy jednoczesnym dążeniu do elastycznego kształtowania finalnych produktów pod kątem konkretnych potrzeb. Rozszerzenie granic organizacji, przestrzenne rozrzucenie operacji (outsourcing, offshoring) tworzących jądro, czyli wystandaryzowane (względnie uniwersalne) cechy produktów, łączy się z zakotwiczeniem ich elastycznie kształtowanych (zindywidualizowanych) właściwości w specyficznych potrzebach danego rynku nabywców. Jest to wyraźnie widoczne w procesie powstawania produktów globalnych, np. wystandaryzowane a zarazem lokalnie różnicowane produkty firmy McDonalds. Istotą tworzenia wartości jest w tym przypadku nie tyle prosta redukcja kosztów i nakładów czy też maksymalne zbliżenie wyrobu do lokalnych potrzeb, ile właściwe zbilansowanie w układzie: standaryzacja – indywidualizacja (kastomizacja) produktu. W całym tym procesie zarówno przesuwanie granic organizacji i zarządzania, jak i zwiększony udział ostatecznych nabywców w powstawaniu produktów stają się ważnymi elementami strategii przedsiębiorstwa budującego wartość.

Budowanie nowej jakości relacji z ostatecznymi nabywcami dóbr i usług, będącej świadomie planowanym efektem pogłębionego przenikania się sfery wytwarzania

i sfery konsumpcji pod kątem współtworzenia wartości, wyraźnie przyświeca powstałym w ostatnich 2–3 dekadach mniej lub bardziej wykształconym koncepcjom, technikom, procedurom zarządzania przedsiębiorstwem. Należą do nich chociażby tak znane, jak *Customer Relationship Management* (CRM), *Customer-Based Competition* (CBC), czy też współczesne koncepcje zarządzania marketingowego. W tym ostatnim przypadku dalece symptomatyczna pozostaje sama ewolucja idei marketingu – przechodzenie od tradycyjnego myślenia i działań w formule 4P, poprzez formułę 4C (*Cost, Convenience, Customer Satisfaction/Value, Communication*), do prób sprostania wyzwaniom wirtualizującego się rynku (Marketing 3.0). Jedną z propozycji w tym względzie jest koncepcja marketingu ABCDE, zakładająca następującą interpretację podstawowych elementów i relacji marketingowych⁸:

- A (*anyplace, anytime, anyway*) – produkty i usługi są współcześnie oferowane nie tylko w układzie tradycyjnego rynku, ale we wspomnianej już cyberprzestrzeni rynkowej, wyznaczającej nowe granice przedsiębiorstwa i zarządzania procesem wspólnego tworzenia wartości.
- B (*b-web relations*) – przychody przedsiębiorstwa są generowane przez więzi powstające w ramach wyodrębnionych systemów (*business webs, b-webs*). Obejmują one dostawców, dystrybutorów, jednostki świadczące usługi handlowe, jednostki tworzące infrastrukturę całego procesu, a także konsumentów. Wszyscy oni szeroko wykorzystują platformę internetową jako podstawę transakcji i komunikacji biznesowej.
- C (*customized communications*) – wielokierunkowa komunikacja zastępująca nieefektywny, bezosobowy model promocji „jeden do wielu”.
- D (*price-discovering mechanism*) – wspólne dochodzenie do ceny transakcyjnej przez uczestników systemów *b-webs*, będące wyzwaniem dla tradycyjnego kształtowania cen przez sprzedawcę.
- E (*experience*) – podkreślenie znaczenia doświadczenia konsumentów, ich wiedzy, indywidualnych preferencji we wspólnym kreowaniu nowych produktów przez wirtualne przedsiębiorstwa.

Niezależnie od sygnalizowanych bardziej pragmatycznie zorientowanych koncepcji zarządzania, wyrastających z konieczności poszerzania grona współuczestników procesu tworzenia wartości, a co za tym idzie – przesuwania granic organizacji i zarządzania – funkcjonują także bardziej rozbudowane ujęcia uwzględniające tę wyraźnie rysującą się tendencję, aspirującą do miana nowej filozofii biznesu. Należą do nich niewątpliwie szeroko dyskutowane koncepcje zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa czy też stosun-

⁸ D. Tapscott, D. Ticoll, A. Lowy, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. 189–208.

kowo najświeższa, zaproponowana przez M. Portera i M. Kramera idea tworzenia wspólnej wartości (*Shared Value Creation* – SVC)⁹.

2.2.2. Przykłady współtworzenia wartości w oparciu o przesuwanie granic organizacji i zarządzania

Współczesna praktyka dostarcza wielu przykładów działań i rozwiązań biznesowych, w których przedsiębiorstwa poszukują możliwości rozwoju, tworzenia wartości przez współdziałanie w szerszym, bardziej elastycznym układzie relacji. U podstaw takich działań leży znana już od dłuższego czasu idea „rozszerzonego” przedsiębiorstwa (*extended enterprise*), której początki wdrażania łączy się z praktykami dotyczącymi wymiany informacji i redukcji kosztów w łańcuchu wartości firmy Chrysler. Ograniczając dalsze uwagi do wcześniej sygnalizowanych podejść i koncepcji, można wskazać na trzy przykłady interesujących rozwiązań praktycznych, nawiązujących do idei kooperencji (koopetycji), crowdsourcingu oraz internetowych modeli biznesowych.

Wspomniana w poprzednim punkcie kooperencja to szczególnie przypadek poszukiwania korzyści współpracy (generowania wartości) przedsiębiorstw, które równocześnie pozostają konkurentami¹⁰. Najczęściej współdziałają one w celu stworzenia okazji biznesowych (ryнку), konkurując zaś przy podziale wynikających z tego korzyści. Przykładami kooperencji w latach 90. mogą być¹¹:

- firmy komputerowe Compaq i Dell – konkurowały o najnowszy chip Intela, a razem wspólnie pokrywały koszty Intela w zakresie B+R;
- linie lotnicze American i Delta Airlines – konkurowały o pozwolenia na lądowanie i bramki na lotniskach, a jednocześnie wspólnie pokrywały koszty B+R ponoszone przez koncern Boeinga.

W obu przykładach granice zarządzania, strategii przedsiębiorstwa zostają wyraźnie przesunięte poza tradycyjny obszar formułowania celów, zadań, zapewnienia środków ich realizacji, z uwagi na szczególne związki przedsiębiorstwa z jego konkurentem, który pozostaje zarazem partnerem w istotnym fragmencie wspólnych, obustronnie korzystnych przedsięwzięć.

⁹ Abstrahując od krytycznych opinii, koncepcja *Shared Value Creation* prezentowana jest przez jej twórców jako idea będąca w stanie zrewolucjonizować system kapitalistycznej gospodarki i pobudzić nową falę innowacji i wzrostu. Istotą ma być kreowanie ekonomicznej wartości przy szerokim udziale głównych grup interesariuszy (w tym organizacji pozarządowych), w sposób, który tworzy również wartość dla społeczeństwa przez odniesienia do jego potrzeb i wyzwań. Patrz szerzej: M. Porter, M. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” January–February 2011.

¹⁰ Patrz szerzej: J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.

¹¹ A. Brendenburg, B. Nalebuff, *Co-Opetition*, Currency Doubleday, New York 1996.

Crowdsourcing to współczesna idea masowego współdziałania, wywodząca się od koncepcji outsourcingu, ściśle związana z nowymi możliwościami stworzonymi przez sieć internetową i media społecznościowe. Odnosi się ona do sytuacji, w której grupa jednostek luźno związanych z przedsiębiorstwem (społeczność, wręcz tłum) uczestniczy w konkretnym przedsięwzięciu (np. rozwiązywaniu problemu), w oparciu o otwarte wezwanie ze strony przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że uczestnicy grupy są w stanie dostarczyć opinii, wybrać najlepsze rozwiązania, formułować nowe idee cenne dla przedsiębiorstwa. Przykładem skorzystania z crowdsourcingu jest przypadek małej, niszowej firmy RYZ z Portland (USA), która w 2008 r. stworzyła tą drogą nowy model sportowego obuwia¹². Okazało się, że daleko idące zaangażowanie potencjalnych nabywców w proces powstania nowego produktu przyniosło konkretne korzyści ilościowe i jakościowe, zwiększające wspólnie tworzoną wartość:

- Czas od powstania wzoru do uzyskania gotowego produktu skrócono z 12 miesięcy (tradycyjna firma obuwnicza) do 6 tygodni.
- Uzyskano znaczącą redukcję kosztów marketingowych (rezygnacja z kosztownych badań rynku) i kosztów ogólnozakładowych.
- Stworzono produkt z założenia – poprzez tryb jego powstawania – stwarzający duże prawdopodobieństwo jego rynkowej akceptacji.

Powyższy przykład ilustruje również ograniczenia (nie każda branża może działać w ten sposób), czy nawet zagrożenia (oddanie kontroli konsumentom niesie ryzyko) towarzyszące przedstawianemu przedsięwzięciu. Niemniej wskazuje ono, że już od pewnego czasu granice zarządzania tak ważną dla tworzenia wartości funkcją organizacji, jak badania i rozwój, przesuwały się w stronę zbiorowego kreowania innowacji dzięki istniejącym rozwiązaniom technologicznym (Internet).

Redefinicja współczesnych modeli biznesowych wokół Internetu przyniosła rozwiązania stawiające kwestię granic i zarządzania współczesną organizacją w całkiem nowym świetle. Przytaczani już autorzy koncepcji *business webs*, w oparciu o trwające prawie dwa lata badania, które pozwoliły zidentyfikować 28 tego typu struktur (spośród potencjalnych 170 poddanych badaniom), wskazują następujące ich rodzaje i przykłady¹³:

- Agory (*Agoras*) – samoorganizujące się zbiorowości ułatwiający wymianę między sprzedawcami i nabywcami, którzy określają ceny w trybie bieżących negocjacji (*on-spot-negotiations*). Wśród przykładów można znaleźć aukcje z szerokim udziałem klientów wykorzystujących Internet (eBay), platformy wymiany dóbr, akcji, walut (Nasdaq, Forex). Wartość powstaje dzięki otwartości i płynności agor.

¹² Pełny opis przypadku można znaleźć w: W. Kaufman, *Crowdsourcing Turns Business on Its Head*, <http://www.npr.org/templates/story.php?storyID=93495217>

¹³ D. Tapscott, D. Ticoll, A. Lowy, *Digital Capital...*, op.cit., s. 39–165.

- Skupiska (*Aggregations*) – umożliwiające przepływ towarów i usług między sprzedawcami i nabywcami. Są nimi np. Amazon.com, Yahoo! Wartość jest dodawana przez działalność lidera skupiska (firmy agregującej), najbardziej zaś atrakcyjne dla rozwoju tej formy są rynki takich towarów konsumpcyjnych, jak książki, gry komputerowe.
- Łańcuchy wartości (*Value Chains*) – przyjmujące postać wirtualnych sieci, zorientowane głównie na popyt. Zastępują rutynowe łańcuchy wartości, zorientowane na produkt i oparte na formule *make-and-sell*. Nowoczesne łańcuchy wartości są nastawione na realizację specyficznych, zindywidualizowanych zamówień, lub też poszukiwanie nowych okazji biznesowych (np. Cisco Systems wytwarzający routery – produkty pracujące w sieci).
- Alianse (*Alliances*) – samoorganizujące się, o znacznym stopniu wirtualizacji, oparte na dobrowolnym uczestnictwie. Wartość powstaje przez kreatywne współdziałanie pod kątem realizacji wspólnego celu. Przykładem takiego aliansu są wszelkie grupy zainteresowań, fora wzajemnej pomocy, projektowania produktów itp. Wymiana w aliansach nie ma charakteru pieniężnego, ale przybiera postać dzielenia się takimi wartościami, jak wiedza, doświadczenie (*gift economy*).
- Wirtualne sieci dystrybucji (*Distribution Networks*) – tworzące infrastrukturę gospodarki. Są wśród nich m.in. operatorzy sieci, dostawcy danych, nowoczesnych usług pocztowych. Wartość jest tworzona przez alokację i przesyłanie dóbr, usług i informacji od ich dostawców do użytkowników.

Podsumowując uwagi i przykłady rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa, należy podkreślić, że kluczowymi czynnikami sukcesu w tym zakresie pozostają relacje jako wiodące źródło zasobów, wspólne tworzenie wartości – przesuwające tradycyjne granice organizacji – a także zarządzanie interesami głównych grup związanych z przedsiębiorstwem (*stakeholder management*).

2.3. Granice przedsiębiorstwa a granice zarządzania

Przeobrażenia dotyczące granic zarządzania pozostają w naturalnym, ścisłym związku z ewolucją organizacji – przedsiębiorstwa będącego podmiotem i przedmiotem zarządzania. Analiza tych zależności przez pryzmat współczesnego tworzenia, a raczej współtworzenia wartości ujawnia nie tylko nowe tendencje i rozwiązania towarzyszące temu procesowi, ale prowadzi do fundamentalnego pytania o poznawczą i praktyczną użyteczność dotychczas obowiązujących kanonów wiedzy i działania w biznesie. Pozostaje bezdyskusyjne, że głębokość i jakość zmian w przedsiębiorstwach, mająca miejsce zwłaszcza w ostatnich 2–3 dekadach, tj. w okresie nasilenia takich procesów, jak globalizacja i rewolucja informacyjna, coraz trudniej mieści się w systemie poznania, który korzeniami tkwi w początkach poprzedniego stulecia.

Do nowych zjawisk i procesów ogarniających współczesne przedsiębiorstwa, kształtujących tak dzisiejsze, jak i zapewne przyszłe granice zarządzania organizacją gospodarczą, należą w szczególności¹⁴:

- Odchodzenie od tradycyjnego, centralistycznego modelu przedsiębiorstwa w kierunku rozwiązań właściwych idei „otwartego systemu”, opartego na permanentnym sprzężeniu zwrotnym z otoczeniem przedsiębiorstwa. Elastyczne, po części sygnalizowane wcześniej formy współdziałania, sięganie po zasoby będące nie tyle w posiadaniu, co w gestii przedsiębiorstwa, strategia „błękitnego oceanu” to nie odosobnione przypadki, ale narastający nurt coraz powszechniejszych, nowatorskich przedsięwzięć uczestników rynku. Kształtowanie ich rozwoju musi uwzględniać wyzwania stojące przed zarządzaniem podmiotem o zacierających się granicach, poszukującym zasobów i kompetencji w globalnym otoczeniu.
- Usieciowienie i digitalizacja biznesu jako efekt redefinicji jego modeli wokół Internetu. Zaspokojenie potrzeb współczesnych konsumentów coraz częściej wymaga współdziałania w układzie wielu sieci, jak też zwiększonego uczestnictwa samych konsumentów. Narzędziem dynamizującym ten proces, stwarzającym całkiem nowe perspektywy jego organizacji – współpracy, konkurowania, tworzenia wartości – jest wszechobecny Internet. Zarządzanie w warunkach tworzącej się gospodarki sieciowej łączy się już nie tyle z prostym przesuwaniami jego granic w obrębie współdziałających podmiotów, ile z potrzebą całkiem odmiennego niż dotychczas podejścia do tak fundamentalnych problemów, jak np. przywództwo w sieci, motywacja jej uczestników, kultura organizacji sieciowej itp.
- Rozwój, w miejsce tradycyjnych struktur hierarchicznych, struktur heterarchicznych i hiperarchicznych, występujących zarówno w przedsiębiorstwach, jak też, zwłaszcza, w złożonych sieciach przedsiębiorstw. Nowa jakość powstających struktur organizacyjnych, niezależnie od dotychczasowej skali ich rozwoju, a także towarzyszącej temu dyskusji, uwypukla znaczenie współczesnych wspólnot biznesowych, ich dobrowolności, symetryczności informacji dostępnych uczestnikom¹⁵. Towarzyszy temu nierzadko przechodzenie od tradycyjnych form zarządzania (*command and control model*) do praktyk właściwych „miękkiemu zarządzaniu”, otwartemu przywództwu¹⁶. Poszukiwanie przykładów, tworzenie wzorców takiego zarządzania i przywództwa wydaje się również określać jego nowe granice.

¹⁴ Patrz szerzej: C. Suszyński, *Business Enterprise. The Integration of Approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013, s. 248–252.

¹⁵ Patrz szerzej: R. Mrówka, *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013.

¹⁶ *Open Leadership: A New Paradigm Emerges*, wywiad z C. Li, „Rotman Magazine” Winter 2012.

Analiza współczesnego procesu współtworzenia wartości przez uczestników rynku pozwala wyraźnie dostrzec głębokie zmiany dokonujące się w przedsiębiorstwach pozostających centralnym ogniwem tego procesu, jak również w zarządzaniu ich funkcjonowaniem i rozwojem. W ramach tych zmian ma miejsce postępujące „rozszerzanie” granic organizacji i zarządzania, przenikanie do otoczenia elementów i funkcji dotychczas rezerwowanych dla przedsiębiorstw, powstawanie bardziej elastycznych struktur. Kluczowego znaczenia nabiera współdziałanie z konsumentami. Pozwala ono stworzyć bardziej zindywidualizowaną ofertę charakteryzującą się najważniejszymi atrybutami dodatkowej wartości dla ostatecznych nabywców (atrakcyjność, trafność, jakość, dostępność, cena). Kształtowanie takiej oferty w oparciu o istniejące doświadczenia, jak też nowe możliwości stwarzane przez współczesne technologie informacyjne, wyznacza w istotny sposób nowe – poznawcze i praktyczne – granice zarządzania. Zakres, głębokość już obecnych i możliwych jeszcze przemian w tym względzie zdają się wskazywać na potrzebę redefinicji dotychczasowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu.

Bibliografia

- Brendenburg A., Nalebuff B., *Co-Opetition*, Currency Doubleday, New York 1996.
- Cyglar J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.
- Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2006.
- Kaufman W., *Crowdsourcing Turns Business on Its Head*, <http://www.npr.org/templates/story.php?storyID=93495217>
- Laszlo C., *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington DC 2003.
- Mrówka R., *Organizacja hiperarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013.
- Mról B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 186.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Open Leadership: A New Paradigm Emerges* (wywiad z C. Li), „Rotman Magazine” Winter 2012.
- Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” January–February 2011.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business Books Press, Boston 2004.

Suszyński C., *Business Enterprise. The Integration of Approaches. Theoretical Dilemmas vs. Challenges of Practice*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013.

Tapscott D., *Grown-up Digital. How the Net Generation Is Changing Your World*, McGraw-Hill, New York 2009.

Tapscott D., Ticoll D., Lowy A., *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

<https://www.budde.com.au/Research/2010-World-Digital-Economy-E-Commerce-and-M-Commerce-Trends.html?r=51>

<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Rozdział 3

Zmiana modelu biznesowego a zmiana granic organizacji

3.1. Granice organizacji

W głównym nurcie teorii organizacji granice opisują, gdzie kończy się organizacja, a gdzie zaczyna się otoczenie¹. Projektowanie granic jest istotnym aspektem projektu organizacyjnego², a ich zmiana jest efektem identyfikacji i wykorzystania szans i wynika z konieczności zmiany modelu biznesowego³. Możemy wyróżnić następujące rodzaje granic organizacji:

- granice pionowe – występujące wewnątrz organizacji w strukturze organizacyjnej oraz między rangami poszczególnych stanowisk i osób zajmujących te stanowiska,
- granice poziome – występujące wewnątrz przedsiębiorstwa, pomiędzy funkcjami i dziedzinami działalności,
- granice zewnętrzne – występujące pomiędzy organizacją a dostawcami i klientami,
- granice w ujęciu geograficznym – występujące między lokalizacjami przedsiębiorstw, między obsługiwanymi rynkami oraz między różnymi kulturami⁴.

Granice organizacji, wyznaczając zakres oddziaływania organizacji, stanowią mechanizm integracji organizacji z otoczeniem, pozwalający na realizację działań nakierowanych na zapewnienie przetrwania i rozwoju, natomiast granice w organizacji mogą być

¹ J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978, s. 30.

² M.G. Jacobides, S. Billinger, *Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy, or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture*, „Organization Science” 2006, No. 2, s. 249.

³ M. Holmén, J. Björkdahl, R. Saemundsson, *Boundary Changes and The Co-Evolution of Knowledge and Opportunities in Existing Supplier-Buyer Relationships*, Paper presented at the 25th Celebration Conference on Entrepreneurship and Innovation – Organizations, Institutions, Systems and Regions, June 2008, Kopenhaga, s. 2.

⁴ R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998, s. 3.

postrzegane w kategoriach mechanizmów rozgraniczenia wewnętrznych obszarów aktywności organizacji oraz mechanizmów integracji elementów składowych organizacji⁵.

3.2. Zmiana modelu biznesowego

Model biznesowy można najogólniej scharakteryzować jako koncepcyjne narzędzie, które zawiera zestaw elementów i ich relacji i pozwala wyrazić logikę biznesową danej organizacji⁶. M. Rappa uważa, że model biznesowy, w najbardziej ogólnym znaczeniu, można zdefiniować jako metodę prowadzenia działalności gospodarczej, dzięki której przedsiębiorstwo może się utrzymać, czyli generować przychody. Model biznesowy precyzuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo zarabia pieniądze, poprzez określenie jego miejsca w łańcuchu wartości⁷. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura na model biznesowy składa się dziewięć podstawowych elementów. Należą do nich: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, strumienie przychodów, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy i struktura kosztów⁸.

Wybory dokonane podczas projektowania po wstępnej konceptualizacji usług i podstawowych technologii zazwyczaj zmieniają się w czasie kolejnych etapów wchodzenia na rynek i komercyjnego wykorzystania⁹, co pociąga za sobą konieczność zmiany modelu biznesowego. Mimo że część zmian modeli biznesowych może być przypisana do sił endogenicznych, są one również wyzwalone przez zdarzenia zewnętrzne, takie jak wejścia nowych graczy na rynek, standaryzacja nowych technologii oraz zmiany systemów regulacyjnych. Zrozumienie tych zmian jest bardzo istotne dla praktyków, aby mogli zachować elastyczność w dostosowywaniu swoich modeli biznesowych do zmieniających się warunków w czasie¹⁰. Zmiana może być opisywana w wielu wymiarach. Może ona odbywać się poprzez ciągłe udoskonalanie albo – bardziej radykalnie – poprzez ponowne przemyślenie i odnowę modelu

⁵ S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009, za: S. Cyfert, *Mechanizmy zarządzania granicami – propozycja teoretycznego ujęcia i wyniki badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 17.

⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Models and their Elements*, „International Workshop on Business Models” October 2002, s. 1.

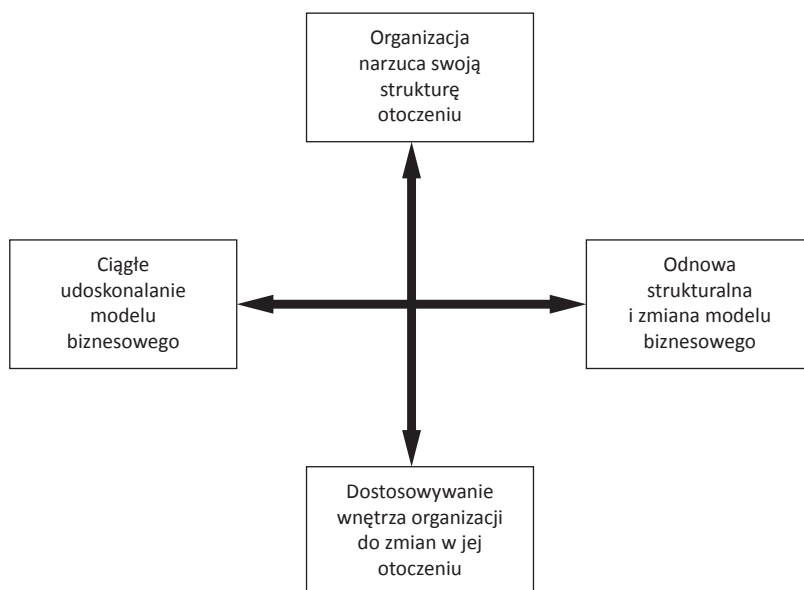
⁷ M. Rappa, *Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. 2013.01.05.

⁸ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice: Helion 2012, s. 19–21.

⁹ M. de Reuver, T. Haaker, H. Bouwman, *Business model dynamics: a longitudinal, cross-sectional case survey*, Proceedings of 20th Bled eConference eMergence: Merging and Emerging Technologies, Processes, and Institutions, June 2007, Bled, Słowenia, s. 430.

¹⁰ M. de Reuver, H. Bouwman, I. MacInnes, *What Drives Business Model Dynamics? A Case Survey*, Conference Proceedings of Eighth World Congress on the Management of eBusiness, July 2007, Toronto, s. 1.

biznesowego. Niektóre procesy zmian akceptują fakt, że otoczenie się zmieniało i w związku z tym organizacja musi się zmienić, tak aby odzwierciedlać nowe otoczenie. Inne zaś powodują, że organizacja twórczo narzuca siebie i struktury otoczeniu zewnętrznemu zgodnie z ogólnymi siłami napędowymi¹¹ (rys. 3.1).



Rysunek 3.1. Cztery strategie służące dostosowaniu się organizacji do otoczenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Normann, *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, John Wiley & Sons, Chichester 2001, s. 82.

Zmiana granic organizacji wynika z konieczności zmiany modelu biznesowego, zatem mamy tu do czynienia z dynamicznym modelem biznesowym. W ostatnich latach podkreśla się znaczenie aspektów dynamicznych modeli biznesowych, gdyż ewoluują one i dostosowują się do zmieniających się warunków rynkowych, technologii i regulacji prawnych¹². Szczególnie widoczne jest to w dynamicznych branżach, jak biznes internetowy i telefoniczny. Oznacza to, że modele biznesowe powinny być zrównoważone nie tylko na samym początku, ale również na wszystkich etapach, od projektowania do eksploatacji¹³. Reagując na przemiany lub zapoczątkowując je

¹¹ R. Normann, *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, John Wiley & Sons, Chichester 2001, s. 82.

¹² F. Kamoun, *Rethinking the Business Model with RFID*, „Communications of the Association for Information Systems” June 2008, s. 639.

¹³ H. Bouwman, I. MacInnes, *Dynamic Business Model Framework for Value Webs*, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006, s. 2.

w celu utrzymania lub zdobycia przewagi konkurencyjnej, organizacje wykorzystują elementy trzech strategii ogólnych:

- strategii blokowania konkurencji, która polega na uniemożliwianiu rywalom powielania swojego modelu biznesowego,
- strategii ucieczki do przodu, w ramach której organizacja ciągle wprowadza innowacje bądź przyjmuje całkowicie nową koncepcję swojej działalności,
- strategii łączenia sił, która realizuje się poprzez zawieranie aliansów strategicznych, obejmowanie udziałów w innym podmiocie, przejęcie innego przedsiębiorstwa lub przyzwolenie na przejęcie przez inny podmiot¹⁴.

3.3. Zmiana modelu biznesowego a zmiana granic organizacji – przykłady

Fashion Inc.

Przedsiębiorstwo Fashion Inc. jest producentem odzieży. Uczestniczyło ono we wszystkich etapach łańcucha wartości charakterystycznego dla firm odzieżowych, z wyjątkiem produkcji włókna (rys. 3.2). Jednakże wraz ze wzrostem globalizacji, wzrostem zarówno tanich, jak i modnych segmentów oraz spadkiem średniego segmentu rynku, Fashion Inc. znalazł się w trudnej sytuacji. Po wielu różnych próbach działania, które przynosiły efekty w krótkim okresie, zdecydowano się na otwarcie łańcucha wartości, aby dokonać zmiany granic organizacji. W tym celu sformułowano pięć pytań dla każdej części łańcucha wartości, na które starano się uzyskać odpowiedzi: (1) Czy istnieje rynek i czy jest dostępny i atrakcyjny? (2) Czy nowe możliwości biznesowe pasują do całościowej strategii organizacji? (3) Czy nowe możliwości biznesowe wygenerują odpowiedni zwrot z inwestycji (ROI)? (4) Czy firma posiada zdolności i zasoby w celu zajęcia konkretnego rynku lub może nabyć je w rozsądnym czasie? (5) Czy nowe możliwości biznesowe zagrażają istniejącej działalności?¹⁵

Po dokonaniu oceny swojego łańcucha wartości, postanowiono utworzyć trzy strategiczne jednostki biznesowe (SJB) (rys. 3.3). Pierwszą SJB tworzy dział tkanin, który oferuje nadwyżki zdolności produkcyjnych klientom z zewnątrz, tym samym wykorzystując wewnętrzne korzyści skali, a jednocześnie oferując małe partie produkcyjne klientom zewnętrznym. Drugą SJB tworzy dział wycinania, tworzenia i wykańczania, który nadmiar zdolności produkcyjnych oferuje klientom zewnętrznym. Trzecią SJB jest serwis, który oferuje klientom zewnętrznym projektowanie,

¹⁴ A. Afuah, C.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 149.

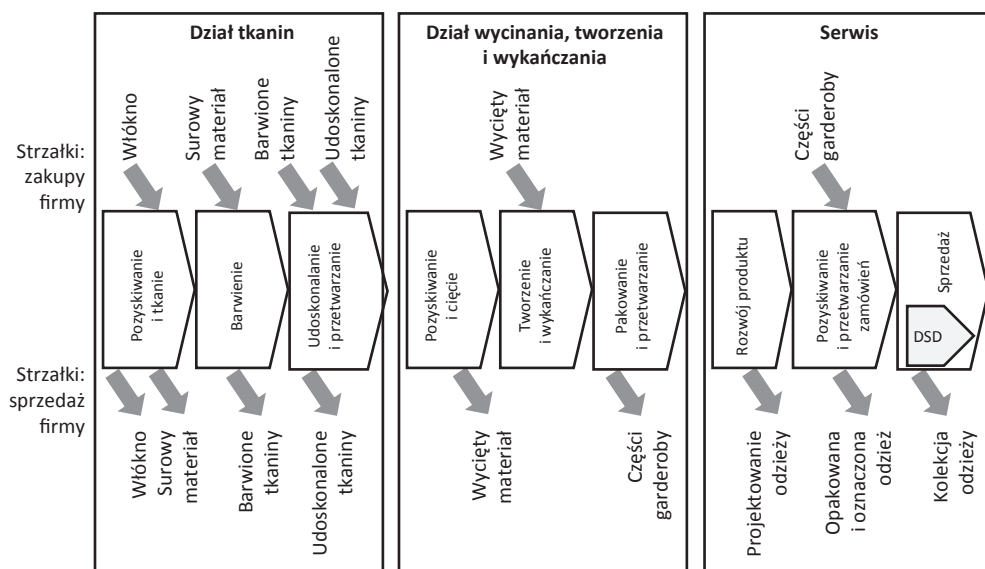
¹⁵ M.G. Jacobides, S. Billinger, *Designing the Boundaries...*, op.cit., s. 252, 254.

zaopatrywanie, pakowanie oraz zdolności logistyczne. W ramach trzeciej SJB utworzono dział sprzedaży detalicznej w celu obsługi sprzedaży bezpośredniej¹⁶.



Rysunek 3.2. Łańcuch wartości firmy odzieżowej

Źródło: M.G. Jacobides, S. Billinger, *Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy, or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture*, „Organization Science” 2006, No. 2, s. 253.



DSD – dział sprzedaży detalicznej

Rysunek 3.3. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa Fashion Inc. po dokonanych zmianach

Źródło: Jak w rys. 3.2, s. 255.

¹⁶ M.G. Jacobides, S. Billinger, *Designing the Boundaries...*, op.cit., s. 254.

Alfa Laval

Szwedzka korporacja Alfa Laval jest światowym liderem na rynku sprzętu separacji odśrodkowej, który jest wykorzystywany w przemyśle spożywczym, chemicznym i farmaceutycznym, na statkach do czyszczenia oleju opałowego i smarowego, na platformach wiertniczych, aby oddzielić olej od wody, w przemyśle maszynowym do czyszczenia płynów przemysłowych oraz w oczyszczalniach ścieków do obróbki osadów. Firma ta zidentyfikowała i wykorzystała szansę, której nie dostrzegli jej klienci. Innowacja dotyczyła integracji technologii informacyjno-komunikacyjnych w separatorach, która prowadzi do oszczędności podczas pracy separatora. Firma w tej innowacji widziała szansę, aby czerpać z niej zyski, a także uznała ją za sposób odróżnienia się od konkurencji, która nie posiadała systemu kontroli, który zmniejszałby koszty klientom. Jednakże, pomimo że zwiększona kontrola zmniejszała niepewność i stała się wartością ekonomiczną dla klientów w postaci redukcji kosztów, to aby móc czerpać z tego zyski, Alfa Laval musiała zmienić swój model biznesowy. Dlatego też postanowiono utworzyć oddzielną jednostkę gospodarczą w celu rozwijania nowych usług w zakresie eksploatacji zakupionego sprzętu. Zmiany te pozwoliły Alfa Laval zaoferować swoim klientom atrakcyjną propozycję wartości i pozwoliły na osiągnięcie oszczędności przez klientów¹⁷.

Firma Alfa Laval zidentyfikowała i wykorzystała nowe możliwości poprzez: (a) stworzenie przewagi wiedzy w związku ze zidentyfikowaniem szans, (b) wykorzystywanie możliwości przez stworzenie wartości dzięki oszczędności kosztów przez klientów, (c) potencjał dalszego wzmocnienia środków przez zwiększenie stopy zwrotu dzięki przewadze informacyjnej. Przykład firmy Alfa Laval pokazuje, jak codzienne problemy menedżerskie – jak możemy jako przedsiębiorstwo osiągać zysk z innowacji – mogą prowadzić do zmian w granicach działalności przedsiębiorstwa w następstwie zmian w modelu biznesowym firmy¹⁸.

Apple

W połowie lat 90. XX w. firma Apple miała trudności ze znalezieniem stałego źródła dochodów, próbując sprzedawać aparaty cyfrowe, przenośne odtwarzacze CD czy sprzęt telewizyjny. Jednakże pod koniec lat 90. skupiono się na produkcji atrakcyjnej wizualnie elektroniki użytkowej, począwszy od iMac w 1998 r. Prawdziwy przełom w działalności firmy natomiast nastąpił w 2003 r., kiedy to firma Apple wprowadziła na rynek iPoda, uruchamiając zarazem muzyczny sklep internetowy iTunes. Posunięcie to zrewolucjonizowało całkowicie sektor „przenośnej” rozrywki, stworzyło nowy rynek i przekształciło samą firmę. Firma Apple stworzyła model biznesowy obejmujący sprzęt, oprogramowanie i usługi, aby umożliwić łatwe

¹⁷ M. Holmén, J. Björkdahl, R. Saemundsson, *Boundary Changes...*, op.cit., s. 11, 12, 17, 20, 21.

¹⁸ *Ibidem*, s. 1, 3.

i wygodne ściąganie cyfrowej muzyki. Idea tego modelu biznesowego polegała na tym, że aby umożliwić sobie sprzedaż drogiego iPoda, firma Apple oferowała tanią muzykę z iTunes¹⁹.

Podsumowanie

Zmiana granic organizacji zależy od zmiany modelu biznesowego²⁰. Konieczność zmian modelu biznesowego wynika z szeregu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, i podyktowana jest dążeniem organizacji do przetrwania na rynku bądź utrzymania przewagi konkurencyjnej lub jej zdobycia. Celem artykułu było pokazanie, jak zmiana modelu biznesowego może wpływać na zmianę granic organizacji. W tym celu przedstawiono przykłady trzech przedsiębiorstw, które zdecydowały się zmienić swój model biznesowy. Działanie to wpłynęło na zmianę granic tych organizacji. W przypadku firmy Fashion Inc. w celu przeciwdziałania rosnącej konkurencji zmieniono łańcuch wartości. W firmie Alfa Laval podjęto decyzję dotyczącą utworzenia oddzielnej jednostki gospodarczej w celu rozwijania nowych usług w zakresie eksploatacji zakupionego sprzętu. Natomiast zmiana modelu biznesowego firmy Apple spowodowała powstanie nowego rynku i przekształcenie samej firmy.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Ashkenas R. et al., *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998.
- Bouwman H., MacInnes I., *Dynamic Business Model Framework for Value Webs*, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.
- Cyfert S., *Mechanizmy zarządzania granicami – propozycja teoretycznego ujęcia i wyniki badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009.

¹⁹ M.W. Johnson, C.M. Christiansen, H. Kagermann, *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2009, s. 155, 156.

²⁰ M. Holmén, J. Björkdahl, R. Saemundsson, *Boundary Changes...*, op.cit., s. 23.

- Holmén M., Björkdahl J., Saemundsson R., *Boundary Changes and The Co-Evolution of Knowledge and Opportunities in Existing Supplier-Buyer Relationships*, Paper presented at the 25th Celebration Conference on Entrepreneurship and Innovation – Organizations, Institutions, Systems and Regions, June 2008, Copenhagen.
- Jacobides M.G., Billinger S., *Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy, or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture*, „Organization Science” 2006, No. 2.
- Johnson M.W., Christiansen C.M., Kagermann H., *Jak fundamentalnie zmienić model biznesowy firmy*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2009.
- Kamoun F., *Rethinking the Business Model with RFID*, „Communications of the Association for Information Systems” June 2008.
- Normann R., *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Models and their Elements*, „International Workshop on Business Models”, October 2002.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- Rappa M., *Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (05.01.2013).
- de Reuver M., Bouwman H., MacInnes I., *What Drives Business Model Dynamics? A Case Survey*, Conference Proceedings of Eighth World Congress on the Management of eBusiness, July 2007, Toronto.
- de Reuver M., Haaker T., Bouwman H., *Business model dynamics: a longitudinal, cross-sectional case survey*, Proceedings of 20th Bled eConference eMergence: Merging and Emerging Technologies, Processes, and Institutions, June 2007, Bled, Slovenia.
- Samavi R., Yu E., Topaloglou T., *Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach*, „Information Systems and e-Business Management” 2009, No. 7.

Rozdział 4

Relacje konsument – przedsiębiorstwo: nowe wyzwania dla nauk o zarządzaniu

Wstęp

Początek drugiej dekady XXI w. charakteryzują dynamiczne zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. Spektakularny rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych w połączeniu z postępującym procesem globalizacji działalności gospodarczej pociągnął za sobą daleko idące zmiany w funkcjonowaniu wielu branż, których istotnym wyróżnikiem jest nowa jakość relacji przedsiębiorstwo – konsument. Konsumenci przestają być instrumentalnie traktowanymi, biernymi adresatami oferty rynkowej przedsiębiorstw, ale stają się coraz częściej ich partnerami w tworzeniu nowej wartości, o czym pisał w swoich o pracach m.in. C.K. Prahalad¹.

Przedsiębiorstwa otwierają się przed konsumentami, zapraszają ich do współpracy, stosując swoisty konsumentcki outsourcing, korzystają z wiedzy, inwencji, kreatywności, zaangażowania i pomysłów konsumentów. Te zewnętrzne zasoby intelektualne lub – ujmując to inaczej – kapitał konsumentcki to jeden z najważniejszych czynników kształtujących przewagę konkurencyjną nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Zmieniające się relacje między konsumentami a przedsiębiorstwami stawiają nowe wyzwania przed naukami o zarządzaniu. Jeśli mają one odpowiadać wymogom współczesności, muszą wzmocnić swój interdyscyplinarny charakter, czerpiąc inspiracje z różnych obszarów wiedzy i z dorobku różnych dyscyplin nauki oraz szukając zapładniających impulsów do rozwoju w szeroko rozumianym otoczeniu. Oznacza to m.in. szersze niż dotychczas wykorzystywanie i włączanie do głównego nurtu nauk o zarządzaniu wiedzy o konsumentach i prawidłowościach rządzących ich zachowaniami oraz jej wykorzystanie w edukacji i praktyce menedżerskiej.

¹ Por. np. C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005; C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *The New Age of Innovation, Driving Cocreated Value through Global Networks*, Mc Graw Hill, New York 2008.

W artykule przedstawiono główne kierunki zmian w relacjach przedsiębiorstwo – konsument oraz wynikające z nich implikacje i wyzwania dla nauk o zarządzaniu.

4.1. Uwarunkowania zmian w zachowaniach konsumentów na początku XXI w.

Zmiany w zachowaniach konsumentów na początku drugiej dekady trzeciego tysiąclecia są wielokierunkowe, są rezultatem wielu czynników i dotyczą różnych aspektów ich codziennego życia. Konsument XXI w. znaczną część swojej aktywności realizują w przestrzeni wirtualnej, udzielają się w mediach społecznościowych, na forach internetowych, dokonują zakupów online, stają się coraz bardziej świadomi, krytyczni i niezależni. Równocześnie nowe technologie informacyjne wyposażyły ich w narzędzia umożliwiające szybką i sprawną komunikację oraz możliwość interakcji zarówno z firmami, jak i z innymi konsumentami. Dotychczasowa asymetria w rynkowych relacjach między przedsiębiorstwami a konsumentami została znacznie ograniczona; ci ostatni poczuli swoją zbiorową siłę, co zmusiło nawet wielkie korporacje do redefinicji dotychczasowych strategii biznesowych.

Do takich wniosków skłania m.in. lektura raportu firmy Accenture przygotowanego na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród 600 menedżerów oraz 10 tys. konsumentów z 10 krajów². Autorzy raportu zwracają uwagę, że wyłania się nowy typ konsumenta – uwikłanego w różnego rodzaju sieci i relacje społeczne (*networked consumer*). Konsument tego typu doskonale porusza się w świecie nowoczesnych technologii informacyjnych, dzięki internetowi ma ciągły dostęp do informacji i jest „podłączony” do sieci (*connected consumer*). Drugi istotny aspekt wiąże się z faktem, że współcześni konsumenci, dzięki nowym technologiom, odzyskują instynkt społeczny, wchodzą chętnie w interakcje z przedsiębiorstwami, instytucjami, organizacjami, innymi konsumentami oraz najbliższymi osobami (ponad połowa respondentów w badaniu Accenture przyznała, że wykorzystuje media społecznościowe do kontaktów z członkami rodziny)³. Konsument występuje dzisiaj coraz częściej w roli partnera w procesach wytwarzania różnych produktów i świadczenia usług (*co-productive consumers*). Wizja A. Tofflera zasygnalizowana w książce *Trzecia fala* ponad 30 lat temu, wraz z jego koncepcją „prosumenta” integrującego dwie role: producenta i konsumenta, zyskała w elektronicznej gospodarce XXI w. nowy wymiar i staje się rzeczywistością⁴.

² Por. *Energizing Global Growth. Understanding the Changing Consumer*, raport firmy Accenture, <http://www.accenture.com./us-en/Pages/insight-energizing-global-growth-changing-consumer.aspx>, (28.12.2013).

³ Ibidem.

⁴ Por. A. Toffler, *Trzecia fala*, Kurpisz, Poznań 2006.

W międzynarodowym badaniu konsumentów przeprowadzonym przez firmę konsultingową Ernst & Young w 2011 r. zwrócono uwagę na następujące zjawiska, które mogą mieć istotne konsekwencje dla strategii współczesnych przedsiębiorstw⁵:

- Zmienność współczesnych konsumentów. Są oni w ciągłym ruchu i wymykają się tradycyjnym kategoryzacji, trudno też ich zaklasyfikować do określonej kategorii za pomocą klasycznych technik segmentacyjnych, m.in. ze względu na migrację konsumentów między segmentami. Bywa też, że potrzeby i oczekiwania współczesnych konsumentów są ambiwalentne i nie tworzą wewnętrznie spójnego systemu preferencji.
- Wyraźne przesunięcie preferencji konsumentów – od komunikacji masowej w stronę komunikacji wysoce spersonalizowanej, którą umożliwiają media społecznościowe i inne kanały komunikacji cyfrowej.
- Malejąca lojalność konsumentów wobec firm i marek (syndrom *butterfly customer*) w krajach rozwiniętych gospodarczo. Badanie Ernst & Young wykazało, że na tzw. rynkach wschodzących marki mają większy wpływ na decyzje konsumentów niż na rynkach dojrzałych. Konsumentów w rozwiniętych krajach zachodnich są bardziej zmienni i mniej lojalni, co zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych metod budowania lojalności konsumentów.
- Możliwość łatwego zdobywania wiedzy dotyczącej różnych ofert rynkowych (m.in. dzięki mediom społecznościowym i wirtualnym społecznościom skupionym wokół określonych marek). Współcześni konsumenci dysponują narzędziami umożliwiającymi sprawne wyszukiwanie informacji w sieci (wyszukiwarki, porównywarki cenowe, platformy recenzenckie itp.), co wzmacnia ich pozycję w relacjach z producentami i dystrybutorami.
- Konsumenci XXI w. stają się coraz częściej partnerami przedsiębiorstw w procesach tworzenia nowej wartości, chcą mieć większy wpływ na ofertę rynkową przedsiębiorstw, pojawiające się na rynku produkty i usługi, być ich współtwórcami, a nie występować jedynie w roli pasywnych nabywców i użytkowników.

⁵ Por. *This time it's personal: from consumer to co-creator*, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/This_time_it_is_personal_-_from_consumer_to_co_creator_2012/\\$FILE/Consumer%20barometer_V9a.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/This_time_it_is_personal_-_from_consumer_to_co_creator_2012/$FILE/Consumer%20barometer_V9a.pdf) (28.12.2013). Szersze naświetlenie implikacji nowych trendów konsumentów dla strategii biznesowych firm można znaleźć w: B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, cz. 3, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.

4.2. Zmiany w relacjach konsument – przedsiębiorstwo: nowe trendy i ich implikacje biznesowe

Daleko idące zmiany w postawach i zachowaniach konsumentów wymagają odpowiedniej reakcji przedsiębiorstw, które muszą wykazywać większą niż dotychczas wrażliwość na potrzeby i oczekiwania konsumentów. W przeciwnym razie ich miejsce zajmą konkurenci, którzy z większą uwagą śledzą nowe trendy społeczne i zjawiska rynkowe oraz bardzo szybko na nie reagują, stawiając konsumentów w centrum uwagi.

Zmiana układu sił rynkowych i rosnąca rola konsumentów w relacjach z przedsiębiorstwami ma określone implikacje dla strategii biznesowych firm, zwłaszcza tych, które chcą uchronić za liderów rynkowych. Najważniejsze z nich to⁶:

- Zaangażowanie w dialog z konsumentem. Przedsiębiorstwa muszą uwolnić się od schematów mentalnych i menedżerskiej arogancji, wyjść poza sztywne korporacyjne procedury, nawiązać głębsze relacje z konsumentami i pielęgnować je, pamiętając przy tym, że współczesny konsument nie jest i nie chce być jedynie odbiorcą informacji. Aby pogłębić wiedzę o konsumencie, firmy powinny rozbudowywać zaplecze analityczne i inwestować w różnego typu analizy⁷.
- Personalizacja łańcucha wartości. Przedsiębiorstwa muszą dokonać krytycznego przeglądu sposobów tworzenia wartości dla swoich klientów i konsumentów oraz dokonać takiej rekonfiguracji łańcucha wartości, aby zaoferować konsumentom zindywidualizowany pakiet korzyści dostosowany do ich oczekiwań i preferencji (cechy produktu, elastyczne i dogodne dla klientów terminy dostaw, wygodne sposoby płatności, obsługa posprzedażowa itp.).
- Kreowanie pozytywnych doświadczeń konsumentów na każdym etapie tworzenia wartości i we wszystkich fazach kontaktu konsumenta z firmą jako najlepszy sposób budowania jej wizerunku oraz ochrony przed działaniami obecnych i potencjalnych konkurentów. Nie chodzi przy tym o instrumentalne wykorzystywanie tzw. marketingu doświadczeń (*experiential marketing*), ale o zaszczepienie prokonsumenckiego, partnerskiego nastawienia (swoistej „empatii konsumenciej”) wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa.

⁶ Por. *This time...*, op.cit.

⁷ Chodzi zwłaszcza o wielkie zbiory danych, pochodzące z najróżniejszych źródeł, określane jako Big Data. Zdaniem P. Płoszajskiego przetwarzanie ogromnych zbiorów danych równocześnie stanie się wkrótce głównym źródłem przewagi konkurencyjnej i rozwoju firm, powodując nową falę wzrostu produktywności i tworzenia wartości dla klientów oraz kreowanie nowych segmentów rynku i lepiej do nich dopasowanych produktów i usług. Zdaniem autora „w epoce Big Data mechanizm uczącej się maszyny stanie się głównym składnikiem modeli biznesowych, pozwalając firmom nadążać za zmieniającymi się warunkami rynkowymi i zachowaniami klientów oraz wyszukiwać nowe, rodzące się trendy”. Por. P. Płoszajski, *Big Data: nowe źródło przewagi i wzrostu firm*, „e-mentor” 2013, nr 3, s. 4.

- Współpraca z klientami i konsumentami jako partnerami biznesowymi przez wykorzystanie ich wiedzy, zaangażowania, potencjału intelektualnego i kreatywności. Współcześni konsumenci są coraz bardziej świadomi swojej siły i rosnącego znaczenia mediów społecznościowych. Współpraca z konsumentami może być realizowana w różnych formach, m.in. w ramach projektów crowdsourcingowych.

Koncepcja crowdsourcingu, której autorem jest J. Howe⁸, polega na zastosowaniu wiedzy klientów (konsumentów) do rozwiązywania konkretnych problemów, przed którymi stają przedsiębiorstwa. Crowdsourcing oznacza integrację dużej grupy ludzi z zewnątrz z organizacją, osobą lub grupą osób w celu realizacji określonych inicjatyw, przedsięwzięć lub projektów. Wykorzystuje się w tym celu wsparcie nowoczesnych technologii umożliwiających funkcjonowanie sieci społecznościowych i specjalnych platform crowdfundingowych, które umożliwiają współpracę i komunikację między poszczególnymi osobami, a także na poziomie grupy. W ramach crowdsourcingu wyróżnia się: crowdfunding – wspólne finansowanie określonych projektów przez społeczność internautów; co-creation – wspólne wykonywanie pracy twórczej; i microtasking – wykonywanie przez społeczność drobnych zadań stanowiących część większego projektu⁹.

Crowdsourcing dynamicznie się rozwija; z rankingu Interbrand z 2012 r. wynika, że osiem największych marek globalnych (Coca-Cola, Apple, IBM, Google, Microsoft, General Electric, McDonald's, Intel) w różnej formie korzysta z crowdsourcingu w coraz większej liczbie realizowanych projektów. Według „Wall Street Journal” i raportu *Enterprise Crowdsourcing* przychody dostawców usług crowdsourcingowych wzrosły ze 141 mld dol. w roku 2009 do 376 mld dol. w roku 2011¹⁰.

Otwiera się zatem nowa przestrzeń współdziałania i pole do interakcji na linii klient (konsument) – firma. Konsumenci zaczynają uczestniczyć w życiu przedsiębiorstwa, stają się innowatorami w sferze tworzenia wiedzy, dostarczania rozwiązań różnych problemów. Dając przedsiębiorstwu „wsparcie intelektualne” (pomysły, projekty, sugestie usprawnień, propozycje rozwiązań itp.), stają się *de facto* jego zewnętrznym zasobem. J. Howe w swojej książce przekonuje, że grupy osób działające i funkcjonujące poza formalną strukturą organizacji mają świeże, nieskażone rutyną i korporacyjnymi procedurami spojrzenie na wiele istotnych problemów,

⁸ J. Howe, *The Rise of Crowdsourcing*, „Wired” 14 June 2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>, (16.12.2013); J. Howe, *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Publishing Group, New York 2008. Crowdsourcing jest neologizmem powstałym z połączenia dwóch angielskich słów: *crowd* (tłum) i *outsourcing* (korzystanie z zasobów zewnętrznych).

⁹ Por. J. Kasprzycki-Rosikoń, *Co zostało z pięknych wizji?*, w: *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, Helion, Gliwice 2013, s. 15.

¹⁰ Ibidem, s. 14. Por. także: K.E. Boudreau, K.R. Lakhani, *Using the Crowd as an Innovation Partner*, „Harvard Business Review” April 2013.

zatem firmy powinny wykorzystać ten potencjał do wprowadzania innowacyjnych, przyjaznych dla konsumentów zmian w sferze procesów i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Zbliżoną do idei crowdsourcingu jest koncepcja „mądrości tłumu” (*wisdom of crowd*), którą w książce pod takim właśnie tytułem zaprezentował J. Surowiecki¹¹. Zdaniem tego autora podmioty zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa dysponujące wysokim kapitałem intelektualnym, niepodlegające rynkowym regułom działania i usytuowane poza korporacyjną hierarchią służbowych zależności (np. grupy konsumentów, użytkowników danych wyrobów), mogą spojrzeć krytycznym okiem na przedsiębiorstwo, nadać nowy impuls jego działaniom, dostarczyć pomysłów innowacyjnych rozwiązań, przyczynić się do rozwiązania wielu problemów i wykreowania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie zewnętrznych zasobów intelektualnych może zwiększyć efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Bywa, że czerpanie z wiedzy i kapitału intelektualnego konsumentów (użytkowników) przewyższa rozwiązania zaproponowane przez profesjonalne podmioty świadczące komercyjne usługi doradcze (takie jak eksperci, rzeczoznawcy, firmy konsultingowe).

W obliczu nasilającej się konkurencji elastyczne firmy określane jako *consumer-centric* lub *consumer-focused*, szybko reagujące na sygnały płynące z rynku, skoncentrowane na konsumentach, ich potrzebach i oczekiwaniach, będą zyskiwać przewagę konkurencyjną nad przedsiębiorstwami lekceważącymi nowe trendy w zachowaniach konsumentów¹².

A. Noga zauważa, że współczesne firmy coraz częściej oddają władzę konsumentowi, zadowolając się wysokimi zyskami z tego tytułu, pozwalają konsumentom uczestniczyć w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz współtworzyć innowacje, które przyczyniają się do zyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi. Zdaniem autora „przedsiębiorca zakłada i rozwija przedsiębiorstwo, dostrzegając możliwość zrealizowania za jego pomocą celów autonomicznych. Klient zaś, a ściślej konsument, weryfikuje przedsiębiorstwo, czy potrafi ono właściwie realizować te cele autonomiczne”¹³.

Przytoczone rozumienie przedsiębiorstwa koresponduje z nowoczesnymi koncepcjami formułowanymi m.in. na gruncie nauk o zarządzaniu (por. idea prosumenta rozpropagowana przez A. Tofflera¹⁴ lub koncepcja współtworzenia wartości

¹¹ J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, Doubleday, New York 2004.

¹² Wiele przykładów przedsiębiorstw, których modele biznesowe oparte są na centralnej roli konsumenta w procesach wytwarzania nowej wartości, można znaleźć w: B.C. Beemer, R.L. Shook, *Konsument w centrum uwagi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

¹³ A. Noga, *Konsument a triada: właściciel–przedsiębiorca–menedżer w teorii przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1, s. 45.

¹⁴ Por. A. Toffler, *Trzecia fala*, op.cit.

przez konsumentów pojawiająca się w pracach C.K. Prahalada)¹⁵. W tym znaczeniu przedsiębiorstwo występuje jako platforma interaktywnych relacji z klientami i konsumentami, którzy współuczestniczą w procesach kreowania nowej wartości.

Takie podejście znajduje również potwierdzenie w najnowszej koncepcji dotyczącej przedsiębiorczości i uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych, określanej jako *lean start-up*¹⁶. W świetle tej koncepcji drobiazgowo planowanie (którego przejawem jest klasyczny biznesplan) jest zastępowane serią bezpośrednich interakcji z konsumentami, przyszłymi nabywcami i użytkownikami oferowanych produktów i usług. Zakładanie nowego przedsiębiorstwa staje się procesem o charakterze iteracyjnym, inkrementalnym, w którym można wyróżnić trzy fazy (etapy)¹⁷:

1. Stworzenie diagramu (*business model canvas*), obrazującego sposób, w jaki nowe przedsięwzięcie będzie zarabiać na sobie i tworzyć wartość dla swoich klientów. W „punkcie zero” przedsiębiorcy w gruncie rzeczy dysponują tylko niezweryfikowanymi hipotezami, opartymi na intuicyjnym rozeznaniu sytuacji rynkowej. Przygotowywanie szczegółowej prognozy przyszłych przepływów finansowych, np. na najbliższe pięć lat, zdaniem zwolenników koncepcji *lean start-up* jest jałowym ćwiczeniem formalnym i mija się z celem ze względu na zmienne i turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa.
2. Wyjście do konsumentów ze swoją propozycją biznesową (*customer development*) i przez bezpośrednie interakcje z nimi uzyskanie ich opinii, wrażeń, sugestii zmian oraz propozycji usprawnień proponowanych produktów i usług. Testowanie przyjętych hipotez i weryfikacja pomysłu na biznes w środowisku konsumenciekim wydaje się bardziej racjonalne niż kurczowe trzymanie się wymyślonego za biurkiem biznesplanu, ponieważ umożliwia podjęcie odpowiednio wcześniej decyzji o wycofaniu się z biznesu, modyfikacji oferty itp.
3. Informacje uzyskane od konsumentów w fazie drugiej (*customer feedback*) pozwalają stopniowo, w sposób iteracyjny, modyfikować ofertę rynkową (*agile development*). Zręczna adaptacja do warunków rynkowych i oczekiwań konsumentów powoduje, że proces wprowadzania nowych produktów i usług jest niezwykle elastyczny, pozwala uniknąć kosztownych pomyłek i redukuje ryzyko niepowodzenia nowo uruchamianego biznesu¹⁸.

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że racją bytu współczesnego przedsiębiorstwa jest bliska więź z konsumentami, którzy są nie tylko surowymi

¹⁵ Por. np. C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.

¹⁶ Por. E. Ries, *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Helion, Gliwice 2012; S. Blank, *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, „Harvard Business Review” May 2013.

¹⁷ Por. B. Mróz, *Konsument w globalnej...*, op.cit., s. 207.

¹⁸ Ibidem.

recenzentami jego działalności, ale stanowią cenny zasób firmy, pozwalający jej wykreować nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Wyciągnięcie wniosków z tej konstatacji i ich zastosowanie w praktyce menedżerskiej może przyczynić się do zintensyfikowania i pogłębienia relacji konsument – przedsiębiorstwo.

4.3. Wyzwania dla nauk o zarządzaniu wynikające ze zmieniających się relacji konsument – przedsiębiorstwo

Zarysowane wyżej w sposób szkicowy zmiany w zachowaniach współczesnych konsumentów oraz wynikające z nich radykalne zmiany w relacjach konsument – przedsiębiorstwo stawiają przed przedsiębiorstwami i zarządzającymi nimi menedżerami, ale również przed naukami o zarządzaniu nowe wyzwania. Nie roszczą sobie pretensji do pełnego wyczerpania ich listy za najważniejsze można uznać:

- Wyzwanie epistemologiczne. Przedsiębiorstwa XXI w., żeby utrzymać się na rynku muszą wyjść poza ciasne ramy analizy sektorowej i uważniej obserwować zjawiska, tendencje i procesy zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, nowe trendy konsumenckie, przemiany obyczajowe i kulturowe wpływają w istotny sposób na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, powodują konieczność redefinicji ich celów, strategii i modeli biznesowych¹⁹. Kontury nowoczesnego przedsiębiorstwa rozmywają się, konsumenci i klienci coraz częściej występują w roli partnerów firmy (podobnie zresztą jak i konkurenci – por. koncepcja kooperencji), a to oznacza, że optyka branżowa, koncentracja na własnych zasobach i doskonaleniu swoich kompetencji wyróżniających może nie wystarczyć do skutecznego konkurowania na hiperkonkurencyjnych rynkach. Potrzebny jest holistyczny ogląd rzeczywistości rynkowej, wyobrażenia i wiedza pozwalająca lepiej rozumieć trendy i zjawiska zachodzące w otoczeniu. „Korporacyjne radary” powinny pracować cały czas, nieustannie wyławiając istotne sygnały płynące z otoczenia, a menedżerowie powinni dokonywać ich interpretacji, identyfikując okazje biznesowe i szanse na rozwój własnego przedsiębiorstwa. W tym kontekście sprawność analityczna w diagnozowaniu (a najlepiej antycypowaniu) nowych trendów społecznych i rynkowych, związana z wykorzystywaniem ogromnych zbiorów danych o konsumentach, będzie urastać do rangi jednego z najważniejszych wyznaczników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw XXI w. Oznacza to, że nauki o zarządzaniu muszą wzmocnić swój potencjał diagnostyczny i predykcyjny, rozszerzając

¹⁹ Zwraca na to uwagę M. Romanowska w swojej książce poświęconej planowaniu strategicznemu. Por. M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2009.

horyzonty poznawcze poprzez inkorporowanie, integrowanie i twórczą interpretację różnych perspektyw badawczych i ujęć metodologicznych²⁰.

- Wyzwania badawcze i edukacyjne. Wzbogacanie metodologii i instrumentarium poznawczego nauk o zarządzaniu powinno znaleźć odzwierciedlenie w realizowanych projektach badawczych, które – oprócz rozszerzania granic ludzkiego poznania i tworzenia nowych paradygmatów – powinny mieć również walory aplikacyjne i znaleźć zastosowanie w praktyce biznesowej i menedżerskiej²¹. Aby skutecznie konkurować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, menedżerowie nie mogą być tylko sprawnymi technokratami wyposażonymi w wiedzę czysto „techniczną”, utylitarną. Jak pisze w swojej książce o przywództwie A.K. Koźmiński, przywołując słowa jednego ze swoich rozmówców, skutecznym menedżerem może być księgowy, który wykonuje swoją rutynową pracę, ale „[...] przywództwo to jest kwestia kreatywności [...] zachęcania do rozwoju intelektualnego wszystkich naokoło i forma [...] wyzwania dla intelektu”²². Charyzmatyczny

²⁰ Wielu badaczy ma świadomość konieczności doskonalenia metod badawczych stosowanych w naukach o zarządzaniu. Na przykład S. Sudoł uważa, że: „[...] zbyt wiele jest w nich elementów nieudowodnionych metodami naukowymi [...], zbyt wiele subiektywizmu [...]” i postuluje „[...] konieczność stałego podnoszenia standardów (rygorów) naukowych dotyczących nauk o zarządzaniu, tak w zakresie gromadzenia wiedzy, jak i metod badawczych”. Por. S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 9–10; cyt. za: B. Brycz, T. Dudyc, *Zarządzanie jako przedmiot badań*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 24. Szerzej nt. problemów związanych z rozwojem nauk o zarządzaniu por. *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. W. Kieżun, Wolters Kluwer, Warszawa 2011. O bezradności poznawczej nauk społecznych (do których zaliczają się przecież nauki o zarządzaniu) pisze również A. Zawiślak, z pasją krytykując niektóre nurty w naukach społecznych za „wyrafinowane pustosłowie” i „pompatyczne wodolejstwo”. A.M. Zawiślak, *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów*, Poltext, Warszawa 2011, s. 21–41 i 42–60. Bardzo krytyczne stanowisko, zakrawające wręcz na prowokację intelektualną, w sprawie metodologii nauk o zarządzaniu zajmuje K. Kuciński, oskarżając je o „ekspansjonizm”, „imperializm” i „rozmycie”. Autor ten zwraca uwagę na indywidualizm metodologiczny stosowany w naukach o zarządzaniu: „[...] nauki o zarządzaniu znajdują się ciągle w fazie przedparadygmatycznej, co oznacza, że badaczom nie udało się dotąd dojść do jednoznacznego porozumienia w kwestii ontologii, epistemologii i metodologii nauk o zarządzaniu, a zwłaszcza do wyrażenia tego konsensusu w syntetycznej formie”. K. Kuciński, *Ekonomia w naukowym myśleniu o zarządzaniu*, w: *Filozofia a zarządzanie*, red. T. Oleksyn, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 129. T. Oleksyn podkreśla natomiast interdyscyplinarny charakter zarządzania, pisząc: „Nie ulega wątpliwości, że zarządzanie rozsądza tradycyjny, konwencjonalny podział na dziedziny i dyscypliny naukowe”. T. Oleksyn, *Interdyscyplinarność zarządzania*, w: *Filozofia a zarządzanie*, op.cit., s. 243. Czerpanie z dorobku i instrumentarium badawczego wzmacnia siłę eksplanacyjną nauk o zarządzaniu, ale z drugiej strony pociąga za sobą oskarżenia o brak wyrazistej tożsamości i eklektyzm metodologiczny.

²¹ Zwraca na to uwagę B. Nogalski, podkreślając, że w warunkach skokowo zachodzących zmian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw „[...] nauki o zarządzaniu muszą z pożytkiem dla przedsiębiorstwa, przez swój potencjał metodyczny, dokonywać identyfikacji, diagnozy i projekcji pojawiających się modeli biznesowych”, co ma z kolei ułatwiać przedsiębiorstwom znajdowanie trafnych odpowiedzi na ważne pytania dotyczące możliwości przetrwania i rozwoju w wysoce zmiennym, hiperkonkurencyjnym otoczeniu. B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „MBA” 2009 nr 2, s. 4. Szerzej na temat modeli biznesowych: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

²² Por. A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013, s. 89. Książka została oparta na wywiadach przeprowadzonych z 29 wybitnymi polskimi liderami

przywódca powinien pociągać za sobą innych, mieć dalekosiężną wizję, umieć do niej przekonać innych oraz wybrać odpowiednie metody i narzędzia jej realizacji. Większość respondentów w badaniu A.K. Koźmińskiego wskazywała umiejętność wycucia trendów społecznych, przemian obyczajowych i gospodarczych, „zdolność do czytania rzeczywistości i kreowania jej” jako ważny atrybut dobrego lidera oraz podkreślała znaczenie tzw. *soft skills*, czyli „miękkich kompetencji” psychologicznych, socjologicznych i komunikacyjnych w zarządzaniu i realizacji celów przedsiębiorstwa²³. Takie kompetencje są zapewne w części wrodzone, ale dzięki odpowiedniemu kształceniu, treningom, dyskusjom, analizom przypadków, seminariom i warsztatom mogą być rozwijane i doskonalone w procesie kształcenia menedżerów, którzy będą nie tylko dobrymi rzemieślnikami (tacy też są bardzo potrzebni), ale odważnymi wizjonerami przecierającymi nowe szlaki i prowadzącymi pewną ręką swoje przedsiębiorstwa do sukcesu rynkowego w niepewnym i turbulentnym otoczeniu²⁴. Zatem tworzenie wiedzy i odpowiedniego klimatu intelektualnego oraz przerzucanie pomostów i poszukiwanie synergii między badaniami naukowymi w zakresie zarządzania a praktyką menedżerską i biznesową to kolejne wyzwanie, któremu muszą sprostać nauki o zarządzaniu.

Zakończenie

Właściwe i dokonane w odpowiednim czasie odczytanie zmiennych potrzeb i oczekiwań wymagających konsumentów XXI w. nie jest bynajmniej łatwym zadaniem. Czasami wymaga to umiejętnego mariażu tradycji z nowoczesnością, wykorzystania najnowszych technologii do budowania spersonalizowanych relacji z nabywcami, połączenia korzyści skali z indywidualnym podejściem do konsumentów, zaproszenia ich do projektowania i współtworzenia nowych produktów itp. W wielu przypadkach wiąże się to nieuchronnie z porzuceniem dotychczasowych metod działania, przełamywaniem schematów, koniecznością myślenia lateralnego i marketingową kreatywnością, co jest dużym wyzwaniem dla menedżerów i firm trzymających się kurczowo sprawdzonych modeli biznesowych.

wywodzącymi się z różnych środowisk, którzy osiągnęli znaczące sukcesy w swojej działalności zawodowej i społecznej.

²³ Ibidem, s. 31, 129.

²⁴ Na konieczność posiadania marzeń, dalekosiężnej wizji oraz konsekwencji, uporczywości i determinacji we wdrażaniu śmiałych pomysłów zwraca uwagę K. Oblój. Por. K. Oblój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.

Skuteczni menedżerowie XXI w. nie mogą być tylko chłodnymi technokratami²⁵, ale powinni wykazywać również zmysł społeczny, być uważnymi obserwatorami trendów występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa, w tym również (a może przede wszystkim) analizować nowe trendy konsumenckie i zmiany w zachowaniach konsumentów, które mogą mieć istotne implikacje dla ich przedsiębiorstw. Dobrze byłoby, aby znalazło to odzwierciedlenie w programach kształcenia ekonomistów i kadr menedżerskich, które w szerszym niż dotychczas zakresie powinny uwzględniać wiedzę dotyczącą zachowań konsumentów oraz ich implikacji dla strategii firm. Jak bowiem stwierdził w jednym z wywiadów T. Leahy, emerytowany wieloletni prezes Tesco: „Głos klienta jako jedyny potrafi uciszyć prezesa, szefa rady nadzorczej, akcjonariusza czy szefa finansów. Tylko tego głosu możemy skutecznie użyć w debacie”²⁶.

Bibliografia

- Beemer B.C., Shook R.L., *Konsument w centrum uwagi*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Blank S., *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, „Harvard Business Review” May 2013.
- Boudreau K.E., Lakhani K.R., *Using the Crowd as an Innovation Partner*, „Harvard Business Review” April 2013.
- Brycz B., Dudycz T., *Zarządzanie jako przedmiot badań*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 2.
- Energizing Global Growth. Understanding the Changing Consumer*, raport firmy Accenture, <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-energizing-global-growth-changing-consumer.aspx>.
- Filozofia a zarządzanie*, red. T. Oleksyn, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- J. Howe, *The Rise of Crowdsourcing*, „Wired” 14 June 2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (16.12.2013).
- J. Howe, *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Publishing Group, New York 2008.

²⁵ Styl zarządzania uprawiany przez opuszczających mury prestiżowych uczelni młodych menedżerów, ukierunkowany na efekty finansowe i wymierne wskaźniki określany jest czasami jako „zarządzanie przez arkusz kalkulacyjny” (*spreadsheet management*). Na drugim biegunie sytuuje się paternalistyczny styl zarządzania, trudny do zrealizowania w dużych korporacjach, który P. Drucker określił jako *management by walking around*.

²⁶ *Dobry szef zdziała cuda*, wywiad z T. Leahym, http://wyborcza.pl/magazyn/1,134609,14760877,Dobry_szef_zdziala_cuda.html, (11.10.2013).

- Kasprzycki-Rosikoń J., *Co zostało z pięknych wizji?*, w: *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, Helion, Gliwice 2013.
- Koźmiński A.K., *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013.
- Krytycznie i twórczo o zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*, red. W. Kieżun, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- K. Kuciński, *Ekonomia w naukowym myśleniu o zarządzaniu*, w: *Filozofia a zarządzanie*, red. T. Oleksyn, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Mróz B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013.
- Noga A., *Konsument a triada: właściciel–przedsiębiorca–menedżer w teorii przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1.
- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „MBA” 2009, nr 2.
- Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- T. Oleksyn, *Interdyscyplinarność zarządzania*, w: *Filozofia a zarządzanie*, red. T. Oleksyn, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Płoszajski P., *Big Data: nowe źródło przewag i wzrostu firm*, „e-mentor” 2013, nr 3.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *The New Age of Innovation. Driving Cocreated Value through Global Networks*, Mc Graw Hill, New York 2008.
- Ries E., *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Helion, Gliwice 2012.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2009.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Surowiecki J., *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, Doubleday, New York 2004.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Kurpisz, Poznań 2006.
- Zawiślak A.M., *O kwantach, rynkach i ekonomistach. Ikebana zadziwień i paradoksów*, Poltext, Warszawa 2011.

Rozdział 5

Rola innowacji otwartych w procesie rozszerzania granic przedsiębiorstwa

Celem opracowania jest ukazanie roli innowacji otwartych w rozszerzaniu granic przedsiębiorstwa. Cel ten starano się zrealizować, prezentując wybrane wyniki badań ankietowych na temat przedsiębiorczości technologicznej w regionie łódzkim. Badania te wskazują na potrzebę innego spojrzenia na autonomię przedsiębiorstwa i wyznaczanie jego granic.

5.1. Cechy i formy innowacji otwartych we współczesnej gospodarce

Innowacyjność jest postrzegana dzisiaj jako działalność permanentna, przyczyniająca się do wzrostu efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa w sposób ciągły i kompleksowy.

W ostatnich latach zmienia się także podejście do form i przejawów innowacji. W literaturze i w sferze praktyki gospodarczej stosuje się różne typologie innowacji. Ważnym kryterium analizy jest miejsce pochodzenia i zastosowania innowacji¹. Pozwala ono wyodrębnić innowacje powstałe wewnątrz przedsiębiorstwa i ekspozowane w ramach jego bezpośredniej działalności oraz innowacje pochodzące spoza przedsiębiorstwa i będące rezultatem kooperacyjnego podejścia do innowacji.

Ta druga kategoria wiąże się z ważną w ostatnich latach koncepcją tzw. innowacji otwartych. W wielu opracowaniach przyjmuje się, że autorem pojęcia innowacji otwartej jest H. Chesbrough², który opisał proces przechodzenia przedsiębiorstw od zamkniętego do otwartego modelu innowacji. Ten pierwszy model charakteryzuje się samodzielnym prowadzeniem działalności typu B+R, ochroną nowych produktów i procesów wewnątrz firmy (tajemnica gospodarcza) i przyjęciem założenia, że sukces

¹ M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 21 i dalsze.

² H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2003.

oraz przewagę konkurencyjną są w stanie osiągnąć tylko te przedsiębiorstwa, które jako pierwsze wprowadzają innowacyjne produkty lub technologie na rynek.

Otwarty model innowacji zakłada nie tylko dzielenie się wiedzą z otoczeniem firmy, ale także pozyskiwanie nowych rozwiązań z tego otoczenia poprzez zakup licencji i patentów, alianse strategiczne, sieci firm i wiele innych rozwiązań organizacyjno-prawnych, które sprzyjają takiej otwartości. W modelu tym przyjęto założenie, że firmy nie mogą polegać wyłącznie na własnym potencjale innowacyjnym, lecz winny stracić się nabywać nowatorskie rozwiązania od innych przedsiębiorstw oraz udostępniać swoje innowacje już wdrożone lub niewykorzystane z jakichś powodów innym podmiotom na określonych warunkach.

Podstawowe założenia otwartego modelu innowacji można więc określić następująco³:

- Nie wszyscy najlepsi ludzie pracują dla nas, potrzebujemy współpracy z zewnętrznymi jednostkami badawczymi.
- Zewnętrzne prace B+R mogą być dla nas źródłem wymiernych korzyści.
- Stworzenie lepszego modelu biznesowego jest ważniejsze niż wejście jako pierwszy na rynek.
- Wykorzystanie najlepszych pomysłów własnych i obcych jest źródłem sukcesu.
- Należy czerpać korzyści z udostępnienia innym naszej własności intelektualnej oraz korzystać z obcej wiedzy, jeśli to wspiera nasz model biznesowy.

Wykorzystanie idei innowacji otwartych jest uwarunkowane wieloma czynnikami o charakterze zewnętrznym i wewnątrzorganizacyjnym⁴. Przede wszystkim należy wskazać na liczne czynniki społeczno-gospodarcze, do których można zaliczyć globalizację i znaczące przepływy kapitału pomiędzy krajami, rozwój form działalności typowej dla gospodarki opartej na wiedzy oraz znaczną mobilność pracowników pomiędzy firmami, regionami oraz państwami. Ten ostatni czynnik powoduje naturalną trudność w utrzymaniu zasobów wiedzy w ramach jednego przedsiębiorstwa i duży transfer pomysłów, kompetencji oraz klientów⁵.

Wspomniane wyżej procesy wspiera ogromny rozwój technologii informatycznych i bardzo szybkie tempo przekazywania wiedzy z jednych ośrodków do drugich (idea tzw. otwartej nauki). Jest to podejście polegające na stosowaniu otwartych modeli tworzenia i dystrybucji wiedzy w sferze naukowej. Opiera się ono na założeniu, że wiedza i kultura stanowią wspólne dobra ludzkości i należy dążyć do

³ B. Sieniewska, *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo rozwojowej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/132_Sieniewska_B.pdf

⁴ J. Taylor, R. McAdam, *Innovation Adoption and Implementation in Organizations: A Review and Critique*, „Journal of General Management” 2004, Vol. 30, No. 1.

⁵ M. Andrzejczak, *Otwarte innowacje w drodze ku intelektualnemu przewrotowi*, w: *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013, s. 80 i dalsze.

zapewnienia szerokiego i swobodnego dostępu do tych zasobów. Istotne znaczenie ma tu tzw. „ruch otwartego dostępu” (*Open Access*), który dąży do zapewnienia swobodnego dostępu do prac naukowych z wykorzystaniem narzędzi komunikacji elektronicznej. Powstały więc warunki do łatwego i szybkiego dostępu online do wiedzy zgromadzonej w zasobach „otwartego dostępu”, z zachowaniem w odpowiednim zakresie praw autorskich⁶.

Stworzenie określonej innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa nie jest więc już obecnie warunkiem sukcesu biznesowego. Istotniejsze niekiedy okazują się umiejętności skutecznego wykorzystania czyjegoś pomysłu czy konkretnego rozwiązania.

Ważnym czynnikiem warunkującym otwartość innowacyjną przedsiębiorstwa jest też faza jego rozwoju oraz etap (generacja) innowacyjności. Należy bowiem dostrzec, że wraz z wydłużaniem się cyklu życia przedsiębiorstwa następuje także proces przechodzenia od prostego modelu innowacyjności, opartego na samodzielnych próbach inicjowania oraz implementacji innowacji, do modeli bazujących na aliansach, sieciowych powiązaniach i innych formach otwartości innowacyjnej przedsiębiorstwa⁷. Duży wpływ mają także określone doświadczenia właścicieli i kadry menedżerskiej firm oraz przykłady udanych działań innowacyjnych.

Jak wiele nowych idei i rozwiązań, koncepcja otwartej innowacji miała pierwsze zastosowanie w sektorze dużych firm. Mają one znaczne doświadczenia we współpracy z uczelniami i ośrodkami badawczo-rozwojowymi, z laboratoriami i instytucjami finansowymi, które z reguły chętniej angażują się w projekty podejmowane przez duże firmy.

Koncepcja otwartych innowacji może jednak mieć także duże znaczenie w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy te nie posiadają własnych laboratoriów i pracowni badawczych czy projektowych, nie dysponują także znacznymi zasobami finansowymi na cele inwestycyjne związane z innowacjami. Z drugiej strony właściciele i menedżerowie takich przedsiębiorstw dysponują często dużymi kompetencjami w zakresie komunikacji i wprowadzania nowych produktów na rynek. Wiąże się to w wielu przypadkach z dobrym rozpoznaniem potrzeb rynku oraz z posiadaniem sieci rozległych kontaktów z klientami. Należy ponadto zauważyć, że małe i średnie firmy mogą podjąć i testować innowacje odrzucone z jakichś względów przez duże korporacje (np. z uwagi na bariery w produkcji masowej lub wielkoseryjnej).

⁶ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 75–76.

⁷ A. Pomykański, *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 313 i dalsze.

Istotnym uzasadnieniem dla zastosowania koncepcji otwartej innowacji w małych i średnich firmach jest rosnący potencjał innowacyjny w tych przedsiębiorstwach (lepiej wykształcona kadra, coraz nowocześniejszy sprzęt) a także wzrost zapotrzebowania na nowe innowacje.

5.2. Granice przedsiębiorstwa a innowacje otwarte

Uczestnictwo przedsiębiorstwa w procesie innowacji otwartych wpływa istotnie na kształtowanie granic przedsiębiorstwa.

Określenie granic przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej jest niezwykle trudne z uwagi na dużą różnorodność form współpracy, partnerstwa czy kooperacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego relacjach z otoczeniem. W aspekcie wewnętrznym mówi się często o granicach poziomych, czyli pomiędzy funkcjami i obszarami działalności oraz o granicach pionowych, wyznaczonych pomiędzy szczeblami zarządzania i poszczególnymi stanowiskami organizacyjnymi. F.M. Santos i K.M. Eisenhardt piszą o czterech typach granic w organizacji. Są to granice w sferze efektywności (umiejscowienie decyzji o transakcjach), władzy (sfera wpływów w organizacji), kompetencji (portfolio zasobów) oraz tożsamości (postawy)⁸.

Częściej jednak analizuje się granice zewnętrzne przedsiębiorstwa, które są rozpatrywane w relacjach organizacji gospodarczych z otoczeniem. Rozbudowana współpraca przedsiębiorstw w ramach outsourcingu, franchisingu, sieci przedsiębiorstw, aliansów strategicznych i innych form prowadzi do zacierania się takich granic i trudności w dokładnym wyznaczeniu linii rozdzielającej konkretne przedsiębiorstwo od jego środowiska zewnętrznego⁹.

Na tle takich procesów powstało wiele koncepcji wskazujących na odchodzenie od wyraźnego wytyczenia granic przedsiębiorstwa i konieczność analizowania tych granic jako pojęć „przenikalnych” i elastycznych. Pozwala to na konieczną swobodę kształtowania relacji ze współpracującymi organizacjami oraz wymaga odejścia od tradycyjnego rozumienia przedsiębiorstwa autonomicznego. Ta koncepcja organizacji pozbawionej granic (*boundaryless organization*) jest przyjmowana oraz rozwijana przez wielu autorów w obszarze nauk o zarządzaniu¹⁰.

⁸ F.M. Santos, K.M. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 5, s. 491 i dalsze.

⁹ Zob. K. Kłincewicz, *Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci i ekosystemy*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 113 i dalsze.

¹⁰ R. Ashkenas et al., *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998 oraz K. Perechuda, *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*,

S. Sudoł wyraża natomiast odmienny pogląd, wskazując, że nie należy mówić o zacieraniu i rozmywaniu granic między przedsiębiorstwami, lecz raczej o nasilonej i bardziej wszechstronnej interakcji między daną organizacją a otoczeniem. Autor ten pisze, że współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami dokonuje się na zasadzie kupna-sprzedaży i zawsze są w niej wyraźnie wyodrębnione nakłady, dochody oraz majątek obydwu stron, a ponadto posiada ona z reguły okresowy charakter i po upływie określonego terminu nie musi być kontynuowana¹¹.

Nie posuwając się do rozstrzygnięć w tej bardzo interesującej i istotnej dla nauk o zarządzaniu dyskusji, należy stwierdzić, że problem określenia granic przedsiębiorstwa pojawia się wyraźnie także przy okazji analizy procesu innowacji otwartych. Kwestie te wystąpiły w trakcie obszernych badań zrealizowanych w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 2012 r. na temat przedsiębiorczości technologicznej w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw¹². Były one prowadzone na terenie województwa łódzkiego przy pomocy kilku metod, ale główną ich część stanowiły badania ankietowe (40 pytań), którymi objęto 300 przedsiębiorstw. W tej grupie firm znalazło się 67% przedsiębiorstw małych (o zatrudnieniu 10–49 osób) oraz 33% przedsiębiorstw średnich (zatrudniających 50–249 pracowników).

Badania te były poświęcone generalnie różnym formom i uwarunkowaniom transferu nowoczesnych technologii z uczelni i ośrodków badawczo-rozwojowych do firm małej i średniej wielkości. Proces ten był analizowany w układzie następujących podmiotów zaangażowanych w jego realizację: jednostki naukowe i badawcze → ośrodki transferu technologii → agencje rządowe i samorządu terytorialnego → instytucje finansowe wspierające komercjalizację technologii → przedsiębiorstwa wdrażające nowe rozwiązania. Występowało więc w trakcie tego procesu wiele elementów właściwych dla koncepcji otwartych innowacji a współpraca pomiędzy poszczególnymi podmiotami wiązała się z koniecznością „przełamania” granic organizacyjnych.

Charakter i formy tych relacji przedstawiono za M. Matejunem w tabeli 5.1.

w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. M. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 238.

¹¹ B. Godziszewski et al., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 120–121.

¹² Badania te zrealizował zespół w składzie: S. Flaszewska, M. Kurowska, S. Lachiewicz (kierownik), M. Matejun, S. Mosińska, K. Szymańska i A. Walecka.

Tabela 5.1. Poziom zaangażowania przedsiębiorstwa w proces wdrażania innowacji a znaczenie relacji z otoczeniem

Poziom zaangażowania firmy w proces wdrażania innowacji		Znaczenie relacji z otoczeniem
0	Firma praktycznie nie wdraża innowacyjnych rozwiązań, opierając swoją działalność raczej na sprawdzonych i wypracowanych przez lata rozwiązaniach.	Bardzo niewielkie znaczenie interakcji, które mają stabilny oraz powtarzalny charakter i dotyczą głównie wymiany handlowej.
1	Firma w ograniczonym stopniu wdraża innowacje, wykorzystując do tego głównie własny potencjał (np. własnych pracowników, środki finansowe z wypracowanego zysku).	Niewielkie znaczenie interakcji, które nastawione są głównie na uzupełnianie niedoborów zasobowych.
2	Firma aktywnie uczestniczy w kreacji innowacyjnych i twórczych rozwiązań tworzonych przez inne podmioty, dzięki udziałowi w wybranych etapach procesu innowacyjnego.	Wysokie znaczenie interakcji, przy czym firma pełni rolę stosunkowo łatwą do zastąpienia przez inne podmioty i dysponuje relatywnie niską siłą przetargową wobec nabywców.
3	Firma wdraża innowacyjne rozwiązania, współpracując z wybranymi instytucjami, np. finansowymi (pozyskując dodatkowe źródła finansowania), czy ośrodkami wspierania innowacji i transferu technologii.	Wysokie znaczenie interakcji, przy czym dotyczą one tylko wybranych instytucji i etapów procesu transferu technologii.
4	Firma wdraża innowacyjne rozwiązania, wykorzystując okazjonalnie wyniki badań naukowych, współpracując z ośrodkami naukowymi i innymi podmiotami.	Wysokie znaczenie interakcji, które są rozwijane zarówno ze światem nauki i techniki, jak i ze światem komercyjnym.
5	Wdrażanie innowacji i generowanie postępu technicznego opartego na badaniach naukowych stanowi najważniejszą działalność firmy.	Interakcje ze światem nauki i techniki stają się fundamentem procesu kreacji innowacji i twórczych rozwiązań.

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, Wyd. WNT, Warszawa 2013, s. 94.

Posługując się analizą z tabeli 5.1 podzielono ankietowane przedsiębiorstwa na trzy następujące grupy:

- przedsiębiorstwa o dużym zaangażowaniu w transfer technologii i kierujące się koncepcją otwartych innowacji (ok. 10% badanych firm),
- przedsiębiorstwa o umiarkowanym udziale w procesach transferu technologii (ok. 45% przedsiębiorstw),
- przedsiębiorstwa o niskim stopniu zaangażowania w działalność innowacyjną (tradycyjne, zamknięte podejście do pozyskiwania innowacji) i bardzo rzadkich kontaktach z ośrodkami naukowymi i innymi podmiotami wspierającymi komercjalizację technologii¹³.

Z porównań działalności innowacyjnej tych wyodrębnionych grup organizacji gospodarczych wynika wniosek, że przedsiębiorstwa, które charakteryzują się większą otwartością i przełamaniem granic w relacjach z otoczeniem osiągnęły wyższy poziom innowacyjności i bardziej sprawny transfer technologii do swojej

¹³ M. Kurowska, M. Matejun, *Zjawisko przedsiębiorczości technologicznej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, Wyd. WNT, Warszawa 2013, s. 116–118.

struktury. Jest to także zależność dwustronna, gdyż wyższy poziom nowoczesności technologicznej (przedsiębiorstwa z sektora wysokich technologii) wymusza także większą otwartość przedsiębiorstwa na kontakty z otoczeniem. Te kontakty z otoczeniem podzielono w ramach badań na dwie grupy, to jest:

- relacje z otoczeniem biznesowym (np. dostawcy, klienci, konkurenci sektorowi), głównie o charakterze transakcyjnym, outsourcingowym i kapitałowym;
- kontakty z otoczeniem okołobiznesowym, czyli z uczelniami i ośrodkami naukowo-badawczymi, z tzw. aniołami biznesu oraz z jednostkami samorządowymi, polegające głównie na zlecaniu badań i pomiarów, wykonywaniu prac laboratoryjnych, udziale w konferencjach, zakupie patentów i licencji oraz wdrażaniu wyników badań do przedsiębiorstw.

Są to więc działania wymagające odejścia od wyraźnej autonomii przedsiębiorstwa w kierunku większej otwartości granic firmy i współpracy z różnymi segmentami otoczenia.

Idea otwartych innowacji prowadzi zatem do potrzeby „rozszerzania” granic przedsiębiorstw w różnych miejscach i obszarach działalności. Wskazując na konieczność przełamywania tych granic, należy jednocześnie pamiętać o pewnych zagrożeniach tego procesu, których wystąpienie było także poruszone przez respondentów w trakcie analizowanych badań. Należy do nich zaliczyć np. wzrost kosztów transakcyjnych na tle niezbędnej koordynacji różnorodnych działań, konflikty w relacjach międzyludzkich na tle różnic kultury organizacyjnej w jednostkach naukowo-badawczych oraz w organizacjach biznesowych, bariery w przepływie informacji pomiędzy jednostkami współpracującymi w procesie transferu technologii, obawy przed utratą tożsamości i rozpadem dotychczasowych więzi zawodowych.

Podsumowanie

W procesie przełamywania i powiększania elastyczności tradycyjnych granic organizacji istotną rolę – obok wielu czynników – odgrywa model innowacji otwartych. Proces wdrażania w przedsiębiorstwach nowych technologii wymaga licznych relacji z partnerami biznesowymi oraz z organizacjami z otoczenia biznesu. Prowadzi to do konieczności zapewnienia większej „przenikalności” i rozszerzenia tradycyjnych granic przedsiębiorstwa. Jest to także warunkiem realizacji innowacji otwartych w przedsiębiorstwach małej i średniej wielkości, które były przedmiotem badań przytoczonych w tym artykule.

Bibliografia

- Andrzejczak M., *Otwarte innowacje w drodze ku intelektualnemu przewrotowi*, w: *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013.
- Ashkenas R. et al., *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998.
- B. Godziszewski et al., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
- Chesbrough H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2003.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
- Klincewicz K., *Organizacje bez granic – łańcuchy dostaw, sieci i ekosystemy*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kurowska M., Matejun M., *Zjawisko przedsiębiorczości technologicznej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka, Wyd. WNT, Warszawa 2013.
- Perechuda K., *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. M. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Pomykalski A., *Zarządzanie procesem innowacji. Wybrane kierunki badawcze*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 5.
- Sieniewska B., *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/132_Sieniewska_B.pdf
- Taylor J., McAdam R., *Innovation Adoption and Implementation in Organizations: A Review and Critique*, „Journal of General Management” 2004, Vol. 30, No. 1.

Rozdział 6

Granice zmienności aliansów strategicznych¹

Wstęp

Koncepcja aliansów strategicznych jest jednym ze sposobów uzyskania szybkiego dostępu do kluczowych dla firmy zasobów i kompetencji, których rozwinięcie we własnym zakresie jest niemożliwe w krótkim okresie.

W praktyce gospodarczej coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, że obok rywalizacji z konkurentami pojawia się także pole do występowania współpracy z nimi, w efekcie czego doszło do wykształcenia się nowych pojęć, takich jak koopetycja² i kooperencja³. Zjawiska te zostały oczywiście zauważone przez ekonomistów, a w szczególności przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, co znalazło wyraz w szybkim rozwoju badań nad zachowaniami kooperacyjnymi, aliansami strategicznymi, klastrami, biegunami wzrostu, grupami strategicznymi czy wreszcie sieciami przedsiębiorstw⁴.

W odniesieniu do gospodarki polskiej koncepcja aliansu jest podejściem stosunkowo nowym, rozwijającym się w obszarze badań naukowych⁵, jednak

¹ Przy redagowaniu niniejszego referatu wykorzystano fragmenty artykułu M. Gorynia, M. Kasprzyk, *Alianse strategiczne – od pojedynczych aliansów do portfela aliansów?* zgłoszonego do recenzji i publikacji w czasopiśmie „Przegląd Organizacji” 8 stycznia 2014.

² Koopetycja to symbioza konkurencji i kooperacji, a termin powstał w rezultacie połączenia terminu *cooperation* z *competition*. B. Jankowska, *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1, s. 67.

³ Kooperencją można nazwać układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009, s. 19.

⁴ M. Gorynia, B. Jankowska, *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista” 2007, nr 3, s. 238; B. Jankowska, *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. UEP, Poznań 2012, s. 132.

⁵ J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 33; M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997; eadem, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 189; A. Sznajder, *Alianse marketingowe na tle innych rodzajów aliansów*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 41–74; J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

nieposiadającym jeszcze licznych i zaawansowanych osiągnięć aplikacyjnych w odniesieniu do firm z rodzimym kapitałem. Na rzecz rozwijania tej tematyki badań przemawia zwłaszcza fakt, że alianse są uważane za jeden z ważnych instrumentów tworzenia i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej, co w warunkach występowania luki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi i ich zagranicznymi konkurentami niesie ze sobą także ważne implikacje dla strategii przedsiębiorstw i polityki gospodarczej⁶.

Decydując się na strategię aliansu, trzeba mieć świadomość dużej niestabilności oraz częstych problemów z kwantyfikacją rzeczywistej efektywności aliansów strategicznych. W artykule podjęto próbę określenia determinant wpływających na efektywność portfela aliansów oraz zasygnalizowano jeden z możliwych modeli oceny konkurencyjności firmy zarządzającej portfelem aliansów.

6.1. Od aliansu do portfela aliansów – ewolucja pojęcia i motywów⁷

Abstrahując od polityczno-wojskowych korzeni pojęcia aliansu, rozumianego jako sojusz między państwami, odniesienia do pierwszych udokumentowanych aliansów gospodarczych sięgają XV i XVI wieku⁸.

Wyjaśnienia teoretyczne dotyczące powstawania aliansów można odnaleźć między innymi w teorii podejścia zasobowego, teorii kosztów transakcyjnych, teorii organizacji uczącej się, teorii sieci społecznych i teorii gier.

W coraz szerszym dorobku badań w zakresie aliansów, u wiodących autorów z zakresu zarządzania strategicznego⁹ alians strategiczny jest definiowany jako wszelkie formy współpracy, począwszy od umów typu *relational contracts*¹⁰, przez umowy licencyjne, relacje oparte na łańcuchu dostaw, aż po spółki *joint venture*.

Użyteczne ramy definicyjne aliansu proponują Yoshino i Rangan, według których *alians* może przybierać różne formy prawne, ale musi równocześnie spełniać trzy konieczne warunki: (a) współpracujące ze sobą firmy – dwie lub więcej – dążące do realizacji uzgodnionych celów pozostają niezależne po zawarciu aliansu, (b) firmy dzielą ze sobą korzyści aliansu i wspólnie kontrolują wykonanie przypisanych im

⁶ Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. M. Gorynia, Wydawnictwo AE, Poznań 2002, s. 98–100.

⁷ Ibidem.

⁸ J. Cygler, *Alianse strategiczne*, op.cit.

⁹ R. Gulati, H. Singh, *The architecture of cooperation: Managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, No. 43(4), s. 782; *Cooperative strategies and alliances*, red. F.J. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science Ltd. 2002, s. 5.

¹⁰ Umowy typu *relational contracts*, w odróżnieniu od umów *stricte* transakcyjnych, to takie, których rezultat wynika z samej relacji i zaufania między partnerami biznesowymi. I.R. Macneil, *Reflections on Relational Contract Theory After a Neoclassical Seminar*, w: *The Implicit Dimensions of Contract*, red. H. Collins, D. Campbell, J. Wightman, Hart Publishing, Oxford 2003, s. 208.

zadań, (c) firmy partnerskie na bieżąco wnoszą wkład w jeden lub więcej obszarów strategicznych, np. rozwój technologii lub produktów¹¹.

Spośród rodzimych autorów pojęcie aliansu strategicznego trafnie precyzuje J. Cygler, definiując go jako długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron¹².

Począwszy od lat 90. XX w. można obserwować znaczące rozwinięcie wiedzy dotyczącej tworzenia, konfiguracji i zarządzania wieloma aliansami jednocześnie. Nasuwa się tu analogia do tworzenia portfela inwestycyjnego czy też portfela aktywów, przy użyciu którego korporacja podejmuje decyzję o produktach, w które chce inwestować. Dlatego też autorzy opisujący zjawiska zachodzące przy jednoczesnym zarządzaniu wieloma aliansami używają terminu portfela aliansów pochodzącego od angielskiego odpowiednika terminu – *alliance portfolio*¹³.

Podobnie jak to ma miejsce w przypadku studiów nad pojedynczym aliansem, naukowcy używają różnych ram teoretycznych. Przykładowo autorzy reprezentujący teorię sieci społecznych (*Social Network Theory*) kładą nacisk na rolę firmy centralnej w koordynowaniu zasobów sieci aliantów i portfel aliansów definiują jako egocentryczną sieć aliansów firmy centralnej¹⁴.

Drugą często przyjmowaną perspektywą jest teoria organizacji uczących się (*Learning Perspective*), której przedstawiciele kładą nacisk na rolę procesu uczenia się i umiejętności szybkiej asymilacji wiedzy zdobytej drogą aliansu. Zgodnie z tym nurtem pod pojęciem portfela aliansów rozumie się zakumulowane doświadczenie międzynarodowych *joint ventures* firmy centralnej¹⁵.

Istotnych nowych wyjaśnień dostarczają studia nad portfelami aliansów przeprowadzone przez autorów reprezentujących nurt teorii zasobowej firmy, którzy definiują portfel aliansów jako wszystkie aktywne alianse horyzontalne firmy centralnej w danym momencie¹⁶. Traktują oni powstawanie (kolejnych) aliansów jako przepływy zasobów sieci, a portfele aliansów jako kapitał zasobów sieci.

Przechodząc do motywów, jakimi kierują się firmy przy wyborze strategii aliansu, można zauważyć, iż ewoluowały one wraz z rozwojem wymiany międzynarodowej, postępowaniem technologicznym, a także ze wzrostem doświadczenia menedżerów

¹¹ M.Y. Yoshino, U.S. Rangan, *Strategic Alliances – An entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press, First Edition 1995, s. 5.

¹² J. Cygler, *Alianse strategiczne*, op.cit.

¹³ Istniejące konceptualizacje portfela aliansów zaprezentowane zostały w tabeli 6.1.

¹⁴ J.A.C. Baum, T. Calabrese, B.S. Silverman, *Don't go it alone: Alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology*, „Strategic Management Journal” 2000, No. 21, s. 269.

¹⁵ J.J. Reuer, K.M. Park, M. Zollo, *Experimental learning in international joint ventures*, w: *Cooperative strategies and alliances*, eds. F.J. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, 2002, s. 29.

¹⁶ U. Wessmer, P. Dussauge, *Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?*, „Strategic Management Journal” 2011, No. 32, s. 872.

w zawiązywaniu i zarządzaniu taką formą współpracy. Do początku lat 80. XX w. alianse były stosowane głównie jako strategia wejścia na rynki krajów rozwijających się, gdzie zawiązanie umowy licencyjnej lub spółki JV było wymogiem władz lokalnych¹⁷. Obecnie gospodarki oparte na pomysłach, czyli innymi słowy wysoko innowacyjne, wykazują znacznie większą podatność na strategię aliansu niż te oparte na przedmiotach, czyli bazujące jedynie na produktach.

Wraz ze wzrostem doświadczenia alianse zaczęto stopniowo stosować z potrzeby ograniczania kosztów oraz współdzielenia ryzyka w zakresie badań i rozwoju. Natomiast w obszarze produkcji w wielu branżach obserwuje się trend odchodzenia od produkcji wielkoskalowej ku bardziej elastycznym modelom bazującym zarówno na własnych, jak i zakontraktowanych mocach produkcyjnych.

Autorzy skupiający się na motywach zawierania aliansów wyróżniają **alianse rozwoju rynku** (np. relacje firm R&D szukających partnera o międzynarodowym zasięgu dystrybucji, jak i sytuacje, gdy korporacje starają się pozyskać nowy rynek), **alianse dywersyfikacji** (zawiązywane są w celu uzupełnienia oferty o produkty lub usługi komplementarne) oraz **alianse technologiczne** (wymiana lub rozwój nowej technologii)¹⁸.

Literatura anglojęzyczna oferuje ponadto niepodjętą jeszcze przez polskich autorów koncepcję **aliansów eksploracyjnych i eksploatacyjnych** (*exploration and exploitation alliances*). Założenia zaproponowane pierwotnie przez Marcha wywodzą się z teorii organizacji uczących się, zgodnie z którą utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki umiejętnościom uczenia się, w tym zdolnościom do absorpcji wiedzy i adaptacji do zmieniającej się wiedzy¹⁹. Jak wyjaśniają Koza i Lewin, działania aliantów mogą być motywowane albo przez chęć odkrywania, czyli eksploracji nowych szans biznesowych (np. opracowanie nowego produktu), albo przez chęć wykorzystania, czyli eksploatacji posiadanych już aktywów. Podobnych wyjaśnień dostarcza typologia **aliansów wstępujących i zstępujących** (*upstream and downstream alliance*)²⁰ proponowana między innymi przez Hessa i Rothaermela. Autorzy podają, że tego typu alianse są zwykle zawiązywane przez uniwer-

¹⁷ *Cooperative strategies...*, op.cit.

¹⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op.cit.

¹⁹ J.G. March, *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, No. 2, s. 71–87; M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The co-evolution of strategic alliances*, „Organization Science” 1998, No. 9; F.T. Rothaermel, D.L. Deeds, *Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development*, „Strategic Management Journal” 2004, No. 25, s. 203–205.

²⁰ Koncepcja uzasadniona jest potrzebą dzielenia się wiedzą między organizacjami, a autorzy wyjaśniają, że alianse typu *upstream* zawiązywane są w celu odkrycia czegoś nowego i pozwalają partnerom współdzielić i pozyskać zwłaszcza tę wiedzę, która jest trudna do zdefiniowania, kodyfikacji, a tym samym i transferu (*tacit knowledge*). A.M. Hess, F.T. Rothaermel, *When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry*, „Strategic Management Journal” 2011, No. 32, s. 897.

syntety i inne organizacje badawcze, a charakteryzuje je duża niepewność i wysokie prawdopodobieństwo niepowodzenia.

Analizę motywów należy uzupełnić o te towarzyszące zakładaniu aliansów typu *patent pools*. Przykładowo, firmy branży biofarmaceutycznej oraz instytucje rządowe, stosując *patent pool* w odpowiedzi na problem zaniedbanych chorób tropikalnych w biednych krajach, zakładają fundusz, który ocenia szansę odniesienia sukcesu badanej terapii i bierze na siebie ryzyko finansowe ewentualnej porażki, zachęcając tym firmy farmaceutyczne do rozwoju niedochodowych leków.

Warte odnotowania są także motywy marketingowe, gdyż stosowane są zarówno do pojedynczych aliansów, jak i do coraz częściej pojawiających się portfeli aliansów marketingowych. Do głównych motywów aliansów marketingowych zalicza się zwiększenie stopnia znajomości marki dzięki powiązaniu ze znaną marką partnera aliansu, kształtowanie pożądanego wizerunku marki dzięki przeniesieniu wizerunku z marki partnera aliansu (*image transfer*), zwiększenie stopnia wyróżnienia się spośród konkurentów, zwiększenie lojalności dotychczasowych nabywców i pozyskanie nowych czy też stworzenie lepszej dostępności produktów dla nabywców dzięki zwiększeniu intensywności dystrybucji²¹.

Kierując uwagę na motywy zawierania portfela aliansów²², można zauważyć, że katalog przesłanek w dużym stopniu pokrywa się z motywami charakterystycznymi dla pojedynczego aliansu. Jednak wraz z zawiązywaniem kolejnych aliansów pewne motywy mogą mieć silniejszy niż w przypadku pojedynczych relacji charakter (czynniki kosztowe, dostęp do zasobów partnerów, łatwość pozyskiwania innowacji), kreować unikalną wartość dla firmy (renty synkretyczne)²³. Portfel aliansów może oferować dodatkowe możliwości (rozłożenie ryzyka na portfel projektów badawczych, ograniczenie kosztów transakcyjnych, możliwość odpowiedzi na problemy społeczne, efektywniejszy marketing), ale i zagrożenia (decyzje o inwestycjach w portfel aliansów podejmowane przez menedżera-agenta), charakterystyczne jedynie dla portfela aliansów.

6.2. Model portfela aliansów

W zależności od motywów biznesowych firmy mogą decydować się na zawiązanie aliansu na etapie badań i rozwoju produktu lub na etapie późniejszym, gdy produkt jest w fazie produkcji i dystrybucji.

²¹ A. Sznajder, *Alianse marketingowe...*, op.cit.

²² Podsumowanie motywów zawierania aliansu i portfela aliansów z perspektywy firmy centralnej zaprezentowane zostało w tabeli 6.2 w aneksie.

²³ J. Światowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa...*, op.cit.

Analiza dostępnych typologii potwierdza przydatność koncepcji aliansów eksploracji i eksploatacji do badania relacji partnerskich w branżach innowacyjnych. Termin aliansu eksploracyjnego jest wysoce spójny z etapem badań i rozwoju produktu. Podobnie pojęcie aliansu eksploatacyjnego dobrze odzwierciedla aktywności na dalszych etapach łańcucha wartości – produkcję i dystrybucję, czyli eksploatację istniejących aktywów firmy.

W proponowanym modelu portfela aliansów (rys. 6.1) przyjmuje się założenie, że w skład portfela aliansów mogą wchodzić wszystkie alianse horyzontalne firmy centralnej z różnymi typami podmiotów, włączając firmy, jednostki uniwersyteckie oraz organizacje pozarządowe, gdyż te mogą uczestniczyć w etapie rozwoju lub stwarzania warunków do dystrybucji produktu.

Etap łańcucha wartości	Faza rozwoju produktu		Faza produkcji i dystrybucji produktu	
	Typ aliansu	Alianse eksploracji	Alianse eksploatacji	
Niekapitałowe formy aliansów	Umowy o wspólne prace badawczo-rozwojowe, <i>Patent pools</i>	Wspólne wytwarzanie, Umowy licencyjne, Umowy licencji krzyżowych	Wspólny marketing, Współdzielona dystrybucja i usługi	
Kapitałowe formy aliansów	Wymiana udziałów, Joint venture (50/50), Nierówne joint venture, Mniejszościowe inwestycje kapitałowe			

Rysunek 6.1. Model portfela aliansów

Źródło: Opracowanie własne.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że wraz z przemieszczaniem się produktu lub usługi z fazy rozwoju do fazy wdrożenia alianse eksploracji będą przekształcać się w alianse eksploatacji. W zależności od etapu łańcucha wartości i typu obranego aliansu model oferuje szereg niekapitałowych i kapitałowych form aliansów. Istotne jest zatem, by podejmując decyzję o zawarciu aliansu, dobrać formę prawną w sposób pozwalający na elastyczną ewaluację aliansu, i jego rozwiązanie, jeśli nie przynosiłby zakładanych efektów.

Jak dowiedziono w badaniach dotyczących luki konkurencyjnej, w momencie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej konieczne jest stałe jej „pilnowanie” i dokonywanie strategicznego zwrotu w odpowiednim momencie cyklu życia produktu. Wykształcenie się dominującego standardu branżowego jest zazwyczaj sygnałem do przejścia od strategii różnicowania do strategii przywództwa kosztowego, a trwała stagnacja lub spadek popytu sugeruje odejście od strategii przywództwa kosztowego i poświęcenie większej

uwagi i nakładów pojawiającym się pomysłem nowatorskim w zakresie produkcji i marketingu²⁴. W takiej sytuacji portfel aliansów, przez równoczesne utrzymywanie aliansów typu eksploracji i eksploatacji, umożliwia równoważenie decyzji biznesowych odnośnie do inwestycji w aktywa w trakcie rozwoju i do eksploatacji aktywów już rozwiniętych, co pozwala generować ponadprzeciętne wyniki w dłuższym okresie²⁵, a tym samym oferuje szansę na utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

6.2.1. Pomiar efektywności portfela aliansów

Zauważyć należy, że koncepcja aliansów krytykowana jest przez zwolenników strategii fuzji i przejść za wysokie koszty transakcyjne oraz wysokie ryzyko niespełnienia oczekiwanych rezultatów. Analiza dotychczasowych prac z zakresu aliansów strategicznych pozwala je pogrupować w cztery główne nurty, dotyczące (1) motywów zawierania aliansów, (2) struktury portfela aliansów, (3) procesu zarządzania portfelem aliansów oraz (4) efektywności portfela aliansów, będącej najistotniejszym zagadnieniem z punktu widzenia inwestorów oraz naukowców²⁶.

Obok wpływu struktury oraz sposobu zarządzania portfelem aliansów, jednym z istotnych czynników wpływających na negatywne postrzeganie wyników aliansów są problemy z pomiarem ich efektywności. Wyzwania te można zaobserwować w biznesie i w badaniach naukowych. Wiele firm boryka się z problemem kwantyfikacji rzeczywistych efektów aliansów. Na gruncie naukowym jedynie niewielki procent publikacji zawiera badania empiryczne, w tym pojedyncze opracowania dotyczące polskich przedsiębiorstw²⁷.

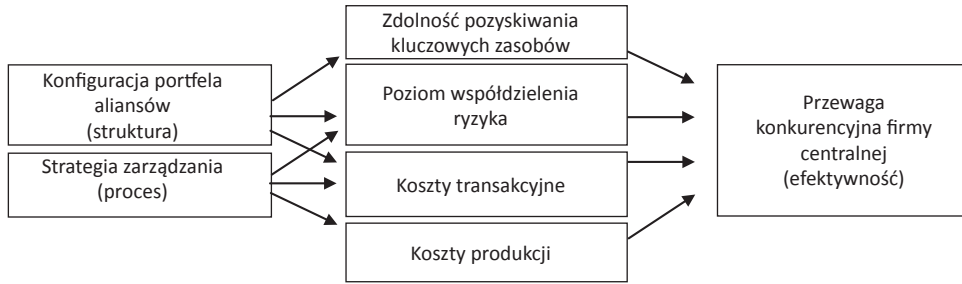
Ze względu na powyższe ograniczenia oraz istniejącą lukę konkurencyjną polskich przedsiębiorstw, celowa jest identyfikacja teoretycznych przesłanek efektywności portfela aliansów oraz przeprowadzenie badań empirycznych wpływu konfiguracji i strategii zarządzania portfelem aliansów na konkurencyjność polskich firm (zob. rys. 6.2).

²⁴ *Luka konkurencyjna...*, op.cit.

²⁵ P. Baumgarden, J. Nickerson, T.R. Zenger, *Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance*, „Strategic Management Journal” 2012, No. 33, s. 590–592.

²⁶ F.J. Contractor, *Alliance structure and process: will the two research streams ever meet in alliance research?*, „European Management Review” 2005, No. 2, s. 124; U. Wessmer, *Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda*, „Journal of Management” 2010, No. 36.

²⁷ J. Świątowiec-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa...*, op.cit.



Rysunek 6.2. Determinanty efektywności portfela aliansów

Źródło: Opracowanie własne.

Pomiaru takiego można dokonać między innymi za pomocą modelu luki konkurencyjnej²⁸, przypisując miary i analizując cztery aspekty modelu, tj. (1) pozycję konkurencyjną, np. udział w rynku, rentowność, poziom kosztów, (2) potencjał konkurencyjny, np. zdolność pozyskiwania kluczowych zasobów, struktura portfela aliansów, zdolności aliansowe, oraz (3) strategię konkurowania, np. zdolność wdrażania nowych produktów, dostępność i konkurencyjność cenowa produktów.

Zakończenie

Podsumowując analizę granic zmienności aliansów, można zauważyć, że zarówno zakres pojęciowy, jak i motywy ewaluowały w czasie od pojedynczych aliansów w kierunku portfeli aliansów.

Przykłady płynące z gospodarek wysoko rozwiniętych pokazują, że strategia aliansu jest szczególnie przydatna dla przedsiębiorstw działających w branżach innowacyjnych. Na polskim gruncie możliwości te wydają się być szczególnie interesujące dla nowo powstających działalności typu *start-up* czy też dla zwiększenia komercjalizacji badań naukowych prowadzonych przez ośrodki akademickie.

Z kolei portfele aliansów oferują możliwość równoważenia decyzji biznesowych pomiędzy inwestycje w aktywa w trakcie rozwoju a eksploatację aktywów już rozwiniętych, co wydaje się być bliższe zainteresowaniom dużych polskich przedsiębiorstw, które o ile chcą konkurować w branżach innowacyjnych na rynku międzynarodowym, nie powinny ograniczać się w rozwoju nowych aktywów jedynie do zasobów wewnętrznych.

Z uwagi na dużą niestabilność aliansów efektywność portfela aliansów zależy będzie w dużej mierze od struktury oraz strategii zarządzania, a model luki

²⁸ M. Gorynia, *Luka konkurencyjna...*, op.cit.

konkurencyjnej może zostać wykorzystany do pomiaru efektywności portfela aliansów jako jedna z dostępnych koncepcji.

Bibliografia

- Baum J.A.C., Calabrese T., Silverman, B.S., *Don't go it alone: Alliance network composition and start-ups' performance in Canadian biotechnology*, „Strategic Management Journal” 2000, No. 21.
- Baumgarden P., Nickerson, J., Zenger T.R., *Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance*, „Strategic Management Journal” 2012, No. 33.
- Contractor F.J., *Alliance structure and process: will the two research streams ever meet in alliance research?*, „European Management Review” 2005, No. 2.
- Cooperative strategies and alliances*, eds. F.J. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science Ltd. 2002.
- Cyglar J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
- Cyglar J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2009.
- Gorynia M., *Schemat analityczny luki konkurencyjnej – konkretyzacja*, w: *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Gorynia M., Jankowska B., *Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych*, „Ekonomista” 2007, No. 3.
- Gulati R., Singh H., *The architecture of cooperation: Managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, No. 43(4).
- Hess A.M., Rothaermel F.T., *When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry*, „Strategic Management Journal” 2011, No. 32.
- Jankowska B., *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wyd. UEP, Poznań 2012.
- Koza M.P., Lewin A.Y., *The co-evolution of strategic alliances*, „Organization Science” 1998, No. 9.
- Macneil I.R., *Reflections on Relational Contract Theory After a Neoclassical Seminar*, w: *The Implicit Dimensions of Contract*, red. H. Collins, D. Campbell, J. Wightman, Hart Publishing, Oxford 2003.
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, No. 2.

- Reuer J.J., Park K.M., Zollo M., *Experimental learning in international joint ventures*, w: *Cooperative strategies and alliances*, eds. F.J. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, 2002, s. 29.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Rothaermel F.T., Deeds D.L., *Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development*, „Strategic Management Journal” 2004, No. 25, s. 203–205.
- Sznajder A., *Alianse marketingowe na tle innych rodzajów aliansów*, w: *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Światowiec-Szczepeńska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Wessmer U., *Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda*, „Journal of Management” 2010, No. 36.
- Wessmer U., Dussauge P., *Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?*, „Strategic Management Journal” 2011, No. 32.
- Yoshino M.Y., Rangan U.S., *Strategic Alliances – An entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press, First Edition 1995.

Aneks

Tabela 6.1. Istniejące konceptualizacje portfela aliansów

Studia	Konceptualizacja portfela aliansów
Bae i Gargiulo (2004)	Zestaw aliansów, w które firma jest zaangażowana
Baum et al. (2000) i Rowley et al. (2000)	Egocentryczna sieć aliansów firmy centralnej, tj. wszystkie bezpośrednie więzi z firmami partnerskimi (teoria sieci społecznych)
Doz i Hamel (1998)	Zestaw aliansów bilateralnych utrzymywanych przez firmę centralną
George et al. (2001)	Portfel strategicznych umów i relacji firmy
Hoffmann (2005, 2007)	Wszystkie alianse firmy centralnej
Lavie (2007)	Zbiór bezpośrednich aliansów z partnerami firmy
Lavie i Miller (2008)	Zbiór najbliższych aliansów z partnerami firmy
Parsie i Casher (2003)	Sieć biznesowo-partnerskich relacji firmy
Reuer et al. (2002)	Zakumulowane doświadczenie międzynarodowych <i>joint ventures</i> firmy (teoria organizacji uczącej się)
Reuer i Ragazziono (2006)	Wszystkie międzynarodowe <i>joint ventures</i> firmy centralnej
Wessmer (2010) Wessmer i Dussauge (2011)	Przesłe i bieżące alianse strategiczne firmy wszystkich typów Wszystkie aktywne alianse horyzontalne w danym momencie

Źródło: Na podstawie U. Wessmer, *Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda*, „Journal of Management” 2010, No. 36, s. 143.

Tabela 6.2. Motywy zawierania aliansu i portfela aliansów z perspektywy firmy centralnej

Motyw	Uzasadnienie teoretyczne i przykładowe badania	Pojedynczy alians	Portfel aliansów
Strategia wejścia na rynki wschodzące	Zawiązanie umowy licencyjnej lub spółki JV z lokalnym partnerem wymogiem władz lokalnych (Contractor i Lorange 2002)	+	-
Zagrożenie wygaśnięcia ochrony patentowej	Producenci innowatorzy, którzy chcą czerpać taniemy ze swoich molekuli po wygaśnięciu ich ochrony patentowej, stosują strategię autoryzowanych produktów generycznych (Engert i Singh 2006)	+	-
Zarządzanie ryzykiem i niepewnością	1) W wyniku podziału kosztów rozwoju produktu pomiędzy dwie firmy spada ryzyko finansowe dla firmy centralnej 2) Przez zawiązanie wielu aliansów jednocześnie firma może rozłożyć ryzyko, obniżyć niepewność i uzyskać większe korzyści z aliansów (George et al. 2001; Hoffmann 2007; Wessmer 2010)	+ -	- +
Wpływ na koszty transakcyjne	O ile teoria transakcyjna (TCE) krytykuje strategię aliansów za wysokie koszty transakcyjne pozyskania kompetencji, o tyle zarządzanie portfelem aliansów oferuje szanse ograniczenia tych kosztów przez standaryzację procesu do całego portfela aliansów (Schreiner, Kale i Corsten 2009)	-	+
Dopasowanie strukturalne	Teoria sieci społecznych (<i>Social Network Perspective</i>) zakłada, że firmy mające wcześniejsze bezpośrednie lub pośrednie doświadczenie współpracy będą skłonne tworzyć kolejne aliansy na bazie zbudowanego już kapitału powiązań. (Goerzen 2007; Gulati 1995; Gulati i Gargiulo 1999; Walker, Kogut i Shan 1997)	-	+
Korzyści z posiadania portfela aliansów	Teoria organizacji uczącej się (<i>Learning Perspective</i>) zakłada, że posiadanie równoległych aliansów pomaga budować bazę doświadczeń i przyspieszyć efekt uczenia, a także projektować aliansy z nimi zarządzać (Anand i Khanna 2000)	-	+
Motywy odpowiedzialności społecznej	Badania nad <i>patent pools</i> pokazują, że taka forma aliansu może być użyta do rozwiązania problemu chorób zaniedbanych i rzadkich w biednych krajach (Herrling 2010)	-	+
Ograniczenie kosztów	Współdzielenie i ograniczanie kosztów badań i rozwoju (Buckley i Glaister 2002). Outsourcing produkcji lub funkcji wspierających w celu optymalizacji kosztów. (Brilman 2002; McIvor 2006)	+	+
Możliwość pozyskania innowacji	Możliwość pozyskania innowacji, których firma nie byłaby w stanie rozwinąć sama w krótkim czasie (Chesnais 1988; Hagedoorn 1996; Lyles 1988; Osborn i Baughn 1995; Walker 1988; Westney 1988; Yoshino i Rangan 1995)	+	+
Dostęp do zasobów partnera	Teoria zasobowa firmy (RBV) określa aliansy jako mechanizm dostępu do zasobów będących w posiadaniu partnera (Chung, Singh i Lee 2000; Das i Teng 2000; Dyer i Singh 1998; Wessmer i Dussauge 2011)	+	+
Uzyskanie przewagi marketingowej	Możliwość wspólnego rozwoju produktu, poszerzenia i wzmocnienia marki, współdzielenia kosztów promocji, aż po pełniejsze wykorzystanie istniejących marek (Sznajder 2012).	+	+
Charakter rent	Równoległy dostęp do zasobów wielu partnerów może przyczynić się do wzbogacenia kapitału zasobów i uzyskania rent relacyjnych (Ahuja 2000b; Gulati 2007; Hofmann 2007; Lavie 2006), a nawet rent synkretycznych (Światowiec-Szczepeńska 2012)	+	+

Źródło: Opracowanie własne.

Część II

Granice rozwoju organizacji

Rozdział 7

Granice organizacji

Wstęp

Sposobów określania granic organizacji jest tyle, ile sposób jej definiowania. Organizacja może być definiowana i analizowana jako struktura, czyli całość złożona ze współpracujących ze sobą części, jako proces lub zbiór procesów, jako system złożony z podsystemów, zbiór funkcji, celów i wreszcie jako społeczność. Każdy badacz wybiera własną definicję i perspektywę badawczą, wytyczając w ten sposób granice organizacji.

W tym opracowaniu przyjęto atrybutowe rozumienie organizacji, zgodnie z którym organizację opisują się przez definiowanie jej cech, czyli atrybutów, i analizę zależności między nimi. Można tu rozróżnić atrybuty o charakterze elementarnym, które czynią ludzkie działanie organizacją, takie jak celowość, wyodrębnienie z otoczenia, współdziałanie ze sobą elementów organizacji i istnienie przywództwa¹, oraz atrybuty, które określają jakość i efektywność organizacji. Atrybuty te można nazwać wymiarami strategicznymi organizacji.

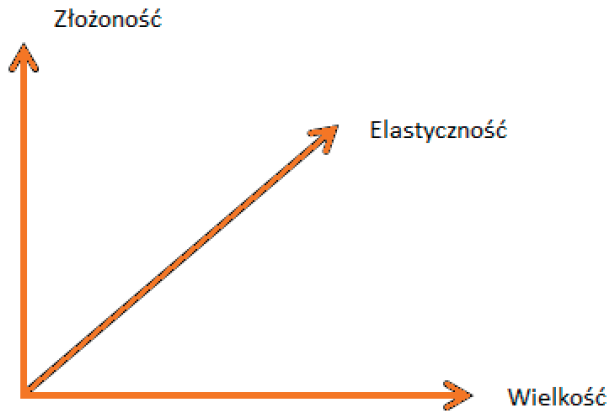
Przedmiotem opracowania jest analiza strategicznych wymiarów organizacji, próba określenia związków między nimi, ich determinant i wpływu na efektywność organizacji.

7.1. Strategiczne wymiary organizacji i związki między nimi

Wybór strategicznych atrybutów organizacji wynika z określenia strategicznych celów organizacji. Takimi celami może być przetrwanie organizacji, jej rozwój, osiągnięcie wysokiej pozycji, zrównoważony rozwój. Strategiczne wymiary organizacji to cechy, dzięki którym organizacja realizuje ważne dla niej cele. Na przykład E. Stańczyk-Hugiet określiła jako strategiczny cel organizacji organizacyjne uczenie

¹ *Teoria organizacji i zarządzania*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1979, rozdz. 1.

się zabezpieczające przeżycie w warunkach turbulentnego otoczenia, a jako atrybuty zapewniającymi realizację tego celu wymieniła: adaptacyjność, dynamikę, sprężystość, uczenie się i samoorganizację². W tym opracowaniu przyjęto założenie, że strategicznym celem organizacji jest efektywny rozwój, a jego realizacji będą sprzyjały następujące atrybuty: wielkość organizacji, jej elastyczność i złożoność. Trójwymiarowy obraz organizacji przedstawia rysunek 7.1.



Rysunek 7.1. Strategiczne wymiary organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Wielkość organizacji jest wymiarem, którego zdefiniowanie i pomiar sprawia najmniejsze trudności. W naukach ekonomicznych przyjęte są miary wielkości przedsiębiorstw, takie jak wielkość przychodów, liczba zatrudnionych, wartość aktywów, wartość rynkowa – każdy z nich mierzy inny aspekt wielkości albo w sensie rozmiarów fizycznych, albo pieniężnych. Najczęściej stosowanym w statystykach i badaniach miernikiem wielkości przedsiębiorstw, który ma zastosowanie również w odniesieniu do organizacji niebędących przedsiębiorstwami, jest liczba zatrudnionych. Zgodnie z przepisami unijnymi za małe uważa się przedsiębiorstwo mające do 50 zatrudnionych pracowników, za duże zatrudniające więcej niż 250 pracowników.

Elastyczność organizacji nie jest rozumiana tak jednoznacznie jak wielkość, trudniej też określić sposób pomiaru tej cechy. W literaturze najczęściej spotyka się dwa rozumienia zmienności organizacji – jako elastyczności, czyli zdolności do reagowania na zmiany otoczenia i jako tempo procesów przystosowawczych, czyli tempo zmian (organizacje ewolucyjne i rewolucyjne). H.I. Ansoff, pisząc

² E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2013, s. 143.

o przystosowaniach strategicznych do zmian w otoczeniu, wyróżnił pięć poziomów otwartości organizacyjnej: otwartość stabilną, reaktywną, antycypacyjną, eksploracyjną i kreatywną, i każdy następny poziom ocenił jako lepiej od poprzedniego przystosowany do działania w warunkach turbulencji³. Miernikiem doskonałości był u Ansoffa moment reakcji i stopień wyprzedzenia zmian otoczenia. W latach 90. XX w., zapewne pod wpływem szkoły ewolucyjnej, upowszechniło się pojęcie organizacji zwinnej, której doskonałość polega na szybkim i adekwatnym reagowaniu na zmiany. W takim rozumieniu zwinność jest synonimem elastyczności organizacji. E. Stańczyk-Hugiet za podstawowe atrybuty organizacji uważa głównie cechy związane z elastycznością: adaptacyjność, dynamikę, sprężystość, uczenie się, samoorganizację⁴.

R. Krupski, definiując elastyczność jako: „zdolność do zmian, która pozwala organizacji zachować żywotność. Elastyczność obejmuje zmiany adaptacyjne, wykorzystywanie szans oraz, w skrajnych przypadkach, brak reakcji na określone bodźce”⁵, zwraca uwagę, że elastyczność polega zarówno na reakcji na zmiany, jak i na powstrzymaniu się od reakcji.

J. Lichtarski wiąże kwestię elastyczności ze stopniem uporządkowania organizacji, pokazując na skali „porządek–chaos” kontinuum od organizacji porządkującej do organizacji odpowiadającej chaosom na chaos⁶. Wydaje się jednak, że nie można utożsamiać elastyczności z porządkiem, bo na stopień uporządkowania organizacji ma wpływ zarówno elastyczność, jak i inne atrybuty organizacji, np. złożoność czy wielkość.

Tak jak istnieje wiele definicji elastyczności, tak również jest wiele propozycji metod jej pomiaru. Narzędziem pomiaru może być czas, np. liczony w stosunku do przewidywanych zmian, do zmian, które już miały miejsce, czas podejmowania decyzji, czas wdrożenia programu zmian itp. Jest to pomiar ilościowy, w miarę prosty. Można i powinno się stosować przede wszystkim jakościowy pomiar elastyczności, analizując skutki podjętych działań adaptacyjnych i ich efektywność. Przykładowo określanie poziomu elastyczności może polegać na posługiwaniu się skalą jakościową, opisową, pokazującą zbiór kryteriów elastyczności – organizacja doskonale elastyczna spełni wszystkie kryteria w maksymalnym stopniu. P. Grajewski, posługując się tą metodą, zdefiniował cztery poziomy elastyczności: niska podatność na

³ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 105 i dalsze.

⁴ Ibidem, s. 145.

⁵ R. Krupski, *Metodyczne i merytoryczne aspekty badania elastyczności przedsiębiorstwa*, w: *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁶ J. Lichtarski, *O relacji porządek – chaos na tle współczesnych tendencji w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.

elastyczność i zmianę, elastyczność opóźniona adaptacyjna, elastyczność równoległa i elastyczność wyprzedzająca⁷.

Miarą elastyczności mogą być też cechy przedsiębiorstwa będące wskaźnikami potencjalnej szybkiej reakcji, takie jak typ struktury organizacyjnej, sprawność systemu informacyjnego, charakter zasobów i inne. Występowanie parametrów organizacji sprzyjających elastyczności pozwala pośrednio określić stopień jej elastyczności. Wynika z tego, że można mierzyć zarówno potencjalną elastyczność organizacji, jak też elastyczność rzeczywistą. Znane i stosowane w badaniach i konsultingu metody badania elastyczności można znaleźć w cytowanym tu opracowaniu pod red. R. Krupskiego⁸. Również M. Moroz zestawił w tabeli znane badania elastyczności przedsiębiorstw prowadzone w latach 1996–2010 i przeprowadził własne badania elastyczności przedsiębiorstw internetowych⁹.

Złożoność jest najsłabiej zdefiniowanym i zbadanym strategicznym wymiarem organizacji. Poszukując synonimów pojęcia złożoność można znaleźć następujące określenia: komplikacja, wieloaspektowość, wielopłaszczyznowość, wielopoziomowość, wielotorowość, wielowarstwowość, wielowątkowość, kompleksowość. Wiele synonimów złożoności ma zdecydowanie pejoratywny charakter: powikłanie, pogmatwanie, utrudnienie, zawilość, problematyczność¹⁰. Wspólną cechą tych określeń jest przeświadczenie, że rzecz, którą charakteryzujemy jako złożoną, jest niejednorodna, składa się z wielu elementów.

Studia nad złożonością prowadzone w ramach ekonomii, matematyki czy logiki nie są zbyt przydatne w analizie organizacji. Natomiast przydatna w organizacyjnych badaniach złożoności może być teoria systemów. Zdaniem S. Wyciślaka podejście systemowe, a w szczególności koncepcja adaptacyjnych systemów złożonych może być postrzegana jako podejmowanie kolejnych prób wyjaśnienia fenomenu złożoności¹¹. W naukach o zarządzaniu złożoność często pojawia się jako cecha organizacji, procesów, struktur, ale zdecydowanie częściej jest odnoszona do otoczenia niż do organizacji. Częściej określenie to pojawia się jako charakterystyka pewnych elementów organizacji (złożony projekt, złożony proces, złożona struktura) niż jako strategiczny wymiar organizacji jako całości. Złożoność organizacji jest tym większa, im więcej elementów wchodzi w jej skład, im bardziej złożony jest każdy z tych elementów i im bardziej skomplikowane i niejednoznaczne są powiązania między nimi. G. Sargut i R.G. McGrath w następujący sposób definiują złożoność

⁷ Zob. P. Grajewski, *Granice elastyczności organizacji*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska i J. Cygler, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014.

⁸ *Elastyczność organizacji*, op.cit. rozdz. 1.3.

⁹ M. Moroz, *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

¹⁰ <http://synonim.net/synonim/>

¹¹ St. Wyciślak, *Złożoność, kryzys, przedsiębiorstwo*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 12.

organizacji: „O złożoności konkretnego środowiska przesądają trzy właściwości. Pierwsza z nich, to »mnogość« (*multiplicity*), która odnosi się do liczby elementów oddziałujących potencjalnie na siebie nawzajem. Druga – »współzależność« (*interdependence*) – dotyczy siły powiązań między tymi elementami. A trzecia – »różnorodność« (*diversity*) – odzwierciedla stopień ich zróżnicowania. Im większa mnogość, współzależność i różnorodność części systemu, tym wyższa jego złożoność”¹².

Fascynacji badaczy turbulencją otoczenia i reakcją organizacji na dynamiczne otoczenie nie towarzyszyło równie duże zainteresowanie złożonością organizacji. Chris Zook, wybitny specjalista od zarządzania w Bain & Company w wywiadzie udzielonym „Harvard Business Review” stwierdził, że menedżerowie pod presją nieustannych zmian koncentrują się na elastyczności i opanowaniu umiejętności błyskawicznego wykorzystywania okazji, podczas gdy prawdziwym problemem współczesnych przedsiębiorstw jest nadmierna złożoność, która nazywa „cichym zabójcą rentownego wzrostu”¹³. Problem złożoności Ch. Zook uczynił głównym tematem książki napisanej wspólnie z J. Allenem¹⁴. Od lat powodzeniem cieszą się podręczniki dla menedżerów zawierające rady, jak zarządzać czy radzić sobie ze złożonością¹⁵ i zalecające stosowanie w zarządzaniu strategicznym koncepcji prostych reguł¹⁶.

Ważny problem zarządzania złożonością wymaga przede wszystkim kompleksowych badań nad stopniem złożoności organizacji i jej wpływem na funkcjonowanie organizacji i jej efektywność. Prowadzenie takich badań wymaga precyzyjnego zdefiniowania złożoności organizacyjnej i stworzenia w miarę prostego, ale kompleksowego sposobu pomiaru tej cechy. Ze względu na wielowymiarowy aspekt złożoności pomiar złożoności jest niezwykle skomplikowany, bardziej niż pozostałych wymiarów strategicznych, i wymaga znalezienia syntetycznego miernika uwzględniającego złożoność w poszczególnych obszarach, funkcjach i podsystemach organizacji.

¹² G. Sargut, R.G. McGrath, *Jak żyć ze złożonością?*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2012.

¹³ *Cudowna siła prostoty – wywiad z Chrisem Zookiem*, „Harvard Business Review Polska” luty 2013.

¹⁴ Ch. Zook, J. Allen, *Repetability. Build Enduring Business for a World of Constant Change*, Harvard Business Review Press, Boston 2012.

¹⁵ Zob. m.in. P. Allen, S. Maguire, B. McKelvey, *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, 2011.

¹⁶ D. Sull, K.M. Eisenhardt, *Proste reguły w złożonym świecie*, „Harvard Business Review Polska” luty 2013.

7.2. Strategiczne wymiary organizacji – ich determinanty i efekty

Każdy z opisanych tu strategicznych wymiarów organizacji: wielkość, elastyczność i złożoność można przedstawić jako cechę ciągłą, stopniowalną, mierzoną adekwatnymi wskaźnikami. Można też w sposób uproszczony opisać wymiary organizacji, posługując się pojęciami przeciwstawnymi: organizacja mała – organizacja duża, organizacja nieelastyczna – organizacja elastyczna, organizacja prosta – organizacja złożona. Kombinacja tych trzech wymiarów zakłada istnienie ośmiu modeli organizacji. Można założyć, że każdy z tych modeli występuje w rzeczywistości, jednakże z różną częstotliwością. Ze względu na zróżnicowanie wymiarów strategicznych różna jest trudność badania poszczególnych typów organizacji i zarządzania nimi.

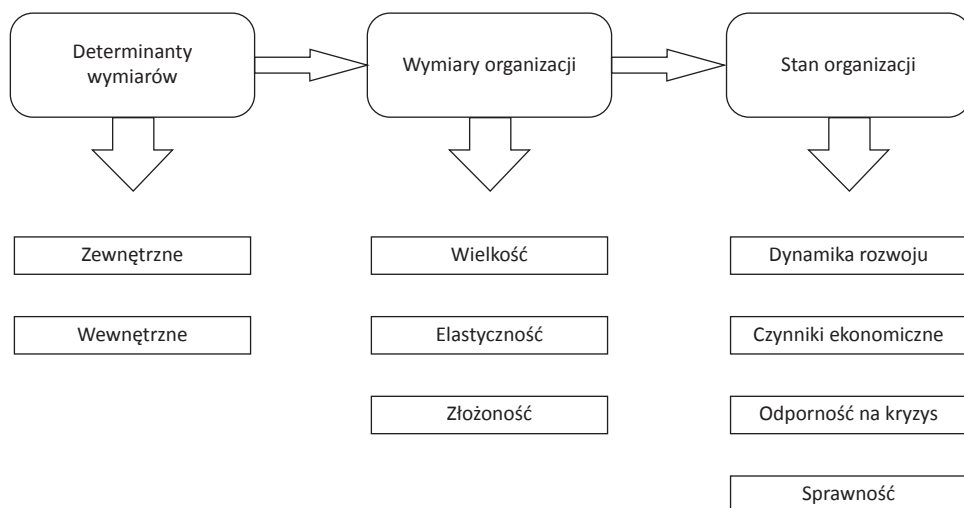
Umiejętność zaprojektowania narzędzia pomiaru każdego z trzech wymiarów pozwoliłaby na zbadanie różnic w częstotliwości występowania poszczególnych modeli organizacji w danej zbiorowości, np. branży czy regionie organizacji, a także zbadania, jakie są determinanty kształtowania się poszczególnych wymiarów organizacji. Ważne jest też zbadanie, który z modeli organizacji i który z wymiarów najsilniej wpływają na efektywność organizacji. Takie badania miałyby dużą wartość aplikacyjną.

Na rysunku 7.2 przedstawiono model pokazujący determinanty kształtowania wielkości, elastyczności i złożoności organizacji oraz wpływ natężenia tych wymiarów w organizacji na jej efektywność. Model ten może być przekształcony w model badawczy, w którym determinanty będą zmienną niezależną, wymiary organizacji zmienną interweniującą a stan organizacji w sensie jej sprawności i efektywności – zmienną niezależną.

Determinanty strategicznych wymiarów organizacji to czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, którymi kieruje się organizacja w swoich decyzjach rozwojowych. Na podstawie studiów literatury i badań można stworzyć listę determinant wielkości, elastyczności i złożoności organizacji. Począwszy od Ansoffa do współczesnych badaczy, źródeł przekształceń organizacji poszukuje się przede wszystkim w naturze otoczenia, jego zmienności, złożoności, sile oddziaływania. Turbulencja otoczenia i jego nieprzewidywalność to czynnik numer jeden wymuszający określone zachowania przystosowawcze organizacji. H.I. Ansoff i E.J. MacDonnell zaproponowali pięciostopniową skalę pomiaru turbulencji, w której uwzględniono pomiar takich cech otoczenia, jak: tempo zmian, złożoność zmian, ostrość walki konkurencyjnej, przewidywalność, długość cyklu życia produktu, łańcuch wartości i tempo zmian technologicznych¹⁷. Turbulencja w rozumieniu Ansoffa i MacDonnella uwzględnia,

¹⁷ H.I. Ansoff, E.J. MacDonnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990, za: P. Nowodziński, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 37.

poza szybkością zmian i ich nowością, również takie cechy, jak intensywność otoczenia i jego złożoność. E. Stańczyk-Hugiet wyróżnia dwa podstawowe wymiary otoczenia: wymiar zmienności, czyli turbulencję, dużą prędkość i dynamikę oraz wymiar zawikłania, rozumiany jako złożoność otoczenia i emergencja¹⁸.



Rysunek 7.2. Model determinant i efektów wymiarów strategicznych organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Mniej oczywisty jest związek determinant wewnętrznych z wymiarami strategicznymi organizacji. Można założyć, że główny wpływ na kształt organizacji mają czynniki psychologiczne, społeczne i kulturowe, ponieważ kształtują one percepcję otoczenia, kreują wartości, relacje, cele i aspiracje menedżerów oraz określają ich sposoby działania. Znaczenie mają też takie charakterystyki organizacji, jak rodzaj prowadzonej działalności, faza życia organizacji, forma prawno-właścicielska, przynależność do branży. M. Moroz, badając determinanty elastyczności organizacji, brał pod uwagę takie czynniki wewnętrzne, jak np. czynniki osobowe, strukturę organizacyjną, system informacyjny, kulturę, styl kierowania¹⁹. Badaniu podlega wpływ poszczególnych determinant zewnętrznych i wewnętrznych na każdy z wymiarów strategicznych.

Wymiary strategiczne organizacji są centralnym elementem modelu. Analizie można poddawać zarówno natężenie występowania w organizacji każdego z wymiarów, jak też wzajemne związki między wymiarami. Odpowiedź na pytanie, jak wzrost

¹⁸ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna...*, op.cit., s. 24.

¹⁹ M. Moroz, *Kształtowanie elastyczności...*, op.cit., s. 157.

rozmiarów organizacji wpływa na jej elastyczność i złożoność i odwrotnie, może być bardzo interesująca.

Najtrudniejszym do zbadania elementem modelu jest związek między każdym z wymiarów organizacji a jej efektywnością mierzoną za pomocą wskaźników ekonomicznych lub oceny sprawności i dynamiki organizacji. W literaturze znane są próby badania skutków ekonomicznych przede wszystkim wielkości organizacji. W sektorach o silnym efekcie skali badania związków między wielkością przedsiębiorstwa mierzoną udziałem w rynku a jego rentownością potwierdzają pozytywny związek między wielkością organizacji a jej efektywnością. Ale w pozostałych sektorach związek ten nie ma charakteru liniowego. Nieliczne badania związku poziomu elastyczności z efektami działania organizacji nie pokazują nigdy związku liniowego, a raczej potwierdzają istnienie pewnego optymalnego dla każdej organizacji poziomu elastyczności, przy którym funkcjonuje ona najsprawniej. Prawdopodobnie nieliniowy charakter ma również związek stopnia złożoności z wynikami organizacji. Bardzo liczne są badania ekonomicznych skutków złożoności w odniesieniu do złożoności cząstkowych. Jako przykład można podać badanie wpływu złożoności strategii na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw; uwzględniano tu takie elementy złożoności, jak dywersyfikacja działalności, stopień internacjonalizacji, zakres integracji pionowej, liczba aliansów strategicznych, liczba dostawców. Znane są również badania wpływu złożoności strukturalnej na wyniki przedsiębiorstw w postaci badania efektywności różnego typu grup kapitałowych i porównywania ich z przedsiębiorstwami opartymi na powiązaniach hierarchicznych. Nie można jednak potwierdzić istnienia związku między złożonością organizacji a jej efektami ze względu na fragmentaryczność tych badań.

Wnioski

Zarządzanie jako nauka ma już ponad sto lat. Wielki dorobek badawczy, doświadczenia menedżerów, badaczy i konsultantów to ogromny zbiór wiedzy o funkcjonowaniu organizacji. Ta wiedza jest jednak rozdrobniona, badania nie dają spójnego obrazu rzeczywistości, różne stanowiska i metody uniemożliwiają tworzenia syntezy z tych badań i obserwacji. Można zauważyć, że przedstawiciele nauk o zarządzaniu zamiast budować generalną teorię organizacji w oparciu o scalanie cząstkowych teorii i badań, dalej dzielą tę dyscyplinę na subdyscypliny, problemy, szkoły i podejścia, uniemożliwiając stworzenie stałej podstawy teoretycznej dyscypliny. Przedstawiony w artykule pomysł na badania nad generalnymi wymiarami organizacji, jej determinantami i efektami jest przykładem badań mających na celu wykreowanie syntetycznego obrazu organizacji.

Bibliografia

- Allen P., Maguire S., McKelvey B., *The SAGE Handbook of Complexity and Management*, 2011.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Ansoff H.I., MacDonnell E.J., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York, 1990.
- Cudowna siła prostoty – wywiad z Chrisem Zookiem*, „Harvard Business Review Polska” luty 2013.
- Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Grajewski P., *Granice elastyczności organizacji*, w: *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Lichtarski J., *O relacji porządek – chaos na tle współczesnych tendencji w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.
- Moroz M., *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, WUE, Wrocław 2013.
- Nowodziński P., *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem. Otoczenie a strategia*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- Sargut G., McGrath R.G., *Jak żyć ze złożonością?*, „Harvard Business Review Polska” lipiec–sierpień 2012.
- Stacey R.D., *The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol. 16.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Sull D., Eisenhardt K.M., *Proste reguły w złożonym świecie*, „Harvard Business Review Polska” luty 2013.
- Teoria organizacji i zarządzania*, red. J. Kurnal, PWE, Warszawa 1979.
- Wyciślak St., *Złożoność, kryzys, przedsiębiorstwo*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 12.
- Zook Ch., Allen J., *Repetability. Build Enduring Business for a World of Constant Change*, Harvard Business Review Press, Boston 2012.

Rozdział 8

Granice elastyczności organizacji

8.1. Poszukiwanie elastyczności systemowej – adaptacja

Postulat spełnienia wymogu elastyczności organizacji formułowany jest w wielu publikacjach z zakresu zarządzania. Nikt nie kwestionuje tego postulatu, choć nie zawsze określa się w podobny sposób warunki, jakie spełnić trzeba, aby go w praktyce osiągnąć. Postulat ten formułowany jako dyrektywa wynika głównie z natury współczesnych relacji biznesowych organizacji działających na rynkach globalnych. Współczesna organizacja ma tę naturę, że funkcjonuje w warunkach znacznie większej niż w przeszłości zmienności otoczenia¹. Otoczenie zawsze się zmieniało, obecnie jednak tempo zmian przybiera postać postępu geometrycznego. Wyzwaniem dla współczesnej nauki o zarządzaniu jest w tej sytuacji poszukiwanie rozwiązań w sferze konstrukcji organizacji i systemu zarządzania, które spełnią wymóg elastyczności. Elastyczność, rozumiana jako zdolność do szybkiej zmiany, wyraża się w istocie w umiejętności plastycznej reakcji systemu na zakłócające jego dotychczasową stabilność impulsy zewnętrzne. Reakcja tego typu oznacza, że system potrafi dostosować – czyli zmieniać – swoją strukturę i sposób działania, przyjmując różne postaci i formuły realizacyjne. Elastyczny system organizacyjny to taki twór, który potrafi reagować zarówno na zmiany zewnętrznych uwarunkowań, jak i na wewnętrzne zmiany konfiguracji własnych potencjałów². Każda organizacja stara się, niezależnie od świadomości tego wyzwania, zapewnić sobie warunki egzystencji i rozwoju przez doskonalenie swoich procesów, struktury, kultury organizacyjnej i innych systemów działania dla dostosowania się do otoczenia, w którym funkcjonuje³. Stopień, a zwłaszcza poziom tej świadomości wpływa na stosowane strategie

¹ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa 2004, s. 320.

² P. Grajewski, *Elastyczność i procesowość organizacji*, w: *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czernska, A. Szpitter, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 128.

³ A. Bitkowska et al., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2011, s. 13.

zmian i w rezultacie prowadzi do osiągania stanów pożądaných często w wymiarach odbiegających od zamierzonych.

Nowym zjawiskiem charakterystycznym dla warunków działania współczesnej organizacji jest tempo i charakter zmian. Zmiany te są coraz bardziej radykalne i pozbawione wzorców, na podstawie których można je skutecznie przeprowadzać. Wynika to z coraz to nowej jakości i siły oddziaływania nowych czynników zewnętrznych, które dotychczas w ogóle lub w niewielkim stopniu były impulsem sprawczym takich zmian. Mam tu na myśli zwłaszcza czynniki geopolityczne oraz społeczno-kulturowe. Zmiana w organizacji polega w istocie na pokonywaniu drogi od jednej rzeczywistości do innej, tak by zapewnić jej lepsze dostosowanie się do warunków otoczenia. Realia współczesności, zwłaszcza ze względu na tempo zachodzących przemian, wymuszają coraz większy radykalizm zmian przez konieczność szybkiej absorpcji do organizacji rozwiązań o charakterze nowych generacji. W rezultacie powstaje obraz kontekstu działania w warunkach coraz mniejszej stabilności, pewności i jednorodności, których wytworem jest standaryzacja, ciągłość i reaktywność – warunkach, w których przeważa niestabilność, niepewność i różnorodność.

Ta nowa rzeczywistość wymaga działań o wysokim poziomie elastyczności, mobilności i proaktywności. Niewątpliwie rzeczywiste procesy zmian dostosowawczych nie przebiegają skokowo od jednej skrajności do drugiej – z reguły jest to przebieg ewolucyjny. Problem dzisiejszej rzeczywistości polega na tym, że stale ograniczany czas na zmiany wyzwala nowe, nieznane dotąd problemy w obszarze społecznym organizacji, takie jak np. stres wywołany brakiem poczucia trwałości własnych kompetencji, trudności z identyfikowaniem własnej pozycji i roli czy nasilanie się postaw rywalizacyjnych i napięć powodujących narastanie zjawisk i stanów kryzysowych⁴. Potrzeba szybkich reakcji obniża przydatność rozwiązań klasycznych, wygenerowanych w warunkach znacznie stabilniejszych niż dzisiejsze. Postulat elastycznej i szybkiej zmiany zderza się z postulatem stabilności, oczekiwania pewności wyników działania, standaryzacji procesów i stabilnych reguł. To czynniki wpływające często na ograniczenie determinacji decydentów do aktywacji zmian w kierunku budowy rozwiązań elastycznych. W rezultacie prowadzić one mogą – a w zasadzie muszą w dzisiejszych warunkach – do przekształceń radykalnie zmieniających dotychczasowy układ ról w organizacji, tj: zmniejszenia poziomu formalizacji, decentralizacji uprawnień decyzyjnych, zmniejszenia ilości szczebli hierarchicznych, obniżenia poziomu specjalizacji poszczególnych ogniw systemu i w rezultacie zwiększenia jego dyferencjacji⁵. Zmiany takie akceptowane są często

⁴ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012, s. 13.

⁵ Z. Malar, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 82.

z dużym ładunkiem obaw i niechęci, mogą mieć charakter nietrwały, z tendencją do powrotu do rozwiązań poprzednich (błędne koło organizacji).

8.2. Poziomy elastyczności organizacji

Elastyczność jest oczywiście pojęciem stopniowalnym. Jej poziom jest jednak pochodną tempa zmian w otoczeniu. Poziom ten powinien nadążać za tempem zmian, a można założyć, że tempo to nadal będzie wzrastało w dającej się przewidzieć przyszłości. Dlatego też punktem wyjścia do odpowiedzi na postawione wyżej pytanie jest zdefiniowanie oczekiwanych cech współczesnej organizacji elastycznej. Są to następujące cechy:

- 1) zdolność do nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się w tempie równym lub szybszym niż konkurenci,
- 2) zdolność do szybkiej, dostosowawczej zmiany struktury relacji wewnątrzorganizacyjnych, w tym granic zewnętrznych systemu,
- 3) wysoki poziom uprawnomocnienia pracowników, co materializuje się w postaci sprawnych procesów decyzyjnych o krótkim przebiegu, realizowanych w płaskich strukturach organizacyjnych,
- 4) posiadanie sprawnego systemu identyfikacji opinii klientów i innych interesariuszy organizacji oraz reakcji na nie,
- 5) kształtowanie kompetencji własnych pracowników w kierunku stałego uczenia się nowych sposobów działania, a tym samym wysokiej ich podatności na zmiany,
- 6) umiejętność znajdowania równowagi między stabilizacją, niezbędną dla wysokiego poziomu jakości działania, a destabilizacją wywołowaną potrzebą częstych zmian,
- 7) implementacja systemu reakcji nie tylko na zmiany, które się wcześniej przewidywało, ale także zmiany, których się nie przewidywało – zdolność do budowy systemu, który nauczy się funkcjonować w środowisku biznesowym o wysokim poziomie probabilizmu wpływu czynników o charakterze globalnym,
- 8) dokonywanie zmian w trakcie operacyjnego działania systemu bez potrzeby wstrzymywania toku jego pracy.

Stopniowalność elastyczności organizacji można określić swoistym poziomem dojrzałości organizacji w kierunku jej systemowej podatności na spełnienie wyżej wymienionych parametrów. Z reguły jest tak, że organizacje uczą się przez doświadczenie i „przechodzą” przez kolejne, przez siebie wyznaczone poziomy elastyczności, dochodząc do poziomu możliwego z różnych powodów do zaakceptowania przez układ sił i wpływów poszczególnych decydentów i interesariuszy. Tabela 8.1 zawiera propozycję poziomów elastyczności organizacji opracowaną na podstawie praktycznych doświadczeń autora. Może ona stanowić punkt odniesienia zarówno do

analizy i diagnozy stanu systemu pod względem jego podatności na szybką reakcję, jak i budowy rozwiązań systemowych taką reakcją wspierających.

Tabela 8.1. Poziomy elastyczności organizacji

Poziomy elastyczności organizacji	Charakterystyka systemu organizacyjnego
Poziom I Niska podatność na elastyczność i zmianę	Organizacja przyjmuje postawę odrzucającą realną możliwość aktywacji zmian dostosowawczych, oczekując od decyzyjnych czynników zewnętrznych (właścicieli) ochrony przed wpływem zakłócających oddziaływań otoczenia. Brak przekonania i wewnętrznej motywacji do przekonfigurowania systemu organizacyjnego lub akceptacji dla restrukturyzacji w kierunku usprawnienia sposobów działania. Słaby system obserwacji otoczenia. Niewielkie, kosmetyczne usprawnienia możliwe pod wpływem silnej zewnętrznej presji. Możliwy rezultat – kryzys, upadek lub przejście.
Poziom II Elastyczność opóźniona adaptacyjna	Organizacja przyjmuje postawę wyczekującą na silne impulsy zewnętrzne i reaguje dopiero w sytuacjach zagrażających stabilności systemu jej działania. Groźba upadku głównym impulsem do zmian naprawczych. Zmiana systemu działania i konfiguracji struktury opóźniona w stosunku do konkurentów i wymogów rynku. Możliwy rezultat – wysoki koszt zmiany i niedostateczny efekt przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, dostosowawczych.
Poziom III Elastyczność równoległa	Organizacja tworzy efektywny system obserwacji otoczenia dla uzyskania zdolności szybkiej reakcji na zewnętrzne impulsy zakłócające stabilność i harmonijne działanie systemu. Zmiana dostosowawcza nie wymaga zatrzymania operatywnego działania organizacji. Jest ona w stanie implementować nowe rozwiązania i reagować plastycznie przez dostosowanie procesów obsługi klienta do struktury jego oczekiwań. Możliwy rezultat – utrzymanie wysokiej pozycji na rynku, nadążanie za najlepszymi w branży konkurentami.
Poziom IV Elastyczność wyprzedzająca	Organizacja buduje efektywny system innowacyjny oparty na regułach organizacji uczącej się i inteligentnej. Zmiana systemu działania ma charakter wyprzedzający w stosunku do antycypowanych realiów kreowanych w otoczeniu. Organizacja przoduje we wdrażaniu najnowszych rozwiązań systemowych, często inwestuje w ich opracowanie. Możliwy rezultat – utrzymywanie pozycji dominującej w stawce konkurentów i/lub stosunkowo wysoki poziom ryzyka niepowodzenia związanego z eksperymentowaniem i wdrażaniem nowych koncepcji rozwiązań systemowych w obszarze zarządzania (np. reengineering).

Źródło: Opracowanie własne.

8.3. Wyznaczanie granic elastyczności

Systemy wytwórcze ulegają coraz szybszym, wielopłaszczyznowym zmianom związanym z rosnącym zapotrzebowaniem klientów na większą wygodę w dostępie do zindywidualizowanych produktów i usług. Klienci poszukują produktów dostarczanych na każde żądanie, w umiarkowanej cenie i doskonałej jakości, zróżnicowanych pod względem cech i dostosowanych do ich gustów i przyzwyczajzeń, a coraz częściej do ich wyobrażeń wytworzonych na podstawie reklamy czy mediów społecznościowych⁶. Wymusza to na przedsiębiorstwach zmianę orientacji zarządza-

⁶ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 90.

nia z rynkowej, a więc przeznaczonej dla średniego, statystycznego klienta, na zarządzanie dla indywidualnego klienta. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą znać potrzeby swoich klientów i ciągle na nowo ich się uczyć. Nie jest już jednak możliwe zrozumienie w pełni bieżących potrzeb na podstawie analizy przeszłości. Zmiany oczekiwań klientów wynikające z globalizacji, zmian technologicznych, wpływu mediów społecznościowych czy szybko upowszechniających się odkryć naukowych są na tyle szybkie, że niezbędne staje się zrozumienie i działanie w terażniejszości na podstawie posiadanej wiedzy o przewidywanej przyszłości⁷.

Mimo dyrektywy ogólnej, wspierającej pogląd, że elastyczność organizacji jest niezbędnym komponentem jej pomyślnej egzystencji w otaczającym świecie konkurujących z nią podmiotów i wymagających klientów, powstaje potrzeba odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki należy brać pod uwagę, wyznaczając poziom możliwej do zaakceptowania w danych warunkach elastyczności systemowej. Teoretycznie maksymalny poziom elastyczności przyjmuje postać struktury sformułowanej jako tzw. adhokracja, czyli konfiguracji formowanej na potrzeby chwili w celu rozwiązania konkretnego problemu. Następnie inny pojawiający się problem kreuje nowy układ więzi wewnętrznych. Osiągnięcie takiego poziomu elastyczności jest możliwe jedynie w warunkach działania bardzo małych (kilkuosobowych) organizacji, i to w początkowym okresie ich egzystencji. Podatność na zmianę systemową na poziomie od I do IV (tab. 8.1) może być uwarunkowana między innymi następującymi czynnikami, co wyznacza tym samym kształtujące się w danej organizacji granice jej elastyczności:

Turbulencja otoczenia. Ten czynnik ma znaczenie w największym stopniu przesądzające o sile presji na zmienność wewnętrznych relacji. Zazwyczaj natężenie turbulencji otoczenia jest wyższe niż poziom elastyczności, jaki dana organizacja osiąga. Turbulencję otoczenia można wyznaczyć na kontinuum od otoczenia stałego, trwale niezmiennego, do ciągle zmieniającego się, w zasadzie nieprzewidywalnego nawet w krótkiej perspektywie czasu. Stany skrajne występują rzadko, większość sytuacji, w jakich pod tym względem znajdują się organizacje, sytuują się pomiędzy nimi. Rozwiązania zwiększające elastyczność systemu polegają na zwiększaniu jego reaktywności na oczekiwania odbiorców. Możliwe to jest, gdy powstaną skuteczne i sprawne systemy pomiaru zewnętrznych oczekiwań. Przedsiębiorstwo musi posiadać możliwość szybkiego wykorzystania zdobytych doświadczeń (pozytywnych i negatywnych) przez szybkie zmiany procedur i procesów, w każdym miejscu prowadzenia działalności. Prowadzić to musi do akceptacji działań nowatorskich na pograniczu eksperymentu, co zawsze zwiększa ryzyko porażki. Zakres tych możliwych do dokonania eksperymentalnych zmian musi być ograniczony, tak aby nie

⁷ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

doprowadził do subiektywnie pojmowanej granicy chaosu. Ta ewentualność stanowi z reguły granicę akceptowalnego poziomu elastyczności systemu.

Pomiar stopnia realizacji celów w trakcie i po dokonanych zmianach. Musi być możliwa jednoznaczna analiza i pomiar wyników pracy, zarówno na poziomie całościowej obsługi klientów (poszczególnych zamówień, kontraktów czy produktów), jak i poszczególnych czynności. Tylko wtedy możliwe będzie wyłonienie doświadczeń, które należy upowszechnić, oraz identyfikacja tych działań, których należy unikać. Warunek ten praktycznie wskazuje na wykorzystanie zarządzania procesowego z jego ukierunkowaniem na cele oraz możliwością mierzenia procesów i podprocesów, a nawet poszczególnych czynności. Poziom zmienności uniemożliwiający taki pomiar stanowi z reguły granicę, poza którą system może utracić sterowność.

Ekspansja działania w organizacji i poza jej granicami. Ponieważ zmieniające się wymagania klienta mogą dotyczyć w praktyce dowolnych cech produktów lub usług, jest niezbędne, by w proces organizacyjnego uczenia się realizacji celów systemu angażowane były także komórki, zespoły i stanowiska nieuczestniczące bezpośrednio w tworzeniu wartości dla klienta, a także spoza granic organizacji (konkurentów, dostawców lub nawet klientów), współdziałające w ramach aliansów strategicznych lub przedsięwzięć w ramach organizacji wirtualnej lub sieciowej i/lub po prostu dzielące się ze sobą swoją wiedzą i dobrymi (złymi) praktykami biznesowymi. Wymagać to będzie zaprojektowania i aktywacji procesów kojarzących w swej strukturze realizatorów działań z różnych przestrzeni wewnętrznych i zewnętrznych, w tym w szczególności systemu zarządzania obiegiem pracy (*work flow*), systemu procesowego (BPMS), systemu zarządzania sprawami (*Case Management*) czy personalnego portalu intranetowego. Granice elastyczności wyznaczać będzie w tym przypadku zdolność do aktywacji struktur organizacyjnych o zmiennej geometrii architektury wewnętrznych i zewnętrznych relacji.

Potencjał kadrowy organizacji. Ten czynnik odnosi się do budowy o cechach organizacji uczącej się. Jest to niezbędny warunek wyposażenia systemu w zdolność do kreacji działań innowacyjnych. Pracownicy wiedzy działają w warunkach znacznej autonomii – polega ona na samodzielnym dostosowywaniu sposobu realizacji działań do sytuacji, jaka powstaje w efekcie oceny oczekiwań klienta i konfrontacji ich z możliwościami realizacyjnymi danego procesu. Rezultaty pracy opartej na wiedzy są trudne do precyzyjnego zmierzenia, a zatem ich ocenę pozostawia się samym pracownikom. Takie podejście oceniane jest zwykle jako swoista premia należna im z tytułu doświadczenia i wiedzy o realizowanych działaniach. W tym sensie ma to duże znaczenie motywacyjne. Idealizując ten sposób postrzegania działania organizacji, można by stwierdzić, że praca oparta na wiedzy powinna być tak zorganizowana, aby z jednej strony wyzwaliała kreatywność pracowników, z drugiej zaś gwarantowała dyscyplinę wykonawczą procesów. Teza ta, choć z pozoru

może wydawać się wewnątrznie sprzeczna, jest jednak odzwierciedleniem stygmatu charakteru działania uczestników organizacji ukierunkowanej na dużą zmienność. Praca w niej wymaga zaangażowania wynikającego nie tyle z nawoływań do takich postaw menedżerów i kierowników, ile głównie z wysokiego poziomu odpowiedzialności za efekty własnych działań. T.H. Davenport sformułował następujące zasady zwiększające efektywność działań w zakresie kreacji wiedzy w organizacji⁸:

- Potraktowanie pracy opartej na wiedzy jako procesu może być skutecznym sposobem zwiększenia jej wydajności.
- Dokładne określenie procesów realizacyjnych może zapewnić pracownikom wiedzy większą swobodę, ponieważ umożliwi im koncentrację na twórczych nieustrukturyzowanych aspektach pracy.
- Usprawnianie pracy opartej na wiedzy powinno mieć w miarę możliwości charakter partycypacyjny. Pracownicy wiedzy łatwiej zaakceptują zmiany, jeśli sami będą uczestniczyć w ich projektowaniu.
- W wypadku pracy opartej na wiedzy elastyczne metody zarządzania procesami pracy i ich usprawniania zwykle przynoszą lepsze efekty niż metody techniczne.

Elastyczny system organizacji pracy stanowi inspirację do uczenia się różnych sposobów reakcji na zmienne oczekiwania klientów i wpływy otoczenia. Granicę elastyczności organizacji wyznacza w tym przypadku poziom akceptacji i zaufania menedżerów do wykonawczych szczebli realizacyjnych, w szczególności stosowanie zasady zarządzania przez określanie granic swobody realizatorów procesów i radykalne ograniczenie stosowania zasady *komand and control*.

Poziom samoorganizacji systemu. Zarządzanie przez określanie granic swobody realizatorów działań wiąże się bezpośrednio z problemem standaryzacji. Standaryzacja oznacza sposób ujednoczenia wybranych rodzajów zachowań i działań w organizacji według tych samych formuł, obowiązujących wszystkich uczestników tej organizacji. Standaryzacja ma na celu osiągnięcie zamierzonego poziomu porównywalności działań i zachowań w sytuacjach, które określa projektant organizacji, narzucając tym samym uczestnikom organizacji warunki brzegowe, w jakich powinny mieścić się ich realizacje. Standaryzacja jest jednym z podstawowych wymiarów organizacji, i w tym sensie narzędziem zarządzania, że pozwala kierownikom na wyznaczanie sposobów realizacji zadań wykonywanych przez poszczególnych wykonawców. Standaryzacja tworzy warunki dla sprawnego zarządzania i nie musi oznaczać, o ile nie ujawnią się jej patologiczne przejawy, ograniczenia dla możliwości kreowania działań i zachowań innowacyjnych. Projektowanie rozwiązań systemowych w obszarze organizacji zawsze wiąże się z potrzebą rozstrzygnięcia

⁸ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 77.

pożądanego poziomu standaryzacji. Oczywiście jest, że praktyka dostarcza nam wielu przykładów zróżnicowanych poziomów standaryzacji działań.

Wybór odpowiedniego dla danej organizacji poziomu standaryzacji zależy od:

- założonego poziomu elastyczności działań: im wyższy wymagany poziom podatności procesów na zmiany, tym niższy powinien być poziom ich standaryzacji;
- projektowanego poziomu samodzielności realizatorów: im wyższy zakładany poziom samodzielności, tym mniejszy poziom standaryzacji;
- zakładanego poziomu bezpieczeństwa i stałości procesów: im wyższy postulowany poziom stałości działań tym wyższy poziom standaryzacji, np. szczegółowa regulacja alternatywna;
- złożoności procesów: procesy proste – wysoki poziom standaryzacji, procesy złożone – niski poziom standaryzacji;
- poziomu kwalifikacji realizatorów: im niższy poziom kwalifikacji, tym wyższy poziom standaryzacji działań, co wynika z zakładanej małej zdolności realizatorów do samodzielnego działania.

Wybór odpowiedniego dla danej organizacji poziomu standaryzacji nie jest sprawą prostą i wymaga przemyślenia konsekwencji, jakie taka decyzja za sobą pociąga. Poruszamy się tu w przestrzeni między systemem działania przypominającym szczegółowe procedury ograniczone warunkami czasowymi, przestrzennymi i realizacyjnymi (np. większość firm typu *fast food*, w których określa się ściśle procedury wykonawcze przy jednoczesnym założonym stosunkowo niskim poziomie kwalifikacji personelu) a firmami projektowymi czy konsultingowymi, gdzie poziom standaryzacji ze względu na zmienność realizowanych kontraktów i inne czynniki powinien być z założenia bardzo niski. Zdolność do samoorganizacji systemu wyznaczana jest w tym przypadku przez dedykowany odgórnie poziom samodzielności w kreowaniu struktury własnych działań i celów. Granice elastyczności organizacji wyznacza w tym przypadku zdolność jej uczestników do uczenia się realiów konwencji systemowej opartej w dużym stopniu na improwizacji.

Podsumowanie

Wyznaczanie granic elastyczności systemu organizacyjnego rzadko jest działaniem w pełni świadomym. Z reguły poziom elastyczności organizacji jest rezultatem swoistej gry sił ukierunkowanych w przeciwnych do siebie kierunkach. Jest wynikiem zmagania się dążenia do stałości i przewidywalności efektów działania z chęcią sprostania wyzwaniom rynku i dorównywania konkurentom. Współczesne realia biznesowe podważają już sens takiej antynomii. Nasilająca się konkurencja o względy klientów narzuca i wymusza poszukiwanie skutecznych sposobów reakcji na to wyzwanie. Przekłada się to na wzrastającą podatność większości organizacji

na implementację (często niestety tylko w warstwie werbalnej) rozwiązań zwiększających ich podatność na elastyczność równoległą i wyprzedzającą (por. tab. 8.1). Jest to też istotnym impulsem dla dalszych poszukiwań skutecznych metod wsparcia dla tych inicjatyw.

Bibliografia

- Bitkowska A. et al., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2011.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Grajewski P., *Elastyczność i procesowość organizacji*, w: *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A. Szpitter, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, WNT, Warszawa 2004.

Rozdział 9

Zwinność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania między stabilnością a chaosem

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w niezwykle trudnych warunkach, nie tylko ze względu na ich nieprzewidywalność i burzliwość, ale przede wszystkim ze względu na dualny charakter przedsiębiorstw niezbędny do osiągnięcia sukcesu w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej. Z jednej strony wymaga się od nich budowania planów strategicznych, w których ujęta będzie wizja i misja organizacji, celów strategicznych, planów w stosunku do całej organizacji, jej funkcjonalnych jednostek, strategicznych jednostek biznesu, rynków geograficznych. Z drugiej jednak strony oczekuje się od przedsiębiorstw szybkiej reakcji oraz alternatywnych propozycji na wypadek niespodziewanych zdarzeń. Działalność przedsiębiorstw dąży do osiągnięcia konsensusu pomiędzy zapewnieniem stabilności funkcjonowania, bezpieczeństwa przetrwania oraz tworzeniem niezbędnych planów strategicznych a chaosem w otoczeniu, który zarówno stanowi źródło zagrożeń i obaw dla przedsiębiorstw, jak i daje nieograniczone możliwości kreowania i wykorzystywania pojawiających się szans. Zatem współczesne przedsiębiorstwo powinny charakteryzować następujące kompetencje:

- zdolność do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia oraz umiejętność kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających,
- umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć, a także bieżące sterowanie ich realizacją,
- umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli zdolność szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego ograniczenia,
- umiejętność oceny adekwatności zasobów oraz zdolność ich pozyskania z otoczenia.

Przedsiębiorstwo odznaczające się takimi umiejętnościami zostało nazwane zwinnym i jest traktowane jako nowy paradygmat przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zwinnego przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania integrującej dwie perspektywy rzeczywistości biznesowej: stabilności oraz chaosu. Jednocześnie autorka referatu zaprezentowała wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w Polsce na przełomie grudnia 2012 i stycznia 2013 r. przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

9.1. Stabilność a chaos – uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

Szybko zmieniający się świat, a w nim warunki prowadzenia biznesu, nasilający się proces globalizacji, zaostrzająca się konkurencja, konieczność wprowadzania gwałtownych zmian w przedsiębiorstwach oraz zwiększająca się rola własności intelektualnej przesądzą o rozwoju wielu gospodarek, o przetrwaniu wielu przedsiębiorstw¹. Aby odnaleźć się w tej nowej rzeczywistości, przedsiębiorstwa z jednej strony muszą wypracować sobie stabilność przez jasno określone realistyczne plany strategiczne, z drugiej jednak strony muszą adaptować się do permanentnie pojawiających się zmian (chaosu dotyczącego trudności w przewidywaniu i planowaniu). Sukcesem jest umiejętność przedsiębiorstw połączenia tych dwóch perspektyw w spójny wzorzec, który stanowi swoistą koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem.

W czasach chaosu tradycyjny trzyletni plan strategiczny należy uznać za nic nie warty anachronizm. Konwencjonalne podejście do strategii wymaga precyzyjnych prognoz, jednak takie podejście nie uwzględnia niepewności, z którą na co dzień mają do czynienia współczesne przedsiębiorstwa. Lekceważenie chaosu prowadzi do przyjmowania strategii, które albo nie chronią firmy przed zagrożeniami niesionymi przez chaos, albo nie umożliwiają wykorzystania pojawiających się wraz z nim szans².

W czasach nowej normalności³ dochodzi do kumulacji bodźców wywołujących turbulencję, takich jak postęp technologiczny, kontynuacja rewolucji informacyjnej, przełomowe technologie i innowacje, coraz silniejszy i niestabilny wpływ wschodzących rynków, które coraz ekspansywniej zajmują obszary zarezerwowane dawniej dla elity rynków rozwiniętych. Nie da się prognozować turbulencji, dlatego

¹ *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 63.

² P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes 2009, s. 83.

³ R.A. D'Aveni, *Hyper-competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York 1994.

najważniejszym czynnikiem wpływającym na przyszłe sukcesy firm jest jak najwcześniejsze wychwytywanie słabych sygnałów ostrzegawczych.

Gwałtowne, nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu, mające charakter nieciągły, dodatkowe zjawiska występujące w otoczeniu przedsiębiorstw wynikające z procesów globalizacji (wzrost znaczenia partnerstwa strategicznego, natężenie konkurencji, wzrost współzależności) – wszystko to ma skutki dla zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowania decyzji zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym.

W takich warunkach tradycyjne podejście do zarządzania – zwłaszcza strategicznego – i adaptowanie tradycyjnych jego metod jest mało użyteczne. Nowe wyzwania stwarzają zatem nowe okazje do tworzenia wartości i kreowania popytu, a rolą i zadaniem zarządzających jest wykrywanie nowych okazji i dzięki nowym narzędziom wykorzystywanie ich w celu kreowania przewagi konkurencyjnej⁴.

Źródłem nowego podejścia do zarządzania strategicznego są zmienne co do jakości, burzliwe i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu, stowarzyszone z postępującą globalizacją i skutkami z niej wynikającymi. Zarządzanie strategiczne jest procesem decyzyjnym i wdrożeniowym przygotowującym przedsiębiorstwo do funkcjonowania w przyszłości. Ta przyszłość w coraz mniejszym stopniu daje się przewidzieć w taki sposób, aby bezpiecznie dziś mogła angażować zasoby i umiejętności organizacji pod przyszłe cele i przyszłych klientów. Oznacza to, że wobec wzrostu stopnia złożoności otoczenia, wzrostu niepewności i ryzyka przedsiębiorstwa w inny sposób muszą przygotować się do działań w przyszłym otoczeniu. Główne kierunki zmian obejmują⁵:

- coraz szersze ujęcie zarządzania strategicznego – odejście od formalnych procedur na rzecz widzenia holistycznego organizacji,
- coraz większy udział innowacji, wiedzy, własności intelektualnej w zakresie, celach i kwestiach objętych zarządzaniem,
- coraz większe nasilenie dla kreatywności, wizjonerstwa, inwencji, indywidualnego podejścia do zarządzania strategicznego.

Jak zauważa P. Banaszyk, warunkiem trwałości osiągniętej przewagi konkurencyjnej jest niezmiennność gustów i preferencji konsumentów. Gdy podlegają one przeobrażeniom, walka konkurencyjna zaczyna się od nowa, gdyż bariery wejścia do nisz rynkowych przestają oddziaływać na nowych pojawiających się konkurentów. Podstawowym problemem strategicznym jest więc dostosowanie oferty produktywnej do gustów i preferencji konsumentów oraz zbudowanie barier wejścia do nisz rynkowych, w których przedsiębiorstwo jest obecne⁶.

⁴ T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, New York 2006, s. 25.

⁵ *Model biznesu...*, op.cit., s. 79.

⁶ P. Banaszyk, *Zmiana kluczowych problemów strategicznych*, w: *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Trzeciński, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

Burzliwe i niestabilne otoczenie wymusiło zmianę warunków działania podmiotów gospodarczych. Postawiło przed współczesnymi przedsiębiorstwami wyzwanie tworzenia wartości we współpracy z klientem, nabywania umiejętności adaptowania się do zachodzących zmian i szybkiej reakcji na potrzeby klientów. Wszystkie te umiejętności są podstawą zwinności przedsiębiorstwa. A. Gunasekaran określa zwinność jako umiejętność przetrwania i radzenia sobie w konkurencyjnym otoczeniu, pełnym nieprzewidywalnych zmian, wymagających szybkiej i skutecznej reakcji. Chcąc sprostać wymaganiom klientów na zmieniającym się rynku, przedsiębiorstwo musi podjąć szybkie działania umożliwiające utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Wprowadza innowacje w procesie produkcyjnym, technologie informacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych⁷.

9.2. Zwinność jako sposób przystosowania się do otoczenia i jego zmian

Przewaga konkurencyjna, której motorem są zmiany zaistniałe w otoczeniu, zależy również od zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na nie. Jakakolwiek zmiana zewnętrzna tworzy możliwości zysku, wliczając w to szanse dla nowych inicjatyw biznesowych, co pobudza ducha przedsiębiorczości, kreowania nowych innowacyjnych pomysłów oraz skuteczniejszych niż dotąd metod i narzędzi ich realizacji. Zdolność reagowania zawiera w sobie dwie kluczowe umiejętności. Pierwszą jest zdolność antycypowania zmian w otoczeniu, drugą natomiast umiejętność szybkiego reagowania na zmiany.

W miarę jak rynki stają się coraz bardziej niespokojne i nieprzewidywalne, krótki czas reakcji uzyskiwany dzięki większej elastyczności okazuje się coraz ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej. Umiejętność szybkiej reakcji wymaga przede wszystkim dostępu do informacji. Ponieważ tradycyjne prognozowanie ekonomiczne i rynkowe stało się mniej efektywne, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu polegają na analizach prospektywnych (z wykorzystaniem big data i portali społecznościowych) poprzez bezpośrednie relacje z klientami, dostawcami, a nawet konkurentami. W celu natychmiastowego wykorzystania informacji pochodzących z wymienionych źródeł potrzebne są krótkie cykle wdrażania zmian oraz wysoki poziom elastyczności oraz zdolności do adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia⁸.

⁷ A. Gunasekaran, *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research” 1998, Vol. 36, No. 5.

⁸ R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 266–267.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele definicji zwinności. Podsumowując ten dorobek, można wyróżnić cztery odmienne motywy zwinności, najczęściej wymieniane przez autorów definicji. Wyróżnia się: zaspokojenie potrzeb klienta, przewagę konkurencyjną, przetrwanie w trudnych warunkach oraz chęć osiągnięcia wyższej efektywności. Większość definicji ma charakter rozłączny – oznacza to, że skupiają się one na jednym podstawowym motywie osiągnięcia zwinności (tab. 9.1). Kolejne symbole w tabeli oznaczają inne motywy: A – Zaspokojenie potrzeb klienta, B – Przewaga konkurencyjna, C – Przetrwanie w trudnych warunkach, D – Efektywność.

Tabela 9.1. Istota i motywy zwinnego przedsiębiorstwa

Definicja	Autor, rok	Motywy zwinności			
		A	B	C	D
Zdolność przedsiębiorstwa do przygotowania oferty umożliwiającej sprostanie zmieniającym się wymaganiom indywidualnych klientów	Agile Forum AT Iacocca Institute, Lehigh University, USA (1991)	×			
Zdolność przedsiębiorstwa do odpowiedzi na zmiany we właściwy sposób i w jak najszybszym czasie oraz wykorzystanie nadchodzących zmian w otoczeniu gospodarczym jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej	Kidd (1995)		×		
Zdolność do przyspieszenia działań w sytuacji krytycznej, rozpoczynających się od identyfikacji potrzeb rynkowych a kończących się dostarczeniem gotowego produktu do klienta	Kumar, Motwani (1995)			×	
Kompleksowa odpowiedź/reakcja na wyzwania biznesowe związane z uzyskiwaniem rentowności na dynamicznie zmieniających się, pofragmentowanych globalnych rynkach wysokiej jakości, wydajności i spersonalizowanych dóbr i usług.	Goldman (1995)				×
Zdolność produkowania i skutecznego oferowania szerokiego zakresu niskokosztowych, wysokiej jakości produktów w krótkim czasie oraz w pełnej gamie rozmiarów, dzięki czemu przedsiębiorstwo tworzy wartość dla klienta poprzez kastomizację	Vokurka, Fliedner (1998)	×			×
Zdolność przedsiębiorstwa do szybkiej i efektywnej odpowiedzi na nadchodzącą zmianę	McGaughey (1999)			×	
Umiejętność przedsiębiorstwa do przetrwania dzięki szybkiej i efektywnej reakcji na zmiany rynkowe, napędzane przez zaprojektowane przez klientów produkty i usługi	Gunasekaran (1999)			×	
Zdolność organizacji do funkcjonowania i przetrwania w permanentnie zmieniającym się, nieprzewidywalnym otoczeniu biznesowym	Rigby (2000)			×	

Definicja	Autor, rok	Motywy zwinności			
		A	B	C	D
Zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z nieprzewidywalnymi zmianami, w celu przetrwania nieprzewidzianych zagrożeń występujących w otoczeniu biznesowym oraz wykorzystywanie zmian jako szans dla tworzenia przewagi konkurencyjnej	Zhang, Sharifi (2000)			×	
Zdolność organizacji do zdobycia przewagi konkurencyjnej dzięki inteligentnemu, szybkiemu i proaktywnemu wykorzystaniu szans w otoczeniu i odpowiedniej reakcji na zagrożenia	Meredith, Francis (2000)		×		
Zdolność zarówno kreowania zmian, jak i reagowania na nie w celu generowania zysków w turbulentnym otoczeniu biznesowym	Highsmith (2004)				×
Zbiór powiązanych zmian w zakresie marketingu, produkcji, wzornictwa i organizacji	Storey (2005)				×
Zdolność do przeprowadzenia wydajnej zmiany poziomu operacyjnego jako odpowiedzi na niepewność i zmieniające się wymagania	Narasimhan (2006)			×	
Koncepcja skierowana na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Zdolność do „zarządzania niepewnością” przez dostępne opcje w ramach obecnej konfiguracji oraz ustalonych z góry ograniczeń	Bernardes, Hanna (2009)		×		
Umiejętność uzyskania satysfakcji klientów i pracowników; dzięki nabytym umiejętnościom przedsiębiorstwo może w odpowiedni sposób zareagować na zmiany następujące w otoczeniu gospodarczym	Dahmaradeh, Banihashemi (2010)	×		×	
Umiejętność wykorzystania pojawiających się okazji dzięki takim cechom przedsiębiorstwa jak: bystrość, elastyczność, inteligencja i spryt	Trzecieliński (2011)		×		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Sajdak, *Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1(14), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Zwinność to cecha, którą powinno posiadać każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w nowych warunkach otoczenia biznesowego i chcące w nich przetrwać. Przedsiębiorstwa doświadczają różnych zmian, odmienny jest poziom odczuwalnych skutków, dlatego istnieje potrzeba zapewnienia przedsiębiorstwom różnego (odmiennego) poziomu zwinności. Możliwe jest to dzięki zastosowaniu zróżnicowanych kombinacji praktyk i narzędzi umożliwiających radzenie sobie przedsiębiorstwa ze zmianami.

Zwinność jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia biznesowego i stanowi funkcję zmian w otoczeniu oraz sytuacji przedsiębiorstwa. Jako zdolność przedsiębiorstwa do strategicznej odpowiedzi na nowe kryteria otoczenia biznesowego w praktyce oznacza wykorzystanie metod, procesów produkcyjnych

i organizacyjnych, praktyk i narzędzi, z których większość została do tej pory rozwinięta. Dostępne narzędzia i metody są najczęściej wykorzystywane w przedsiębiorstwach produkcyjnych do konkretnych zadań, inne natomiast podlegają rozwojowi w celu udostępnienia umiejętności niezbędnych do osiągnięcia zwinności. Jedną z najistotniejszych różnic pomiędzy przedsiębiorstwem zwinnym a tradycyjnym jest intensywne wykorzystanie przez te pierwsze zintegrowanego systemu informacyjnego, zapewniającego najwyższą aktualność danych, efektywną komunikację, bogactwo danych itd.⁹

9.3. Wyniki badań empirycznych

Badania empiryczne przeprowadzone zostały w Polsce na przełomie grudnia 2012 i stycznia 2013 r. przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Zakres przeprowadzonych badań empirycznych można określić w odniesieniu do następujących aspektów:

- zakres podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą,
- zakres przedmiotowy – uwarunkowania kształtujące wybory strategiczne w przedsiębiorstwach,
- zakres przestrzenny – Polska,
- zakres czasowy – przełom roku 2012/2013.

Wielkość próby badawczej obejmowała 123 przedsiębiorstwa. Metodą wykorzystaną do zbierania danych empirycznych była metoda ankiety pocztowej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Podstawową metodą doboru jednostek populacji do badania był dobór losowy warstwowy – populacja przedsiębiorstw podzielona została na rozłączne zbiory (warstwy) wg kryterium prowadzonej działalności gospodarczej (sektor działalności). Ze względu na niski poziom zwrotności ankiety pocztowej zdecydowano o wysłaniu ankiety do 2000 przedsiębiorstw, adresując ją do przedstawicieli najwyższego szczebla kierownictwa, podejmujących decyzje o charakterze strategicznym.

Respondentów poproszono o ocenę zjawisk i procesów zachodzących w poszczególnych obszarach otoczenia przedsiębiorstwa pod kątem ich zmienności (jak intensywne są zmiany), przewidywalności (na ile łatwo prognozować zachodzące zmiany) oraz siły wpływu na działalność ich przedsiębiorstw.

⁹ M. Sajdak, *Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1(14), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Zjawiska i procesy ekonomiczne respondenci uznali za czynniki charakteryzujące się największym poziomem zmienności ($\bar{X}= 3,53$). To właśnie w tym obszarze makrootoczenia przedsiębiorstwa wskazują na największe zmiany wiążące się z pojawianiem się zarówno szans, jak i zagrożeń dla ich działalności. W dalszej kolejności przeanalizowano takie czynniki jak: przedsiębiorstwa konkurencyjne, warunki konkurowania w sektorze, regulacje prawne i działalność instytucji państwowych/międzynarodowych oraz sferę technologiczno-techniczną. Wszystkie wymienione czynniki uzyskały taką samą średnią = 3,26. Wiedza przedsiębiorstw dotycząca zmienności wskazanych obszarów makro- i mikrootoczenia wskazuje na konieczność regularnego monitorowania tych zjawisk i procesów w celu poszukiwania w nich szans dla przedsiębiorstw, a także, dzięki systemom wczesnego ostrzegania, wychwytywania zagrożeń w celu ich neutralizacji (tab. 9.2).

Tabela 9.2. Średni poziom wpływu zmienności obszarów otoczenia przedsiębiorstwa na działalność przedsiębiorstwa (jak intensywne są zmiany)

Wyszczególnienie	N	Średnia
Zjawiska i procesy ekonomiczne	122	3,53
Przedsiębiorstwa konkurencyjne, warunki konkurowania w sektorze	121	3,26
Regulacje prawne i działalność instytucji państwowych/międzynarodowych	122	3,26
Sfera technologiczno-techniczna	122	3,26
Sektor odbiorców przedsiębiorstwa, w tym zachowania klientów indywidualnych	122	3,13
Dostawcy przedsiębiorstwa, warunki działalności w branżach powiązanych	121	2,83
Środowisko naturalne (zasoby naturalne, procesy związane z ochroną środowiska)	121	2,54
Sfera społeczno-kulturowa, w tym zjawiska demograficzne	122	2,30

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Pomimo dużej zmienności zjawisk i procesów ekonomicznych respondenci uznali, że jest to również obszar najbardziej przewidywalny ($\bar{X}= 3,53$). Za równie przewidywalne uznali regulacje prawne i działalność instytucji państwowych oraz międzynarodowych, a także sektor odbiorców przedsiębiorstwa, w tym zachowania klientów indywidualnych. Szczególnie ciekawe w związku z analizowanym tematem zwinności wydaje się deklaracja respondentów dotycząca znajomości ich odbiorców, gdyż świadczy to, że firmy prowadzą zaawansowane analizy rynku, chcąc przygotować ofertę, która w jak najwyższym stopniu spełni wymagania ich klientów (tab. 9.3).

Tabela 9.3. Średni poziom wpływu przewidywalności obszarów otoczenia przedsiębiorstwa na działalność przedsiębiorstwa (na ile łatwo prognozować zachodzące zmiany)

Wyszczególnienie	N	Średnia
Zjawiska i procesy ekonomiczne	121	3,53
Regulacje prawne i działalność instytucji państwowych/międzynarodowych	120	3,48
Sektor odbiorców przedsiębiorstwa, w tym zachowania klientów indywidualnych	121	3,33
Przedsiębiorstwa konkurencyjne, warunki konkurowania w sektorze	121	3,08
Sfera technologiczno-techniczna	120	2,92
Dostawcy przedsiębiorstwa, warunki działalności w branżach powiązanych	120	2,81
Środowisko naturalne (zasoby naturalne, procesy związane z ochroną środowiska)	120	2,73
Sfera społeczno-kulturowa, w tym zjawiska demograficzne	121	2,49

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W dalszej kolejności ocenie poddano średni poziom wpływu obszarów otoczenia na działalność przedsiębiorstwa. Zjawiska i procesy ekonomiczne ($\bar{X} = 3,74$) oraz sektor odbiorców przedsiębiorstwa ($\bar{X} = 3,72$) zostały uznane przez respondentów za obszary mające największy wpływ na działalność przedsiębiorstw. Wysoko oceniono również wpływ przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz warunki konkurowania w sektorze ($\bar{X} = 3,55$). Wyniki te świadczą o kierunku działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw, dla których uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest jednym z podstawowych kierunków rozwoju, natomiast budowanie wartości we współpracy z klientem stanowi sposób jego realizacji (tab. 9.4).

Tabela 9.4. Średni poziom wpływu obszarów otoczenia przedsiębiorstwa na działalność przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	N	Średnia
Zjawiska i procesy ekonomiczne	121	3,74
Sektor odbiorców przedsiębiorstwa, w tym zachowania klientów indywidualnych	121	3,72
Przedsiębiorstwa konkurencyjne, warunki konkurowania w sektorze	121	3,55
Regulacje prawne i działalność instytucji państwowych międzynarodowych	120	3,51
Sfera technologiczno-techniczna	120	3,45
Dostawcy przedsiębiorstwa, warunki działalności w branżach powiązanych	120	3,31
Środowisko naturalne (zasoby naturalne, procesy związane z ochroną środowiska)	120	2,62
Sfera społeczno-kulturowa, w tym zjawiska demograficzne	121	2,40

Źródło: Opracowano na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu biznesowym, „manewrując” pomiędzy stabilnością (celów i planów strategicznych) a chaosem w otoczeniu. Dzięki turbulencji mogą pojawiać się nowe szanse na rozwinięcie działalności według istniejącego lub zmodyfikowanego modelu biznesowego. Przedsiębiorstwa muszą jednak nauczyć się owe szanse wykorzystywać. Przede wszystkim muszą nabyć umiejętności dostrzegania ich oraz ocenienia swoich kompetencji i zasobów z punktu widzenia możliwości wykorzystania pojawiających się szans, a także przy braku odpowiednich zasobów posiadać zdolność pozyskania ich z otoczenia (współpraca oparta na partnerstwie strategicznym). Kluczowa jest także szybkość reakcji i umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć. Nieoceniona jest rola przywództwa strategicznego, które powinno opierać się na szerzeniu idei, ale jednocześnie umiejętności osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego ograniczenia.

Przeprowadzone badania wykazały, że zjawiska i procesy ekonomiczne uznane zostały za czynniki charakteryzujące się największym poziomem zmienności. To właśnie w tym obszarze makrootoczenia przedsiębiorstwa wskazują na największe zmiany wiążące się z pojawianiem się zarówno szans, jak i zagrożeń dla ich działalności. Pomimo dużej zmienności zjawisk i procesów ekonomicznych respondenci uznali, że jest to również obszar najbardziej przewidywalny oraz mający największy wpływ na ich działalność. Wyniki badań dowodzą, że przedsiębiorstwa są świadome chaosu panującego w otoczeniu i potrafią identyfikować obszary o wysokim poziomie ryzyka. Brakuje im jednak często odpowiednich narzędzi i praktyk, aby wypracować model biznesowy oparty na koncepcji zwinnego przedsiębiorstwa, chroniący je przed nagłymi zmianami i zapewniający skuteczną adaptację do zmieniających się warunków otoczenia.

Bibliografia

- Banaszyk P., *Zmiana kluczowych problemów strategicznych*, w: *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, red. S. Trzcieliński, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- D’Aveni R.A., *Hyper-competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York 1994.
- Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S., *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, New York 2006.

Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin 2013.

Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Gunasekaran A., *Agile manufacturing: enablers and an implementation framework*, „International Journal of Production Research” 1998, Vol. 36, No. 5.

Kotler P., Caslione J., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes 2009, s. 83.

Sajdak M., *Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 1(14), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Rozdział 10

Organizacja jako złożony system adaptacyjny

Wstęp

Z perspektywy teorii systemów organizacje zaliczane są do subclassy 'systemy żyjące' w klasie 'złożone systemy adaptacyjne' (*Complex adaptive system* – CAS). Piszący te słowa zapoczątkował w drugiej połowie lat 90. i rozwinął w pierwszych latach XXI w. pewną teorię organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego¹. Punktem wyjścia dla tej teorii były dotychczasowe prace – krajowe i zagraniczne – z zakresu systemowego ujęcia organizacji oraz koncepcja rachunkowości jako retrospektywnego i prospektywnego odwzorowania organizacji, na której gruncie w sposób naturalny wyrasta pytanie: Co właściwie odwzorowuje rachunkowość? W świetle sformułowanej teorii odpowiedź brzmi: rachunkowość odwzorowuje fundamentalne atrybuty systemowe organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego. W ramach tejże teorii określono fundamentalne atrybuty systemowe organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego, warunki jej trwania i rozwoju oraz zbudowano modele jej metastruktury i metafunkcji/metabehawioru.

Niniejszy artykuł poświęcony jest pogłębieniu operacjonalizacji wyżej wskazanej teorii, co czyni się przez dalszą dezagregację fundamentalnych atrybutów

¹ W.A. Nowak, *Rachunkowość sektora publicznego. Koncepcje, metody, uwarunkowania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998; idem, *O możliwości systemowej teorii budżetowania*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2001, t. 2 (58), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa; idem, *On the general theory of accounting*, w: *General accounting theory in statu nascendi*, ed. M. Dobija, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003, s. 63–76; idem, *Budgeting in an open system*, „Revista Contabilidade & Finanças” June 2004, Vol. 15, No. spe, São Paulo, *On-line version* ISSN 1808-057X, <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000400007>, w: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400007 (08.01.2014); idem, *Zarządzanie ryzykiem według COSO*, w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. J. Bizon-Górecka, TNOiK, Bydgoszcz 2004, s. 81–92; idem, *O ryzyku w kontekście systemowym*, „Master of Business Administration” wrzesień–październik 2004, nr 5 (70), s. 39–42; idem, *Teoria sprawozdawczości finansowej. Perspektywa standardów rachunkowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, rozdz. 6 i 7; idem, *O konceptualnej podstawie sprawozdawczości finansowej. Perspektywa angloamerykańska*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, rozdz. 6.

systemowych i rozwinięcie modelu metastruktury, a także przez wskazanie na specyficzną właściwość odwzorowań rachunkowościowych w aspekcie walucyjnym i na interpretację ryzyka w kategoriach fundamentalnych atrybutów systemowych.

10.1. Organizacja jako złożony system adaptacyjny

W ramach systemowej teorii organizacji, o której mowa powyżej, organizacja definiowana jest jako będąca systemem otwartym o charakterze żyjącego złożonego systemu adaptacyjnego kolekcja zasobów osobowych i nieosobowych, zorientowana na generowanie korzyści wskazanych przez jej fundatora. Nasuwające się z tej definicji emergentne modele organizacji to czteroelementowy model metastruktury organizacji ('motyw ażeby' jako metacel, zasoby osobowe, zasoby nieosobowe, relacje wewnętrzne jako struktura organizacyjna) oraz przepływowy model metafunkcji/metabehawioru jako systemu otwartego z medium wymiany, to jest systemu z modulowanymi przez medium wymiany wejściami, transformacjami i wyjściami, zarówno informacyjnymi, jak i nieinformacyjnymi. Graficznie modele te autor przedstawia we wcześniejszym opracowaniu².

Sam złożony system adaptacyjny definiowany bywał różnie, choć dziś definicje te są już zbieżne co do istoty rzeczy. Na przykład w internetowym słowniku biznesu złożonym systemem adaptacyjnym nazwano „obiekt składający się z wielu zróżnicowanych autonomicznych komponentów lub części (zwanymi agentami), połączonych i współzależnych poprzez gęstą sieć więzi wzajemnych, zachowujący się jako całość ucząca się na podstawie doświadczenia i dostosowująca się do zmian w środowisku (a nie tylko reagująca). Przy tym każdy agent jest sam w sobie złożonym systemem adaptacyjnym [...] i podtrzymuje siebie w środowisku, które sam kreuje poprzez interakcje z innymi agentami”³. Z kolei Ahmed, Elgazzar i Hegazi⁴ uważają, iż „złożony system adaptacyjny składa się niehomogenicznych i współdziałających adaptatywnych agentów, gdzie adaptacyjność oznacza zdolność uczenia się”. Zaznaczają przy tym, że niemal wszystkie systemy biologiczne, ekonomiczne i społeczne są złożonymi systemami adaptacyjnymi, do których zaliczają także pewne klasy modeli matematycznych i komputero-

² Np. W.A. Nowak, *Teoria sprawozdawczości...*, op.cit., s. 232 i 238.

³ *Business Dictionary* www.businessdictionary.com/definition/complex-adaptive-system-CAS.html#ixzz2qCOg74N2 (07.01.2014).

⁴ E. Ahmed, A.S. Elgazzar, A.S. Hegazi, *An overview of Complex Adaptive Systems*, <http://arxiv.org/pdf/nlin/0506059.pdf>, s. 1 (10.01.2014).

wych – podobnie jak Gell-Mann⁵, który zresztą patrzy na CAS jeszcze szerzej. Natomiast w Wikipedii złożone systemy adaptacyjne przedstawione są jako „specjalne przypadki systemów złożonych, często definiowanych jako »złożona kolekcja makroskopowa« względnie »podobnych i częściowo powiązanych mikrostruktur« – formowana pod kątem adaptacji do zmiennego środowiska i zwiększenia jej przeżywalności jako makrostruktury”. I dalej: „Złożone są one [te systemy – przyp. aut.] w tym sensie, że są dynamicznymi sieciami interakcji, których relacje nie są ograniczone do agregacji indywidualnych obiektów statycznych. Natomiast adaptatywne są w sensie tego, że ich behavior indywidualny i kolektywny mutuje i samoorganizuje się w korespondencji z inicjującym zmianę mikro zdarzeniem lub z kolekcją zdarzeń”. Ponadto wskazuje się, że „termin »złożone systemy adaptacyjne«, bądź »nauka o złożoności«, używany jest często do opisu luźno zorganizowanej dyscypliny akademickiej wyrosłej wokół studiów nad takimi systemami”⁶.

Podkreślmy, że kluczowymi cechami wyróżniającymi systemu otwartego są: wyodrębnienie, wejścia, procesy transformacji, wyjścia oraz oddziaływania z otoczeniem. Jednak poza tymi cechami systemy otwarte o charakterze żyjących złożonych systemów adaptacyjnych obejmujących ludzi posiadają cały szereg sobie tylko właściwych atrybutów, zasadniczo determinujących naturę podmiotów ekonomicznych, którymi też są organizacje. Według D. Katza i R.L. Kahna, społecznych psychologów organizacji, dla zrozumienia owej natury bardzo istotne jest uwzględnienie następujących właściwości systemów żyjących⁷.

1. Granica systemu. Możliwość istnienia granicy stanowi warunek konieczny ukonstytuowania systemu. Z perspektywy organizacji jako obiektu z czynnikiem osobowym granica oznacza świadomość środowiska i świadomość oddziaływania zmian w otoczeniu na atrybuty systemu oraz oddziaływania zmian (atrybutów) systemu na otoczenie.
2. Sprzężenie zwrotne. Oznacza ono przekazywanie na wejścia bądź części tego, co wypływa przez wyjścia, bądź też informacji o tym, co wypływa. Tego rodzaju przepływ jest warunkiem koniecznym regulacji wyjść, czyli osiągnięcia i utrzymywania pożądanego ich stanów i – dodajmy – stanów wewnętrznych. Istnienie sprzężenia zwrotnego oznacza też swoistą formę oddziaływania na system ze strony otoczenia.

⁵ M. Gell-Mann, *Complex Adaptive Systems*, w: *Complexity: Metaphors, Models, and Reality*, eds. G. Cowan, D. Pines, D. Meltzer, SFI Studies in the Sciences of Complexity, Proc. Vol. 19, Addison-Wesley 1994, s. 17–18.

⁶ CAS-views, www.google.pl/search?q=complex+adaptive+systems&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=0SDPUo6fjquX5AS3kiHgBA&ved=0CEUQsAQ&biw=2053&bih=1043 (08.01.2014)

⁷ Cyt. za W.A. Nowak, *Teoria sprawozdawczości...*, op.cit., s. 235–237.

3. Cykliczność jako podstawa funkcjonowania. Z perspektywy dynamiki systemy otwarte konstituowane są przez cykle zdarzeń. Wpływy przez wyjścia umożliwiają napływ przez wejścia i repetycję transformacji, co staje się źródłem cykliczności. Cykle współkonstruuja formę istnienia podmiotu gospodarującego. Dodajmy, że w klasie podmiotów ekonomicznych pewne kategorie wpływów i napływów oraz repetycji koordynowane bywają przy pomocy pośrednika wymiany. Zwróćmy uwagę, że wprowadzenie pośrednika wymiany skutkuje pojawieniem się możliwości niejednoczesności ruchu obiektu/czynnika podstawowego i pośrednika. Sytuacja ta jest powodem konieczności opanowywania nie tylko zasobów i pośrednika, ale także zobligowań z nimi związanych.
4. Negatywna entropia. System otwarty importuje z otoczenia energię i informację, co hamuje immanentną entropii skłonność do zwiększania się. Import może przewyższać zużycie wewnętrzne i eksport. Z perspektywy organizacji oznacza to możliwość powstrzymywania destrukcji i dezintegracji, czyli możliwość zachowania stanów wewnętrznych (naprawa oraz podtrzymywanie elementów i relacji, unikanie „śmierci”), a w przypadku nadwyżki importu nad zużyciem wewnętrznym i eksportem – także możliwość adaptacji elementów i struktury do zmian otoczenia oraz możliwość wzrostu i ekspansji.
5. Homeostaza (równoważenie stanu). Powstrzymujący entropię import wymaga pewnej stałości poziomu wymiany z otoczeniem. Wymiana oznacza napływ i odpływ, ale stałość pierwszego i stabilność drugiego prowadzą do równowagi dynamicznej, której rezultatem jest względna niezmiennosc charakteru systemu, czyli względna niezmiennosc jego struktury i funkcji.
6. Skłonność do wzrostu i ekspansji. Długotrwała niezmiennosc stanów systemu otwartego jest typowa raczej dla układów prostych, które nie wymagają dla adaptacji do zmian otoczenia (trwania) znaczniejszych nadwyżek energii i informacji. Występowanie nadwyżek oraz ich kumulacja może jednak prowadzić do wzrostu złożoności systemu i natężenia tendencji do przeciwdziałania wzrostowi entropii. Razem wzięte skutkuje to nasilaniem się skłonności do wzrostu i ekspansji, co na pierwszy rzut oka wydaje się sprzeczne z atrybutem równowagi. Jest to jednak sprzeczność pozorna, bowiem wzrost systemu następuje poprzez agregację systemów prostych, które po internalizacji stają się subsystemami, ale nie tracą przez to swych fundamentalnych atrybutów i zachowują zrównoważony stan. Natomiast zjawisko niejednoczesnego wykorzystania nadwyżek zgromadzonych w subsystemach powoduje powstanie w systemie z nich złożonym pewnego kwantum energii i informacji wykraczającego ponad poziom potrzebny dla bieżącego trwania całości. Nadwyżka ta

staje się pożywką dla multiplikacji subsystemów i cykli działań. Multiplikacja oznacza zaś wzorzec wzrostu i ekspansji, którego istotą jest zmiana ilości przy zachowaniu jakości.

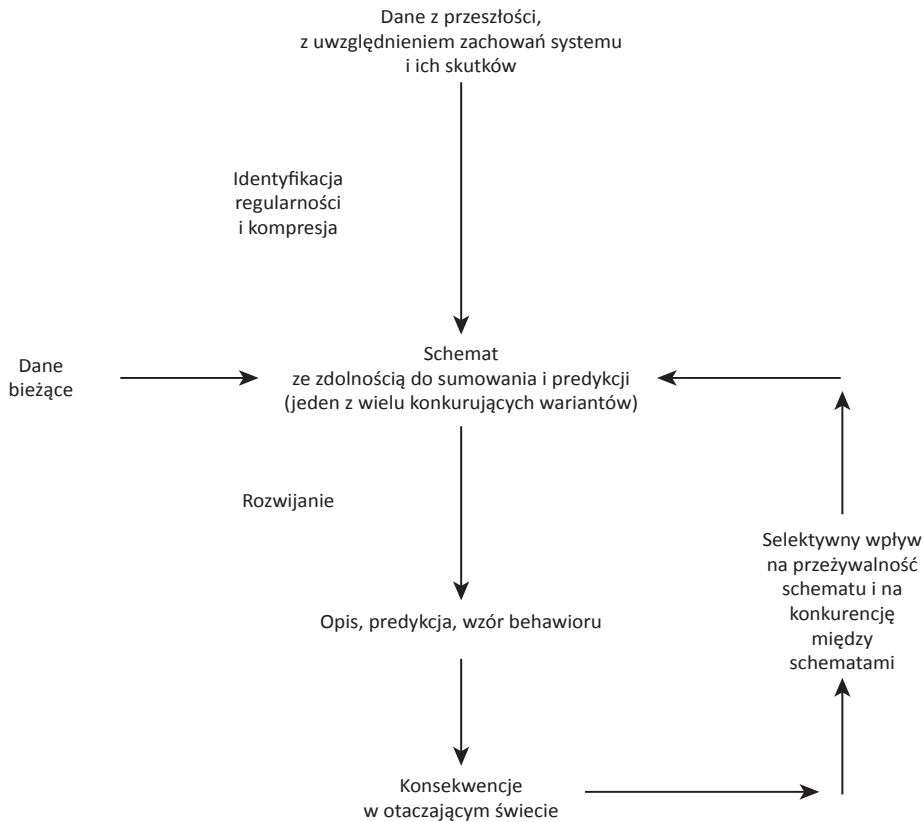
7. Harmonizacja homeostazy i adaptacyjności. Zrównoważenie stanu systemu otwartego wymaga pogodzenia dwóch często przeciwstawnych funkcji, to jest homeostazy oraz adaptacyjności. Funkcja homeostazy służy zapewnieniu równowagi wewnętrznej i zgodności z otoczeniem. Funkcja adaptacyjności służy natomiast takiemu kształtowaniu elementów i relacji, aby dostosowywać je do zmieniających się wymogów wewnętrznych i zewnętrznych. Warunkiem trwania systemu jest realizacja obydwu funkcji. Należycie utrzymane i stabilne systemy nie będą trwać długo, jeśli nie będą mieć możliwości adaptowania się do zmian. Podobnie systemy uposażone w zdolność do adaptacji nie przetrwają, jeżeli nie będą mieć możliwości dostatecznej stabilizacji swych stanów.
8. Ekwiwifinalność. Właściwość ta oznacza, że dany stan finalny system może osiągać, wychodząc z różnych stanów początkowych i przechodząc przez różne trajektorie zmian. Zatem organizacja może osiągać swe cele przy niestabilności wejść i fluktuacjach procesów transformacji.

Dalsze właściwości organizacji implikują z samej definicji złożonego systemu adaptacyjnego. Jak wspomniano, definiowano go różnie, ale dziś jego definicje są już zbieżne co do istoty rzeczy.

Według teoretyków złożonych systemów adaptacyjnych kluczową (naturalną i emergentną) właściwością złożonych systemów adaptacyjnych, a więc i organizacji, jest samoistne wytwarzanie przez nie wewnętrznej struktury informacyjnej, będącej wewnętrznym odwzorowaniem świata⁸. Nazywana bywa ona modelem wewnętrznym (J. Holland) albo schemat (Gell-Mann). Wzór takiegoż schematu przedstawiamy za Gell-Mannem⁹ na rysunku 10.1.

⁸ M. Gell-Mann, *Complex Adaptive...*, op.cit.

⁹ Ibidem oraz idem, *The Quark and the Jaguar. Adventures in the simple and the complex*, Little, Brown and Company, London 1994.



Rysunek 10.1. Wzór informacyjnego aspektu organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Gell-Mann, *The Quark and the Jaguar. Adventures in the simple and the complex*, Little, Brown and Company, London 1994, s. 25 oraz idem, *Complex Adaptive Systems*, w: *Complexity: Metaphors, Models, and Reality*, eds. G. Cowan, D. Pines, D. Meltzer, SFI Studies in the Sciences of Complexity, Proc. Vol. 19, Addison-Wesley 1994, s. 18–19.

10.2. Właściwości organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego – dalsza operacjonalizacja

Z perspektywy złożonego systemu adaptacyjnego do właściwości organizacji zaliczymy fundamentalne atrybuty systemowe, warunki trwania i rozwoju oraz meta-modele struktury i funkcji. W pierwszych pełniejszych sformułowaniach tak rozumianych właściwości¹⁰ jako fundamentalne atrybuty systemowe organizacji zdefiniowano:

¹⁰ Pierwsze sformułowania pełniejsze tak rozumianych właściwości przedstawiono w pracach: W.A. Nowak, *On the general theory...*, op.cit.; idem, *Budgeting in an open...*, op.cit.; idem, *Zarządzanie ryzykiem...*, op.cit.; idem, *O ryzyku w kontekście...*, op.cit.

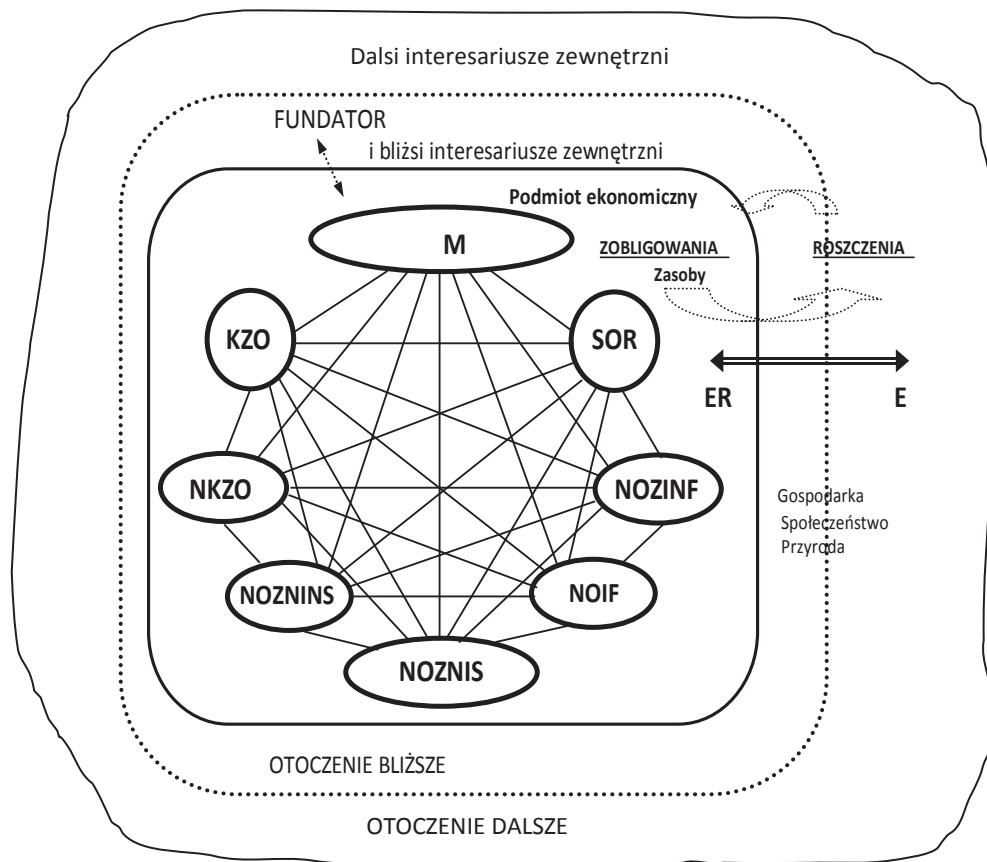
tożsamość, periodyczność, zasobność, zdolność płacenia oraz nadwyżkodajność. Jako warunki trwania i rozwoju organizacji ustalono dostosowanie zdolności płacenia do zasobności i obligowalności (warunek konieczny) oraz – dostosowanie nadwyżkodajności do zasobności i obligowalności (warunek dostateczny). Ponadto rozwinęto czteroelementowy model metastruktury do sześciu elementów (metacel, zasoby osobowe kierownicze, zasoby osobowe niekierownicze, zasoby nieosobowe nieinformacyjne, zasoby osobowe informacyjne, struktura organizacyjna) oraz dodano kontekst interesariuszy do przepływowego modelu metafunkcji z medium wymiany. Dezagregując i operacjonalizując te właściwości, w modelach z lat 2007 i 2010 m.in. wyodrębniono z tożsamości samoopis oraz sygnalizację i komunikowanie, co poszerzyło ekspozycję fundamentalnych atrybutów systemowych do ośmiu elementów¹¹.

Dla dalszego pogłębiania operacjonalizacji teorii organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego autor proponuje dalszą dezagregację atrybutu tożsamości organizacji przez wyodrębnienie relacji wewnętrznych jako odrębnego atrybutu. Ponadto propozycja idzie ku rozróżnieniu nieosobowych zasobów nieinformacyjnych substancjonalnych od nieosobowych zasobów nieinformacyjnych niesubstancjonalnych oraz nieosobowych zasobów informacji finansowej od nieosobowych zasobów informacji niefinansowej. Tym samym operacyjnie eksponowanych byłoby dziewięć fundamentalnych cech systemowych i osiem elementów metastrukturalnych. Zatem operacyjnie eksponowane fundamentalne atrybuty systemowe to:

- 1) tożsamość,
- 2) struktura wewnętrzna,
- 3) cykliczność (w płaszczyznach przyrodniczej, społecznej i ekonomicznej),
- 4) zasobność,
- 5) obligowalność,
- 6) gratyfikodajność (zdolność płacenia – zdolność do wymiany z otoczeniem, interakcyjność),
- 7) nadwyżkotwórczość (zdolność do generowania nadwyżki zasobów importowanych nad zasobami zużywanymi i eksportowanymi),
- 8) samoopis (metody, przejrzystość),
- 9) sygnalizacja/komunikowanie (eksternalizacja produktów samoopisu, wyliczanie się).

Zmodyfikowane modele metastruktury i metafunkcji organizacji przedstawiono odpowiednio na rysunkach 10.2 i 10.3.

¹¹ W.A. Nowak, *Teoria sprawozdawczości...*, op.cit.; idem, *O konceptualnej podstawie...*, op. cit., rozdz. 6.

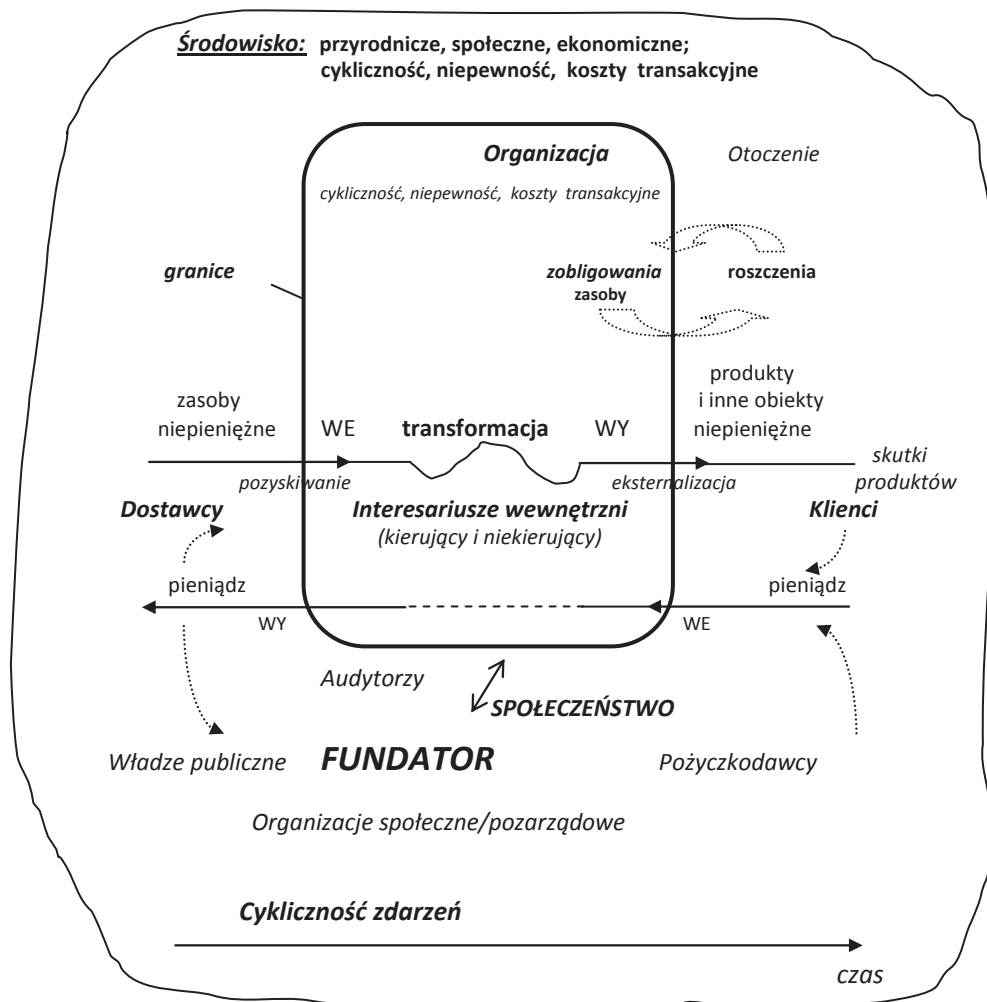


Rysunek 10.2. Oktogonalna metastruktura organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego

M – metacel organizacji (potrzeba fundatora, której zaspakajanie jest motywem utworzenia organizacji), **KZO** – kierownicze (menedżerskie) zasoby osobowe (dominujący interesariusze wewnętrzni), **NKZO** – niekierownicze (niemenedżerskie) zasoby osobowe (niedominujący interesariusze wewnętrzni), **NOZNIS** – nieosobowe zasoby nieinformacyjne substancjonalne, **NOZNINS** – nieosobowe zasoby nieinformacyjne niesubstancjonalne, **NOZIF** – nieosobowe zasoby informacji finansowej, **NOZINF** – nieosobowe zasoby informacji niefinansowej, **SOR** – struktura organizacyjna, czyli zbiór jej wewnętrznych relacji formalnych i nieformalnych, w tym relacje wyliczania się, **ER** – relacje z otoczeniem, łącznie z relacjami wyliczania się, **E** – środowisko/otoczenie ekonomiczne, społeczne, przyrodnicze.

Dla ośmiu elementów: Liczba relacji wewnętrznych = $[n(n-1)]/2 = [8(8-1)]/2 = 56/2 = 28$; liczba wewnętrznych oddziaływań wzajemnych = $n(n-1) = 8(8-1) = 56$.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W.A. Nowak, *Teoria sprawozdawczości finansowej. Perspektywa standardów rachunkowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 233.



Rysunek 10.3. Funkcjonalny wzór zachowań/behavioru organizacji z determinantą (medium) wymiany w postaci pieniądza

Źródło: Jak w rys. 10.2, s. 242.

Atrybuty (4) – (7) można nazwać **atrybutami zasobowymi**. Atrybuty te – i zmiany ich stanów – odnoszą się do organizacji o ustalonej tożsamości i periodyczności. Tożsamość ujmujemy za zbiór cech identyfikacyjnych i autodefinicji prezentowanych przez organizację. Tożsamość wyznacza przestrzeń opisywaną przez pozostałe atrybuty systemowe, a periodyczność jest determinantą cykliczności zmian stanów atrybutów zachowującej tożsamość czasoprzestrzeni. **Tożsamość** określa **warunki graniczne**, **periodyczność** – **warunki początkowe** funkcjonowania. Tożsamość bazuje na panowaniu nad zasobami i ich przepływem, czyli – w języku ekonomii – na własności i (jej) płynności (na własności i wymianie). Razem wzięte

tożsamość i periodyczność tworzą ramę czasoprzestrzenną, w którą wpisane są pozostałe atrybuty. Kolekcja stanów fundamentalnych atrybutów systemowych na dany moment czasu to pozycja organizacji. Pozycja finansowa organizacji to kolekcja stanów fundamentalnych atrybutów systemowych na dany moment czasu, wymierzonych przy pomocy jednostki pieniężnej. W praktyce odwzorowanie pozycji organizacji dokonuje się w horyzoncie czasowym zasadniczo nieprzekraczającym długości cyklu astronomicznego Ziemi, to jest dwunastu kolejnych miesięcy.

Zauważmy, że główne cechy zasobów oraz zobligowań to rodzaj, wolumen i złożoność. Zatem interakcyjność i nadwyżkodajność odnoszą się do tychże cech i ich kombinacji. Interakcyjność wymaga odpowiedniego napływu właściwych zasobów o odpowiednim wolumenie i odpowiedniej złożoności, nadwyżkodajność zaś wymaga odpowiedniej transformacji pozyskanych zasobów i stosownej ich redukcji. Nadwyżkotwórczość jest przejawem zdolności do powstrzymywania degradacji i zdolności do adaptacji. Nadwyżka za okres sygnalizuje stan owych zdolności w danym przedziale czasu. Innymi słowy, zdolność płacenia/interakcyjności czyni nadwyżkodajność możliwą, choć nie musi być przeciwnie. W tej ostatniej sytuacji system/organizacja zacznie się degradować.

10.3. Warunki trwania i rozwoju organizacji jako systemu otwartego o charakterze żyjącego złożonego systemu adaptacyjnego

Z perspektywy złożonego systemu adaptacyjnego, warunki trwania i rozwoju organizacji to¹²:

- **warunek koniecznej gratyfikodajności** (koniecznej płynności, możliwości niezbędnej wymiany, warunek konieczny) – dostosowanie gratyfikodajności (zdolności płacenia) do zgromadzonych zasobów i towarzyszących im zobligowań, czyli należyte natężenie i odpowiednia ciągłość strumienia medium wymiany/środków pieniężnych (wydolność wymiany);
- **warunek wystarczającej nadwyżkodajności** (wystarczającej nadwyżki, powstrzymywania entropii, warunek dostateczny/wystarczający) – dostosowanie nadwyżkodajności do zgromadzonych zasobów i towarzyszących im zobligowań, czyli zdolności do generowania odpowiedniej nadwyżki zasobów importowanych nad zasobami zużywanymi i eksportowanymi (negatywna entropia + homeostaza + adaptacyjność), oraz dostosowanie samoopisu i sygnalizacji do potrzeb informacyjnych interesariuszy i efektywności komunikacji z nimi.

¹² W.A. Nowak, *Teoria sprawozdawczości...*, op.cit., s. 239.

10.4. Granice organizacji

Z perspektywy podejścia teorii CAS granice organizacji wyznaczone są przez zasięg i zakres jej panowania nad zasobami wpływającymi na spełnianie warunków trwania i rozwoju, to jest wpływającymi na strumień jej medium wymiany/środków pieniężnych oraz na tworzenie przez nią nadwyżki zasobów importowanych nad zasobami zużywanymi i eksportowanymi. Przy takim rozumieniu granic organizacji jej ramy czasowe są wyznaczone przez temporalny horyzont zdarzeń istotnie wpływających na strumień medium wymiany i na generowanie nadwyżki, ramy zaś przestrzenne mogą nawet wykraczać poza glob ziemski (jak w przypadku amerykańskiej agencji aeronautycznej NASA). Ze względu na stopniowalność zasięgu i zakresu panowania nad poszczególnymi rodzajami zasobów (występowanie współpanowania i jego istotność), granice organizacji będzie cechować bardziej strefowość niż linearność.

10.5. Organizacja a niepewność i ryzyko

W świetle przedstawianej przez nas teorii niepewność odnosi się zarówno do stanów i strumieni wewnątrz i granic organizacji, jak i do stanów i strumieni jej otoczenia. Natomiast ryzyko zawęża się jedynie do wewnątrz oraz granic organizacji i oznacza wpływ niepewności na stany fundamentalnych atrybutów systemowych organizacji. Kryteriami oceny jakości tego wpływu będą kierunki zmian w zakresie spełniania warunków koniecznego i dostatecznego dla trwania i rozwoju organizacji.

Z perspektywy podejścia systemowego ryzyko oznacza więc możliwość wystąpienia zmian stanów fundamentalnych atrybutów organizacji, skutkujących ograniczeniem możliwości realizacji kardynalnych warunków jej trwania i rozwoju. Zatem przy sterowaniu/ zarządzaniu ryzykiem powinna występować dwuetapowość:

- opanowywanie zmian w stanach atrybutów fundamentalnych,
- opanowywanie wpływu zmian w atrybutach fundamentalnych na możliwość realizacji warunków koniecznego i dostatecznego dla trwania i rozwoju.

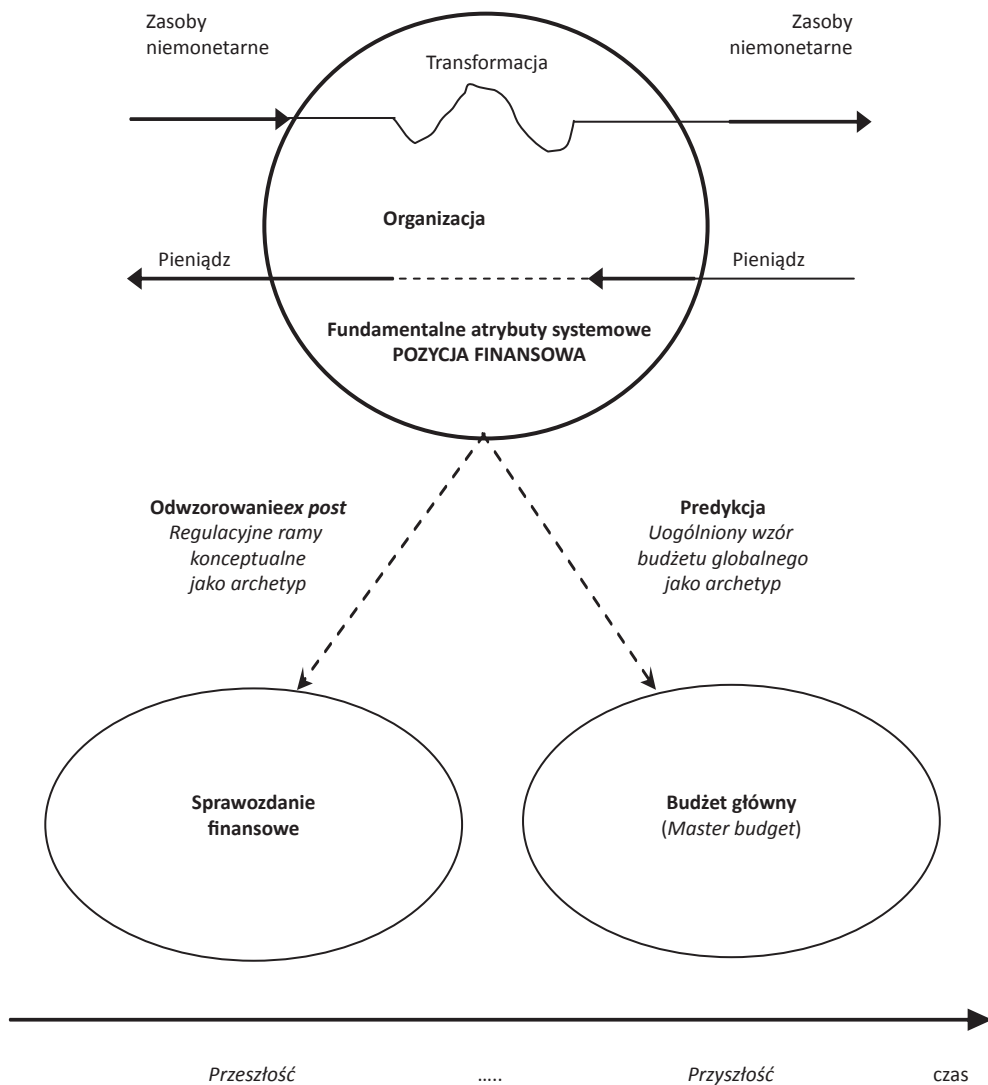
10.6. Rachunkowościowe odwzorowania organizacji

Rachunkowość odwzorowuje pozycję finansową organizacji i jej dynamikę zarówno w aspekcie *ex post*, jak i *ex ante*. W aspekcie *ex post* są to: bilans, rachunek zysków i strat, rachunek zmian w kapitale i rachunek przepływów pieniężnych (wraz z polityką rachunkowości jako prezentacją przyjętych zasad odwzorowania). W aspekcie *ex ante* jest to budżet główny, obejmujący *pro forma*: bilans, rachunek zysków i strat, rachunek zmian w kapitale i rachunek przepływów pieniężnych. Idee i podejścia rachunkowościowych odwzorowań organizacji przedstawimy w tabeli 10.1 oraz na rysunkach 10.4, 10.5 i 10.6.

Tabela 10.1. Fundamentalne atrybuty systemowe podmiotu ekonomicznego i ich odwzorowania

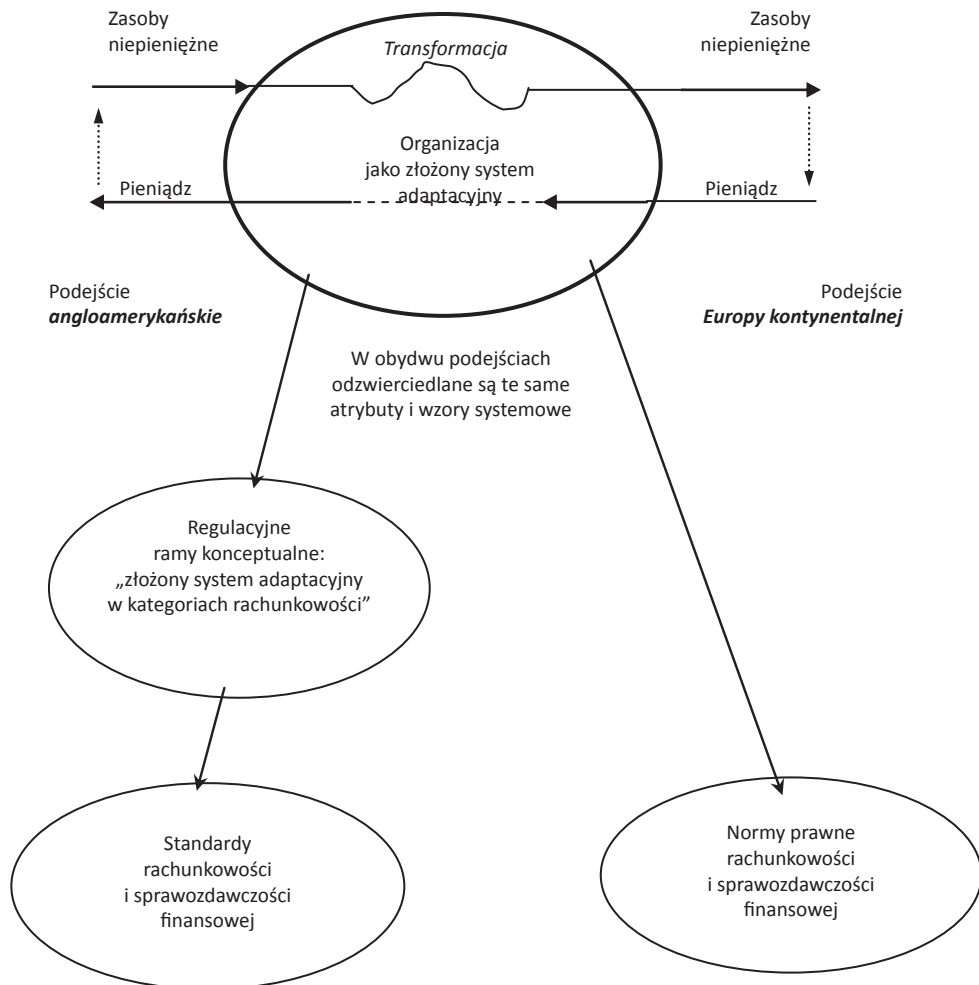
Lp.	Atrybut	Odwzorowanie/Sprawozdanie
1	Tożsamość	Każde sprawozdanie <i>ex post</i> oraz <i>ex ante</i> dotyczące pozycji finansowej, jej elementów i zmian
2	Struktura wewnętrzna	Każde sprawozdanie <i>ex post</i> oraz <i>ex ante</i> dotyczące segmentów pozycji finansowej, ich elementów i zmian
3	Periodyczność	Każde sprawozdanie dotyczące pozycji finansowej, jej elementów i zmian
4	Zasobność	<i>Ex post</i> oraz <i>ex ante</i> sprawozdanie z pozycji finansowej – aktywa (bilans <i>ex post</i> oraz bilans <i>pro forma</i>)
5	Obligowalność	(a) <i>Ex post</i> oraz <i>ex ante</i> sprawozdanie z pozycji finansowej – pasywa (bilans <i>ex post</i> oraz bilans <i>pro forma</i>) (b) <i>Ex post</i> oraz <i>ex ante</i> sprawozdanie ze zmian struktury słusznego prawa (aktywów netto) (<i>ex post</i> rachunek zmian w kapitale własnym oraz <i>pro forma</i> rachunek zmian w kapitale własnym)
6	Gratyfikodajność (wydolność płatnicza)	<i>Ex post</i> oraz <i>ex ante</i> z przepływów pieniężnych (<i>cash flow ex post</i> oraz <i>cash flow pro forma</i>)
7	Nadwyżkotwórczość	<i>Ex post</i> oraz <i>ex ante</i> rachunek dochodu pełnego/całkowitego (<i>ex post</i> rachunek wyniku finansowego oraz <i>pro forma</i> rachunek wyniku finansowego)
8	Samoopis	Dowody księgowe/ dziennik/ plan kont/ <i>ex post</i> sprawozdania finansowe Budżety/ <i>pro forma</i> sprawozdania finansowe
9	Sygnalizacja/komunikowanie	Udostępnianie sprawozdań finansowych <i>ex post</i> oraz <i>pro forma</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W.A. Nowak, *Teoria sprawozdawczości finansowej. Perspektywa standardów rachunkowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 256.



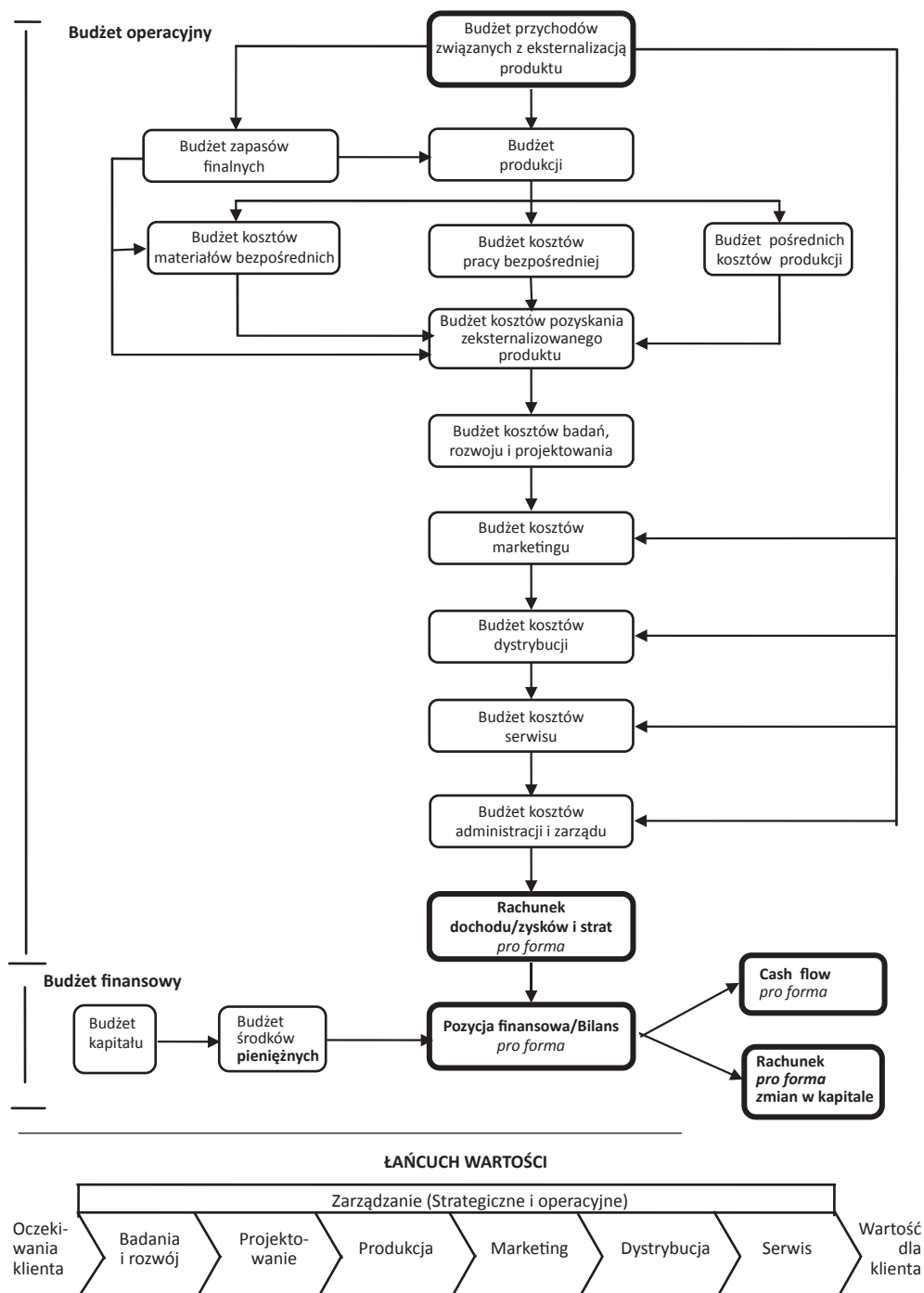
Rysunek 10.4. Odwzorowanie *ex post* i predykcja pozycji finansowej organizacji

Źródło: Jak w rys. 10.3, s. 282.



Rysunek 10.5. Podejścia do regulacji rachunkowości i sprawozdawczości finansowej widziane w perspektywie systemowej

Źródło: Jak w rys. 10.3, s. 251.



Rysunek 10.6. Uogólniony wzór budżetu globalnego organizacji

Źródło: Opracowanie własne z uwzględnieniem: W.A. Nowak, *O możliwości systemowej teorii budżetowania*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2001, t. 2 (58), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, s. 65–66.

10.7. Monetarna wartość organizacji jako obiektu w transakcji faktycznej bądź zamierzonej

Bazując na schematum (modelu wewnętrznym) złożonego systemu adaptacyjnego przedstawionym na rysunku 1, rachunkowość odwzorowuje kwantytatywne i kwalitatywne stany fundamentalnych atrybutów systemowych organizacji (pozytywną finansową) na dany moment czasu oraz retrospektywne bądź prospektywne zmiany tychże stanów, w jednostkach medium wymiany, w horyzoncie czasowym zwykle w ramach cyklu astronomicznego Ziemi (kolejnych 12 miesięcy). W praktyce rachunkowości odwzorowanie atrybutu „zasobność” bywa utożsamiane z wartością organizacji jako obiektu w transakcji faktycznej bądź zamierzonej. Jest to efekt nierozróżniania pomiędzy stanem komponentu systemowego aspektu organizacji (wyrażonego w kategoriach jednostki medium wymiany) a wartością organizacji – zdolnej ów stan osiągnąć – dla stron transakcji wymiany (także wyrażoną w jednostkach medium wymiany). W przypadku rozróżniania tych dwóch zjawisk rzeczony utożsamienie może być skutkiem niezdolności przynajmniej jednej ze stron do określenia wartości transakcji według własnych kryteriów albo niematerialności różnicy pomiędzy wartością ustaloną przez rachunkowość a wartością ustaloną według kryteriów właściwych stronom transakcji w jej kontekście.

O potrzebie tego rozróżnienia i jego ekonomicznym znaczeniu świadczy funkcjonowanie w tym obszarze dwóch odrębnych międzynarodowo uznanych kolekcji standardów waluacji i sygnalizacji, to jest Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR/MSSF)¹³ oraz Międzynarodowych Standardów Wyceny (MSW)¹⁴.

Konkluzja

Ujmowanie organizacji jako złożonego systemu adaptacyjnego pozwala sformułować teoretyczne ujęcie podejść i modeli o dużej mocy eksplanacyjnej i prognostycznej i o szerokim spektrum aplikacyjnym. Owe podejścia i modele dają się względnie łatwo operacjonalizować do poziomu codziennej praktyki.

¹³ 2013 *International Financial Reporting Standards IFRS® (Red Book)*, IFRS Foundation International Accounting Standards Board, London UK 2013.

¹⁴ *International Valuation Standards 2013*, International Valuation Standards Council, London UK 2013.

Bibliografia

- Ahmed E., Elgazzar A.S., Hegazi A.S., *An overview of Complex Adaptive Systems*, 2005, <http://arxiv.org/pdf/nlin/0506059.pdf> (10.01.2014).
- Business Dictionary* www.businessdictionary.com/definition/complex-adaptive-system-CAS.html#ixzz2qCOg74N2 (7.01.2014).
- CAS-views, www.google.pl/search?q=complex+adaptive+systems&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=0SDPUo6fJquX5AS3kIHgBA&ved=0CEUQsAQ&biw=2053&bih=1043 (08.01.2014).
- Gell-Mann M., *The Quark and the Jaguar. Adventures in the simple and the complex*, Little, Brown and Company, London 1994.
- Gell-Mann M., *Complex Adaptive Systems*, w: *Complexity: Metaphors, Models, and Reality*, eds. G. Cowan, D. Pines, D. Meltzer, SFI Studies in the Sciences of Complexity, Proc. Vol. 19, Addison-Wesley 1994, s. 17–45.
- IFRS, *2013 International Financial Reporting Standards IFRS® (Red Book)*, IFRS Foundation International Accounting Standards Board, London, UK 2013.
- IVS, *International Valuation Standards 2013*, International Valuation Standards Council, London UK 2013.
- Nowak W.A., *Rachunkowość sektora publicznego. Koncepcje, metody, uwarunkowania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Nowak W.A., *O możliwości systemowej teorii budżetowania*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2001, t. 2 (58), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa.
- Nowak W.A., *On the general theory of accounting*, w: *General accounting theory in statu nascendi*, ed. M. Dobija, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003, s. 63–76.
- Nowak W.A., *Budgeting in an open system*, „Revista Contabilidade & Finanças” Vol. 15, No. spe, São Paulo, June 2004, *on-line version* ISSN 1808-057X, <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000400007>, w: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400007 (08.01.2014).
- Nowak W.A., *Zarządzanie ryzykiem według COSO*, w: *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, red. J. Bizon-Górecka, TNOiK, Bydgoszcz 2004, s. 81–92.
- Nowak W.A., *O ryzyku w kontekście systemowym*, „Master of Business Administration” wrzesień–październik 2004, nr 5 (70), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego i Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, s. 39–42.
- Nowak W.A., *Teoria sprawozdawczości finansowej. Perspektywa standardów rachunkowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Nowak W.A., *O konceptualnej podstawie sprawozdawczości finansowej. Perspektywa anglo-amerykańska*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

Rozdział 11

Granice efektywności przedsiębiorstwa

Wstęp

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opracowań i badań odnoszących się do pojęcia efektywności. Podobnie w praktyce gospodarczej pojęcie efektywności stanowi przedmiot nieustannych rozważań. Dąży się nie tylko do jej zdefiniowania, zmierzenia, ale również do określenia celów dla ustalonych mierników efektywności. Sprawia to w praktyce gospodarczej szczególną trudność, gdyż z jednej strony wymaga odpowiedzi na pytanie dotyczące położenia możliwej do osiągnięcia granicy efektywności, a z drugiej trzeba mieć na uwadze to, że błędne oszacowanie granicy efektywności może w dłuższej perspektywie spowodować spadek zdolności do konkurencyjności.

11.1. Pojęcie efektywności w teorii i praktyce

Próba wyznaczenia granicy efektywności wymaga, aby określić, co właściwie należy rozumieć pod tym pojęciem. Pełnej zgodności co do sposobu definiowania pojęcia efektywności nie ma nawet w słownikach. Można jednakże wskazać część wspólną – „efektywny” to znaczy skuteczny, wydajny, przynoszący spodziewany efekt¹. W literaturze można oczywiście spotkać znacznie więcej określeń wykorzystywanych w celu opisanego, czym jest efektywność². W naukach o zarządzaniu jest ona utożsamiana z procesem podejmowania decyzji i wyboru takich działań, które będą służyły przetrwaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa lub innej formy orga-

¹ Por. *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995; *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.

² E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, w: *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 262, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 313–325.

nizacji³. Efektywność wiąże się zatem ze stopniem realizacji zamierzonych celów oraz sprawnością wykorzystania zasobów, z jaką cele te zostały osiągnięte. Inaczej mówiąc, sprawność to relacja uzyskanych efektów do poniesionych nakładów⁴. Jest to tzw. celowościowe ujęcie efektywności. Obejmuje ono zatem dwie kategorie: skuteczność oraz ekonomiczność⁵. Nie jest to jedyne możliwe podejście do określenia pojęcia efektywności. Wyróżnić można jeszcze chociażby podejście od strony interesariuszy (akcjonariuszy, klientów, dostawców, pracowników, lokalnej społeczności, agend rządowych) czy podejście od strony zasobów.

W praktyce efektywność często rozpatrywana jest jako miara zdekomponowana na niższe poziomy organizacji. Pozwala to na głębsze zrozumienie relacji przyczynowo-skutkowych oraz obszarów, które w istotny sposób wpływają na obserwowany poziom efektywności całej organizacji. Nawiązują do tego również Rummler i Brache, którzy zdefiniowali trzy poziomy efektywności: organizacji, procesów i stanowisk pracy⁶.

Mnogość sposobów definiowania efektywności sprawia, że przedsiębiorstwa nie mogą być oceniane tylko przy uwzględnieniu mierników finansowych⁷. W literaturze przedmiotu spotkać można zatem szereg wymiarów efektywności odnoszących się do różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikających zarówno z uwarunkowań wewnętrznych, jak i powiązań z otoczeniem zewnętrznym⁸.

W praktyce trudno byłoby jednakże oceniać efektywność przedsiębiorstwa w odniesieniu do wszystkich wymiarów, stąd proponuje się oceniać ją przez pryzmat wymiarów, które mają największy wpływ na tworzenie wartości dla akcjonariuszy, a jednocześnie uwzględniają potrzeby wszystkich kluczowych interesariuszy, tj. klientów, pracowników, rządu, społeczeństwa. R. Eccles i G. Serafeim wskazali cztery takie wymiary: finansowy, społeczny, jakości zarządzania (*governance*) oraz ekologiczny⁹. Podobne stanowisko znajdujemy również w polskiej literaturze, gdzie R. Matwiejczuk za H. Pfohlem wskazuje na takie same wymiary, przy czym zamiast jakości zarządzania występuje wymiar technologiczny¹⁰.

W naukach ekonomicznych podobnie jak i teorii zarządzania kluczową rolę odgrywa efektywność ekonomiczna, która jest uznawana za kluczową kategorię przy ocenie skuteczności organizacji i racjonalności gospodarowania¹¹.

³ A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 3–7.

⁴ E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna...*, op.cit., s. 313–315.

⁵ R. Matwiejczuk, *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 11, s. 27.

⁶ G. Rummler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 50–72.

⁷ R.G. Eccles, G. Serafeim, *The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy*, „Harvard Business Review” May 2013, wydanie elektroniczne, s. 1–4.

⁸ Możliwe wymiary i obszary badania efektywności omawia szczegółowo A. Jaki. Patrz: idem, *Paradygmat efektywności...*, op.cit., s. 4–7.

⁹ R.G. Eccles, G. Serafeim, *The Performance Frontier...*, op.cit., s. 1–4.

¹⁰ R. Matwiejczuk, *Efektywność – próba...*, op.cit., s. 30–31.

¹¹ A. Jaki, *Paradygmat efektywności...*, op.cit., s. 3.

Z kolei granica efektywności może zostać zdefiniować jako:

- **Obiektywna granica efektywności** – czyli taka, która w danych warunkach, przy danej produktywności aktywów i poziomie technologicznym wskazuje na (1) maksymalny możliwy do osiągnięcia poziom efektów przy minimalizacji nakładów, (2) optymalną kombinację nakładów z punktu widzenia ich cen oraz (3) optymalną kombinację produktów przy uwzględnieniu rynkowych cen sprzedaży¹². Takie ujęcie granicy efektywności jest zgodne z szerokim rozumieniem efektywności w naukach ekonomicznych¹³. Wyraża ono formułę racjonalności gospodarowania przedstawioną powyżej i odwołuje się do tzw. efektywności technicznej Pareto-Koopmansa oraz efektywności alokacyjnej nakładów i wyników. W tym przypadku nie można poprawić jednego kryterium bez pogorszenia innego. Nie występuje tutaj marnotrawstwo zasobów, co z kolei w naukach ekonomicznych odwołuje się do teorii „nieefektywności X” Leibenstein¹⁴.
- **Granica efektywności wyznaczona przez najlepszy podmiot w grupie** – jest określana na podstawie porównania pomiędzy podmiotami. Granicę efektywności będzie wskazywał ten podmiot, który ma najlepszą relację pomiędzy efektami i nakładami. W teorii zarządzania ujęcie to odnosi się do koncepcji benchmarkingu, natomiast w teorii ekonomii wyraża efektywność Debreu-Farrella¹⁵.
- **Wewnętrzna granica efektywności dla danej jednostki** – czyli taka, która jest właściwa dla danego podmiotu i uwzględnia wszystkie jego wewnętrzne uwarunkowania oraz relacje z otoczeniem. Jest to granica, której podmiot nie może przekroczyć bez zmiany struktury organizacyjnej, przebiegu i integracji procesów wewnętrznych, technologii produkcji, kultury organizacji czy struktury finansowania¹⁶.

11.2. Wybrane czynniki determinujące poziom graniczny efektywności

Krzywa możliwej do osiągnięcia efektywności niezależnie od badanego wymiaru będzie najczęściej określona na podstawie relacji efektów i nakładów. Powstaje

¹² T. Kijek, *Pomiar efektywności kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa przy zastosowaniu metody DEA*, w: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 261, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 132–140.

¹³ E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna...*, op.cit., s. 313–325.

¹⁴ M. Chudykowska, *System pomiaru dokonań organizacji – przedmiot i narzędzie poprawy efektywności*, w: *Efektywność – rozważania...*, op.cit., s. 38–48.

¹⁵ A. Cwiąkała-Małys, W. Nowak, *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.

¹⁶ Por. S. Canbäck, *Bureaucratic Limits of Firm Size. Empirical Analysis Using Transaction Cost Economics*, praca doktorska, Henley Management College, Brunel University, February 2002, s. 31–76.

przy tym naturalne pytanie, jakie czynniki będą determinować kształt i położenie tej krzywej. Kluczowa dla funkcjonowania organizacji efektywność ekonomiczna zależy będzie nie tylko od poziomu technologii produkcji, wielkości popytu oraz poziomu cen czynników wytwórczych. Poniżej przedstawiono wybrane kategorie, które wskazywane są w literaturze jako istotne.

Do czynników zewnętrznych można zatem zaliczyć m.in.:

- Megatrendy w otoczeniu gospodarczym. Tym pojęciem D.A. Lubin i D.C. Esty określili takie zjawiska, jak np. koncentracja na jakości z lat 70., rewolucja technologii IT z lat 80. i 90. czy obecnie rozwijający się trend związany z ochroną środowiska. Argumentują oni, że przedsiębiorstwo, które we właściwy sposób zidentyfikuje nowy megatrend oraz wprowadzi adekwatne zmiany adaptacyjne, ma szansę na znaczące przesunięcie swojej krzywej efektywności oraz poprawę wyników w długim okresie¹⁷.
- Świadomość społeczna. Obecnie jest to rosnąca świadomość ekologiczna i wynikające z niej zmiany zarówno w postawach konsumenckich, jak i w regulacjach administracyjnych¹⁸.
- Dostęp do finansowania zewnętrznego – dotyczy to głównie kredytów bankowych¹⁹.
- Branża oraz stopień konkurencji wewnątrz niej. W badaniach Murphy'ego i in. jest to jedyna istotna zmienna zewnętrzna przy ocenie efektywności przedsiębiorstw²⁰.
- Postęp techniczny. Przykładem może tutaj posłużyć firma BlackBerry, której pracownicy wskazują na nieuwzględnienie technologii dotykowej jako kluczowy czynnik odpowiedzialny za znaczącą utratę udziału w rynku²¹.
- Sprawność administracji rządowej, w tym systemu prawnego²², a także inne – w tym otoczenie sprzyjające innowacyjności²³ – regulacje prawne.

Do czynników wewnętrznych zalicza się z kolei:

- Cele organizacji. Według E. Skrzypek „gdy zmienia się cel, wielkość i granice organizacji, zmieniają się też funkcje procesów optymalizacji całego systemu”²⁴.

¹⁷ D.A. Lubin, D.C. Esty, *The Sustainability Imperative*, „Harvard Business Review” May 2010, wydanie elektroniczne, s. 2–4.

¹⁸ Ibidem, s. 3.

¹⁹ L. Weill, *Leverage and Corporate Performance: A Frontier Efficiency Analysis on European Countries*, EFMA 2003 Helsinki Meetings, s. 15, dostępny w SSRN: <http://ssrn.com/abstract=300640>.

²⁰ G.B. Murphy et al., *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, „Journal of Business Research” 1996, Vol. 36, s. 15–23.

²¹ F. Gillette et al., *Wzlot i upadek BlackBerry*, „Bloomberg Businessweek” 2014, nr 1 (78), s. 44–50.

²² L. Weill, *Leverage and Corporate...*, op.cit., s. 17–18.

²³ E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna...*, op.cit., s. 313–325.

²⁴ Ibidem, s. 313–325.

- Wielkość przedsiębiorstwa. Według S. Canbäck wraz z rosnącą wielkością firmy rosną również tzw. dyzekonomie skali (koszty transakcyjne), które nie pozwalają na dalszy wzrost efektywności, a w konsekwencji prowadzą do zatrzymania wzrostu firmy²⁵.
- Innowacyjność oparta na wiedzy. Niektórzy autorzy dostrzegają w niej czynnik, który odgrywa kluczową rolę w determinowaniu przebiegu i położenia granic efektywności. Ma on zwiększać dopasowanie organizacji do otoczenia przez kreowanie nowych produktów odpowiadających potrzebom i oczekiwaniom klientów, wpływać na redukcję kosztów i marnotrawstwa zasobów, a także poprawiać funkcjonowanie procesów wewnętrznych²⁶.
- Narzędzia wspierające realizację procesów, czyli m.in. wspomniane już technologie produkcji, ale również należy zaliczyć tutaj narzędzia informatyczne, sposób ich wdrożenia oraz dopasowania do potrzeb wspieranych przez nie procesów.
- Przebieg i integracja procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Rummmler i Brache są zdania, że efektywność organizacji można zmienić tylko do takiego stopnia, na jaki pozwalają potrzeby i nie zmieniają tego nawet najlepsi pracownicy²⁷.
- Inne, np. wiek przedsiębiorstwa²⁸, struktura organizacyjna²⁹, morale pracowników, kultura organizacyjna³⁰.

11.3. W jaki sposób określić granice efektywności?

11.3.1. Tradycyjne metody wskaźnikowe

Metody te opierają się na wskaźnikach finansowych i operacyjnych (tj. P/E, ROE, ROA, ROS, wzrost sprzedaży czy płynność), a przez to pozwalają określić poziom efektywności danego podmiotu gospodarczego w określonym wymiarze lub obszarze³¹. Nie dają one jednakże możliwości jednoznacznego określenia, które mierniki będą właściwe do oceny efektywności w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu jego specyficznej sytuacji. Nie jest również możliwe określenie, jakie wartości dla wybranych mierników będą wyrażały maksymalną efektywność danego przedsiębiorstwa. L. Weill zwraca uwagę, że także dobór mierników będzie

²⁵ S. Canbäck, *Bureaucratic Limits...*, op.cit., s. 47–60.

²⁶ R.G. Eccles, G. Serafeim, *The Performance Frontier...*, op.cit.

²⁷ G. Rummmler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności...*, op.cit., s. 63.

²⁸ G.B. Murphy et al., *Measuring...*, op.cit., 15–23.

²⁹ S. Canbäck, *Bureaucratic Limits...*, op.cit., 31–76.

³⁰ E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna...*, op.cit., 313–325.

³¹ Obszerną listę mierników efektywności można znaleźć w pracy M. Gabryś, *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki*, w: *Efektywność – konceptualizacja...*, op.cit.

wpływał na wnioski dotyczące oceny efektywności, szczególnie jeżeli opiera się ona w dużej mierze na wskaźnikach księgowych³². Można oczywiście próbować stworzyć jednostkę wirtualną, która będzie posiadać wskaźniki najwyższe w danej kategorii wśród grupy podmiotów uznanych za efektywne, a następnie na tej podstawie stworzyć wartości referencyjne i określić cechy podmiotu o najwyższej możliwej do uzyskania efektywności. Nie rozwiązuje to jednakże problemu, gdyż określona w ten sposób granica efektywności może po prostu wskazywać punkty utopijne, które nigdy nie będą możliwe do osiągnięcia przy racjonalnie podejmowanych decyzjach³³.

Można zatem uznać, że próby ustalania granicy efektywności dla organizacji na podstawie wybranych pojedynczych mierników lub arbitralnie dobranych zestawów muszą być skazane na niepowodzenie³⁴. Dążenie bowiem do osiągnięcia wyznaczonej w ten sposób doskonałości będzie przypominać „próbę ściśnięcia balona”, gdzie optymalizacja jednych wskaźników będzie automatycznie powodowała pogorszenie innych. W długim okresie takie działania nie będą miały pozytywnego przełożenia na wyniki przedsiębiorstwa, a mogą nawet prowadzić do spadku zdolności konkurencyjności, a dalej spadku wartości dla akcjonariuszy.

W literaturze, a także w praktyce gospodarczej nie odchodzi się jednakże od pomysłu zarządzania efektywnością poprzez zestawy mierników finansowych i pozafinansowych³⁵. Mają one jednakże odzwierciedlać przyjętą do realizacji strategię działania, uwzględniać wiek przedsiębiorstwa oraz branżę, w której ono działa³⁶. Takie ujęcie oceny efektywności organizacji sprawia, że dążenie do doskonałości nie będzie się koncentrować na osiąganiu przyjętych za optymalne wartości poszczególnych mierników. Znacznie istotniejsze jest, aby osiągnąć takie poziomy mierników, które pozwolą na stwierdzenie, że przyjęta strategia działania jest wdrażana zgodnie z planem i założeniami. Istotne będzie również, aby uzyskiwane efekty były nie tyle maksymalne, co zgodne z oczekiwaniami interesariuszy.

11.3.2. Benchmarking

Cele efektywnościowe wyrażone jako miary absolutne, skalkulowane dla konkretnego przedsiębiorstwa rzadko będą dobrym estymatorem możliwej do osiągnięcia efektywności. Z tego względu pojawia się potrzeba określenia miar relatywnych, opar-

³² L. Weill, *Leverage and Corporate...*, op.cit., s. 6–7.

³³ B. Guzik, *Podstawowe modele DEA w badaniu efektywności gospodarczej i społecznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 22–23.

³⁴ Por. A. Jaki, *Paradygmat efektywności...*, op.cit., s. 3–7.

³⁵ Ibidem, s. 3–7.

³⁶ R. Dobbs, T. Koller, *Measuring Long-term Performance*, „The McKinsey Quarterly” 2005, Special Edition: *Value and Performance*, s. 16–27.

tych na porównaniu z innymi podobnymi podmiotami³⁷. Samo bowiem osiągnięcie przez daną jednostkę celów nie świadczy o tym, że jest ona w pełni efektywna. Jest to tzw. koncepcja benchmarkingu, gdzie granicę efektywności wyznaczają rezultaty osiągnięte przez jednostki najlepsze³⁸.

Zbliżenie się do granicy efektywności możliwe jest dzięki wdrożeniu najlepszych praktyk funkcjonujących w danej branży (porównanie zewnętrzne z konkurentami), w jednostkach zależnych lub poszczególnych działach danej organizacji (porównanie wewnątrz organizacyjne) albo też występujących w danym obszarze, np. logistyce, marketingu, sprzedaży, IT, ale realizowanym przez przedsiębiorstwa z innej branży. Porównanie to może dotyczyć produktów, procesów, sposobów rozwiązywania problemów lub realizacji celów.

Główną zaletą tego podejścia jest to, że pozwala określić nie tylko najwyższy poziom efektywności występujący w danych warunkach na rynku, ale również już osiągnięty przez jakiś podmiot, a zatem możliwy również do osiągnięcia przez inne organizacje³⁹.

Istotne wady, które nie pozwalają określić w pełni granicy efektywności, to przede wszystkim trudność dostępu do danych porównawczych. Szczegóły dotyczące sprawności procesów, parametrów produktów, ponoszonych kosztów są bowiem zazwyczaj traktowane jako ścisła tajemnica handlowa.

11.3.3. Ekonometryczne metody parametryczne

Problem optymalnej efektywności rozpatrywany jest szeroko na gruncie badań operacyjnych, gdzie w ostatnich 40 latach stworzone zostały metody pozwalające na określenie granicy pełnej efektywności. Do metod parametrycznych zalicza się przede wszystkim (1) SFA – stochastyczną metodę graniczną (*Stochastic Frontier Approach*), (2) DFA – metodę swobodnego rozkładu (*Distribution Free Approach*) oraz (3) TFA – metodę grubej granicy (*Thick Frontier Approach*)⁴⁰.

Największą popularność wśród metod parametrycznych zdobyła SFA. Wymaga ona skalkulowania parametrów dla ilościowego modelu ekonometrycznego, który określa funkcję produkcji wyznaczającą graniczną efektywność. Odległość między tą funkcją a rezultatami osiąganymi przed dane przedsiębiorstwo wyznacza

³⁷ A. Likierman, *The Five Traps of Performance Measurement*, „Harvard Business Review” October 2009, wydanie elektroniczne, s. 2–3.

³⁸ B. Zyznarska-Dworczak, *Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej*, w: *Efektywność – konceptualizacja...*, op.cit., s. 448–455.

³⁹ Ibidem, s. 448–455.

⁴⁰ Szeroki opis tych metod oraz sposobów ich wykorzystania można znaleźć m.in. w pracach: A. Cwiakała-Mafys, W. Nowak, *Wybrane metody...*, op.cit., oraz B. Guzik, *Podstawowe modele DEA...*, op.cit.

poziom nieefektywności⁴¹. Po dokonaniu oceny efektywności uzyskuje się wskaźnik w przedziale od 0 do 1, który wskazuje efektywność danego rzeczywistego podmiotu w stosunku do podmiotu wykorzystującego te same ilości i proporcje nakładów, ale leżącego na krzywej efektywności. Metoda ta pozwala ocenić, czy przy danych cenach czynników wytwórczych przedsiębiorstwo ponosi minimalny koszt wytworzenia danego poziomu produkcji⁴².

Do głównych zalet metody SFA należy zaliczyć⁴³:

- uwzględnienie czynnika losowego oraz wpływ innych czynników zewnętrznych,
- możliwość wskazania podmiotów efektywnych i nieefektywnych, a także ich ranking,
- możliwość wskazania źródeł nieefektywności (zbyt duże nakłady, nieprawidłowe proporcje czynników produkcji bądź niewłaściwy poziom produkcji)⁴⁴.

Natomiast do istotnych wad metod parametrycznych trzeba zaliczyć przede wszystkim to, że wymagają znacznie więcej szczegółowych danych niż metody nieparametryczne. Trzeba mieć na uwadze również to, że metody parametryczne można wykorzystać w przypadku, gdy mamy do czynienia z jednym nakładem i wieloma efektami lub wieloma nakładami i jednym efektem. B. Guzik zwraca uwagę, że w przypadku relacji „wiele do wielu” modele te praktycznie nie znajdują zastosowania, gdyż zakładają bezpośredni związek między zmienną objaśnianą i objaśniającą⁴⁵.

11.3.4. Ekonometryczne metody nieparametryczne

Na gruncie badań operacyjnych powstała jeszcze inna rodzina metod wykorzystywanych do określenia granicy efektywności, a następnie na tej podstawie do oceny efektywności danego podmiotu. Są to tzw. metody nieparametryczne. Do najbardziej znanych należą (1) metody DEA – graniczna analiza danych (*Data Envelopment Analysis*) oraz (2) FDH – metoda swobodnego ustalania obwiedni (*Free Disposal Hull*).

Metody DEA opierają się na wspomnianej już wcześniej efektywności Debreu-Farrella, w której efektywność danego podmiotu oceniana jest w relacji do efektywności innego podmiotu. Granicę efektywności wyznaczają tutaj podmioty o najlepszych relacjach efektów do nakładów. Przez połączenie punktów reprezentujących te

⁴¹ B. Guzik, *Podstawowe modele DEA...*, op.cit., s. 18–26.

⁴² J. Barburski, *Ekonometryczny pomiar efektywności ekonomicznej instytucji finansowych. Stochastyczny model graniczny kosztów*, „Bank i Kredyt” 2010, nr 41(1), s. 31–56.

⁴³ A. Bezat-Jarzębowska, *Koncepcja pomiaru efektywności technicznej bazująca na zintegrowanym zastosowaniu metody SFA i metody DEA*, w: *Efektywność – rozważania...*, op.cit., s. 11–24.

⁴⁴ J. Barburski, *Ekonometryczny pomiar efektywności...*, op.cit., s. 31–56.

⁴⁵ Guzik B., *Podstawowe modele DEA...*, op.cit., s. 24–26.

podmioty wykreślana jest tzw. empiryczna obwiednia danych. Podmioty znajdujące się pod tą krzywą to podmioty nieefektywne⁴⁶. Metody DEA nie pozwalają na ustalenie w pełni obiektywnej granicy efektywności, gdyż jest ona wyznaczana na podstawie relacji nakłady/efekty podmiotów uwzględnionych w badaniu.

Istotnymi zaletami metod DEA jest to, że⁴⁷:

- pozwalają ocenić podmioty w sytuacji, gdzie występują relacje typu „wiele nakładów i wiele efektów”, z czym nie radzą sobie metody parametryczne,
- nie wymagają podania szczegółowych danych do przeprowadzenia analizy, wystarczy tutaj zaledwie łączna informacja na temat poniesionych nakładów oraz uzyskanych efektów,
- do przeprowadzenia oceny efektywności wystarczy zaledwie kilka podmiotów,
- nie wymagają określenia funkcji granicznej⁴⁸.

Wymienione zalety sprawiają, że w ostatnich latach metody te zyskują coraz większą popularność. Mnogość zastosowań, do których są wykorzystywane, sprawia również, że są one ciągle rozwijane. Do wad metod z rodziny DEA należy przede wszystkim zaliczyć:

- dużą wrażliwość na nietypowe dane, liczbę podmiotów wziętych do analizy, rodzaj wybranych miar oraz sposób doboru obiektów do próby badawczej⁴⁹.
- fakt, że nie uwzględniają wpływu czynników zewnętrznych oraz czynnika losowości, przez co w niektórych przypadkach metody te mogą prowadzić do błędnych wniosków⁵⁰.

Można zauważyć, że wady i zalety metod parametrycznych i nieparametrycznych nawzajem się kompensują. Sprawia to, że do oceny efektywności warto jest skorzystać z obu metod jednocześnie. Podejście takie zastosowała m.in. A. Bezat, która zaproponowała, aby stosować je szczególnie tam, gdzie czynnik losowy odgrywa istotną rolę⁵¹.

11.4. Koncepcja zrównoważonego wzrostu

Interesujące pytanie dotyczące określenia granic i możliwości wzrostu przedsiębiorstwa zadali sobie R. Higgins i Ch. Kyde. Przedstawili oni koncepcję, która zakłada, że przy stałej strukturze finansowania (wyrażonej jako relacja kapitałów własnych do obcych) przedsiębiorstwo może osiągnąć jedynie pewien ograniczony

⁴⁶ A. Ćwiakała-Małys, W. Nowak, *Wybrane metody pomiaru...*, op.cit.

⁴⁷ B. Guzik, *Podstawowe modele DEA...*, op.cit., s. 26–30.

⁴⁸ T. Kijek, *Pomiar efektywności...*, op.cit., s. 132–140.

⁴⁹ B. Guzik, *Podstawowe modele DEA...*, op.cit., 29–31.

⁵⁰ A. Bezat-Jarzębowska, *Koncepcja pomiaru...*, op.cit., s. 11–24.

⁵¹ *Ibidem*, s. 21–23.

maksymalny poziom sprzedaży bez wyczerpania posiadanych zasobów finansowych. Maksymalny wzrost sprzedaży (SGR – *sustainable growth ratio*) zależy tutaj od takich czynników, jak stopa wypłacanej dywidendy, marża na sprzedaży (ROS), produktywność aktywów oraz struktura kapitału. W pewnym uproszczeniu wskaźnik ten można wyliczyć za pomocą formuły⁵²:

$SGR = ROE \cdot (1 - dy)$, gdzie:

dy – stopa wypłaty dywidendy,

ROE – rentowność kapitału własnego.

Zakłada się tutaj reinwestowanie zysków przy danym poziomie efektywności operacyjnej (rentowność i produktywność majątku) oraz stały poziom dy oraz ROE w okresie oceny⁵³.

Wskaźnik ten ma dość duży potencjał predykcyjny, gdyż pokazuje, czy przedsiębiorstwo przy danej strukturze finansowej ma jeszcze potencjał wzrostu, czy już został on wyczerpany. Możliwości wzrostu istnieją, jeżeli wskaźnik SGR przewyższa wskaźnik wzrostu sprzedaży za ostatnie lata. Proponuje się wtedy kilka możliwych rozwiązań: (1) zainwestować w majątek, który pozwoli wykorzystać szanse na wzrost, (2) zainwestować w nowe produkty, (3) rozważyć dywersyfikację przez nabycie innego przedsiębiorstwa oraz (4) wypłacić dywidendę lub odkupić akcje, gdy żadna z powyższych propozycji nie jest atrakcyjna⁵⁴.

W praktyce takie podejście będzie szczególnie pomocne dla przedsiębiorstw, których rozwój w istotnym stopniu zależy od dostępności finansowania.

11.5. Granica efektywności finansowej, ekologicznej, społecznej i zarządzania

R. Eccles i G. Serafeim badali wpływ stopnia innowacyjności przedsiębiorstw na sposób kształtowania się relacji między efektywnością finansową a ujętymi łącznie efektywnościami w wymiarach ekologicznym (*ecological*), społecznym (*social*) oraz jakości zarządzania (*governance*) – w skrócie efektywność ESG. Doszli oni do wniosku, że przy braku innowacyjności lub jej niskim poziomie wraz ze wzrostem efektywności ESG spada maksymalny możliwy do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa poziom efektywności finansowej. Relacja ta wyznacza tzw. granicę efektywności (*performance frontier*). Dodatkowo przy zmieniających się oczekiwaniach społecznych rośnie poziom ponoszonej przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności

⁵² M. Papiernik-Wojdera, *Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa*, w: *Efektywność – konceptualizacja...*, op.cit., s. 293–304.

⁵³ R. Sampath, A. Kambil, *Room at the Top Line*, „Harvard Business Review” October 2005, wydanie elektroniczne, s. 1.

⁵⁴ Ibidem, s. 1.

za środowisko. Z tego względu brak odpowiedniej reakcji będzie wpływać na przesunięcie się krzywej granicy efektywności w dół⁵⁵.

Zwraca się uwagę na to, że przy wysokim poziomie innowacyjności przedsiębiorstwa są w stanie zwiększyć zarówno poziom efektywności finansowej, jak i ESG. Kluczowe znaczenie będzie tutaj mieć nie tylko wielkość nakładów na inwestycje, ale również ich powiązanie z przyjętym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstwa⁵⁶. Zdanie to podzielają również M. Gottfredson i K. Aspinall, według których duży poziom innowacyjności (obejmujący procesy, produkty, model biznesowy) będzie prowadził do wzrostu złożoności organizacji, a ta z kolei do wzrostu kosztów, np. liczba SKUs determinuje poziom zapasów oraz liczbę dostawców, czas przezbrojeń, pakowania, kontroli jakości itd.⁵⁷

Podsumowanie

Efektywność organizacji może być rozpatrywana w wielu wymiarach. W teorii zarządzania, jak i w praktyce gospodarczej wymiar ekonomiczny jest dominujący i nadrzędny w stosunku do pozostałych. Jednakże aby zachować zdolność do konkurencyjności, przedsiębiorstwa powinny mierzyć i analizować również efektywność w pozostałych istotnych dla ich funkcjonowania wymiarach. Wymagać to będzie już nie tylko mierzenia, ale kompleksowego zarządzania efektywnością. W tym kontekście istotne jest pytanie o poziom możliwej do uzyskania granicy efektywności, której nie da się przekroczyć przy danym poziomie technologicznym. Istotnym wsparciem w poszukiwaniu odpowiedzi mogą być tutaj rozwijające się dynamicznie metody z obszaru ekonometrii oraz badań operacyjnych, takie jak metody parametryczne, metody nieparametryczne, benchmarking oraz inne.

Bibliografia

- Barburski J., *Ekonometryczny pomiar efektywności ekonomicznej instytucji finansowych. Stochastyczny model graniczny kosztów*, „Bank i Kredyt” 2010, nr 41(1).
- Bezat-Jarzębowska A., *Koncepcja pomiaru efektywności technicznej bazująca na zintegrowanym zastosowaniu metody SFA i metody DEA*, w: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 261, Wrocław 2012.

⁵⁵ R.G. Eccles, G. Serafeim, *The Performance Frontier...*, op.cit., s. 2–4.

⁵⁶ Ibidem, s. 2–4.

⁵⁷ M. Gottfredson, K. Aspinall, *Innovation Versus Complexity*, „Harvard Business Review” November 2005, wydanie elektroniczne, s. 7–9.

- Canbäck S., *Bureaucratic Limits of Firm Size. Empirical Analysis Using Transaction Cost Economics*, praca doktorska, Henley Management College, Brunel University, February 2002.
- Chudykowska M., *System pomiaru dokonań organizacji – przedmiot i narzędzie poprawy efektywności*, w: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 261, Wrocław 2012.
- Ćwiąkała-Małys A., Nowak W., *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- Dobbs R., Koller T., *Measuring Long-term Performance*, „The McKinsey Quarterly” 2005, Special Edition: *Value and Performance*.
- Eccles R.G., Serafeim G., *The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy*, „Harvard Business Review” May 2013.
- Gabryś M., *Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki*, w: *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 262, Wrocław 2012.
- Gillette F. et al., *Wzlot i upadek BlackBerry*, „Bloomberg Businessweek” 2014, nr 1(78).
- Gottfredson M., Aspinall K., *Innovation Versus Complexity*, „Harvard Business Review” November 2005.
- Guzik B., *Podstawowe modele DEA w badaniu efektywności gospodarczej i społecznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- Jaki A., *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4.
- Kijek T., *Pomiar efektywności kapitału innowacyjnego przedsiębiorstwa przy zastosowaniu metody DEA*, w: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 261, Wrocław 2012.
- Likierman A., *The Five Traps of Performance Measurement*, „Harvard Business Review” October 2009.
- Lubin D.A., Esty D.C., *The Sustainability Imperative*, „Harvard Business Review” May 2010.
- Matwiejczuk R., *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 11.
- Murphy G.B. et al., *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, „Journal of Business Research” 1996, Vol. 36.
- Papiernik-Wojdera M., *Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa*, w: *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 262, Wrocław 2012.
- Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

- Sampath R., Kambil A., *Room at the Top Line*, „Harvard Business Review” 2005, No. 10.
- Skrzypek E., *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, w: *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 262, Wrocław 2012.
- Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, t. 1, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Weill L., *Leverage and Corporate Performance: A Frontier Efficiency Analysis on European Countries*, EFMA 2003 Helsinki Meetings, dostępny w SSRN: <http://ssrn.com/abstract=300640> lub <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.300640>.
- Zyznarska-Dworczak B., *Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej*, w: *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, red. T. Dudycz et al., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 262, Wrocław 2012.

Helena Kościelniak
Sylvia Łęgowik-Świącik

Rozdział 12

W poszukiwaniu nowoczesnych instrumentów zarządzania

Wstęp

Poszukiwanie nowoczesnych instrumentów zarządzania jest efektem permanentnych zmian występujących w otoczeniu endogennym i egzogennym przedsiębiorstwa. Kryzys ekonomiczny unaoczniał słabości współczesnego zarządzania, wymuszając „przełomy zarządzania” polegające na „wyborze zestawu metod działania z instrumentarium zarządzania kryzysowego”¹. Zastosowanie nowoczesnych technologii cyfrowych w przedsiębiorstwach stanowiących globalny system gospodarczy, których podstawowym zasobem są ludzie², wymaga nowego podejścia do instrumentarium zarządzania.

Celem opracowania jest ukazanie teoretycznych i praktycznych aspektów implementacji nowoczesnych instrumentów zarządzania w przedsiębiorstwie. Problematyka instrumentarium zarządzania nie jest nowa, ale wciąż aktualna, z uwagi na uwarunkowania gospodarcze, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa.

12.1. Instrumentarium nowoczesnego menedżera

W ujęciu strategicznym instrumentem koncepcyjnym zarządzania przedsiębiorstwem są modele biznesu. Stanowią one narzędzie prezentujące logikę działania przedsiębiorstw w określonej dziedzinie, obejmujące zestaw elementów i relacji

¹ M. Romanowska, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” z. 98, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010, s. 12.

² F. Barber, R. Strack, *Naucz się zarządzać firmą, której głównym zasobem są ludzie*, „Harvard Business Review Polska” kwiecień 2007, s. 66.

zachodzących między tymi elementami³. B. Nogalski przedstawia cztery zasadnicze modele biznesowe będące odzwierciedleniem reakcji kardy zarządzającej na zmiany warunków zewnętrznych:

- Model przedsiębiorstwa biernego – reprezentuje kadra zarządzająca, która nie podejmuje działań dostosowawczych do występujących zjawisk zewnętrznych, co powoduje spadek konkurencyjności przedsiębiorstw, obniżenie efektywności lub upadłość.
- Model przedsiębiorstwa reaktywnego – reprezentują menedżerowie skoncentrowani na procesach wewnętrznych, podejmujący decyzje będące reakcją na zmiany w otoczeniu zewnętrznym, lecz są to decyzje opóźnione, co w rezultacie prowadzi do utraty konkurencyjności przez przedsiębiorstwo.
- Model przedsiębiorstwa proaktywnego – reprezentuje kadra menedżerska, której proces decyzyjny jest ukierunkowany na przewidywanie trendów rynkowych, dlatego koncentruje swoje działania na analizie otoczenia zewnętrznego poprzez bieżącą korektę w obszarze wewnętrznym w celu utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku.
- Model przedsiębiorstwa aktywnego – reprezentują menedżerowie przedsiębiorstw dominujących zasobowo w danym segmencie rynku, których decyzje kreują pozytywne (dla siebie) warunki funkcjonowania⁴.

W trzech pierwszych modelach biznesowych czynnikiem różnicującym, jak i integrującym, jest czas reakcji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa. Jeśli zmiany w otoczeniu charakteryzują się wysokim tempem zmienności, a przedsiębiorstwo koncentruje swoje działania na redukcji zakłóceń bądź adaptacji; taka reakcja przedsiębiorstwa wywołuje pogłębienie się luki organizacyjnej⁵. Ostatni przedstawiony model biznesowy charakteryzuje liderów rynków, którzy opierają strategię przewagi konkurencyjnej na innowacyjności w zakresie produktów, usług, działań i zasobów w celu generowania wartości dopasowanej do indywidualnych potrzeb nabywców⁶. Dlatego tworzenie strategii rynkowych powinno uwzględniać zaangażowanie nabywcy w proces tworzenia produktów i usług⁷. Przedsiębiorstwa aktywne reagują innowacyjnymi działaniami, przez co zmniejszają lukę między organizacją a zmianami w otoczeniu⁸. Pojawienie się innowacji wymusza na

³ B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „MBA” 2009, nr 2, s. 7, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjml2012.indexcopernicus.com%2Ffulltxt.php%3FICID%3D1064004&ei=CCvIU-vVDzJKFB9LagKAB&usg=AFQjCNG7LDFomy3D8IzAQIU0SaNh_sp24w (04.01.2014).

⁴ B. Nogalski, *Modele biznesu...*, op.cit., s. 5–6.

⁵ M. Romanowska, *Przełomy strategiczne...*, op.cit., s. 7.

⁶ B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 147.

⁷ T. Gospodarek, *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia*, w: *Zarządzanie Strategiczne. Quo vadis*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” z. (2), t. 22, Wałbrzych 2013, s. 25.

⁸ M. Romanowska, *Przełomy strategiczne...*, op.cit., s. 8.

konkurentach podejmowanie natychmiastowych decyzji pozwalających na utrzymanie lub uzyskanie przewagi w warunkach hiperkonkurencji⁹. B. Nogalski podkreśla, iż przedsiębiorstwa aktywne stają się „czynnikiem dynamizującym sytuację w branży, tworzącym wyzwania innym uczestnikom gry rynkowej, którzy muszą dopasować się do sytuacji stworzonych przez innowację”¹⁰.

Według W. Chan Kim i R. Mauborgne zbudowanie modelu biznesowego pozwala na osiągnięcie i utrzymanie wzrostu wartości dla nabywcy, co jednak wiąże się z ryzykiem. Ryzyko modelu biznesowego może być neutralizowane przez zastosowanie zasady „właściwej kolejności elementów strategicznych” zgodnie z koncepcją „strategii błękitnego oceanu”¹¹.

Interesujące podejście do modeli strategicznych przedsiębiorstw prezentują M. Reeves, C. Love i P. Tillmanns. Wykorzystując macierz Boston Consulting Group (BCG) i uwzględniając dwa kryteria: przewidywalność otoczenia oraz zdolność adaptacyjna do zmian w otoczeniu, wyróżnili cztery modele strategiczne przedsiębiorstw:

- Model kreatywny – reprezentuje kadre menedżerską przedsiębiorstw funkcjonujących w trudnym do przewidzenia otoczeniu. Przedsiębiorstwo charakteryzuje się wysoką zdolnością adaptacyjną do zmian. Preferuje krótkie okresy planowania i elastyczność działań. W warunkach trudno przewidywalnego popytu kreuje nowe rynki, technologie, normy i modele biznesowe.
- Model wizjonerski – reprezentuje kadre zarządzającą przedsiębiorstw działających w łatwym do przewidzenia otoczeniu. Menedżerów cechują wysokie zdolności adaptacyjne, potrafią oni kształtować przyszłość przez opracowane plany realizacji jasno określonych celów.
- Model adaptacyjny – odnosi się do menedżerów przedsiębiorstw, które funkcjonują w łatwym do przewidzenia otoczeniu. Przedsiębiorstwo cechuje niska zdolność adaptacyjna do zmian. Cykle planowania są skracane w wyniku permanentnej weryfikacji celów i modyfikacji strategii.
- Model klasyczny – reprezentuje kadre menedżerską przedsiębiorstw, których działania opierają się na koncepcji 5 sił Portera, funkcjonujących w trudnym do przewidzenia otoczeniu. Przedsiębiorstwa takie charakteryzuje niska zdolność adaptacyjna do zmian; realizują one zamierzone cele za pomocą sprawdzonych instrumentów, których nie chcą zmieniać bez względu na zmiany zachodzące w otoczeniu¹².

⁹ Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 44–45.

¹⁰ B. Nogalski, *Modele biznesu...*, op.cit., s. 6.

¹¹ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, październik 2007, s. 42–43.

¹² Por. M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns, *Your Strategy Needs a Strategy*, „Harvard Business Review”, September 2012, s. 76–83.

Tabela 12.1. Macierz Boston Consulting Group (BCG) modeli strategicznych

MACIERZ BCG		Zdolności adaptacyjne	
		niskie	wysokie
Przewidywalność otoczenia	łatwa	model adaptacyjny	model wizjonerski
	trudna	model klasyczny	model kreatywny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns, *Your Strategy Needs a Strategy*, „Harvard Business Review” September 2012, s. 76–83.

Autorzy podkreślają, iż dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do otoczenia pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Menadżerowie muszą dobierać samodzielnie model strategii z uwzględnieniem aktualnych zmian w otoczeniu i możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstwa. W kontekście adaptacji do zmian Z. Malara pisze: „niezależnie od rodzaju i skali nadchodzącego przełomu nowa fala zmian będzie wymagać rozważań i roztropności wobec wyzwań [...], w których dotychczasowy postęp techniczny i technologiczny rozwijał się dotąd pośpiesznie, nie uwzględniając skutków i wpływu na pozostałe agendy cywilizacji”¹³. Dlatego proces implementacji modelu strategii musi uwzględniać takie czynniki, jak sektor rynku, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, czy instrumenty realizacji strategii.

12.2. Trendy współczesnego zarządzania

Rozważania na temat roli strategii zorientowanej na wartość w perspektywie jej zaangażowania we wspomaganie procesów decyzyjnych wymagają omówienia głównych instrumentów maksymalizowania wartości dla klientów i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa. Do oceny stopnia realizacji strategii przedsiębiorstwa w perspektywie utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku potrzebna jest rzetelna informacja o konkurentach oraz o nośnikach kosztów i wykorzystaniu zasobów w poszczególnych fazach cyklu produkcyjnego. Posiadanie takich informacji umożliwia analizę wrażliwości konkurentów na zmienność otoczenia. Poznanie informacji o rozmiarach rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, pozwala na prowadzenie analizy poznawczej i analizy w czasie.

Poziom przydatności uzyskanych informacji staje się podstawą do tego, by w przyszłych decyzjach do realizacji strategii wybrać metody najskuteczniejsze. Takim skutecznym instrumentem realizacji obranej strategii jest koncepcja *Balanced Scorecard*¹⁴ umożliwiająca poprawę efektywności przedsiębiorstw. Pozwala przełożyć

¹³ Z. Malara, *Nauki o zarządzaniu w okresie globalnego kryzysu. Wyzwania i perspektywy*, w: *Rozwój nauk o zarządzaniu. Kierunki i perspektywy*, red. R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, K. Smoląg, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 139.

¹⁴ *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G.K. Świdorska, t. 2, Difin, Warszawa 2003, s. 13–7, 13–11.

ogólną strategię na działania operacyjne. Opisuje strategię językiem prostych, lecz precyzyjnych mierników, zrozumiałych dla pracowników na wszystkich poziomach organizacji. *Balanced Scorecard* równoważy cele finansowe z niefinansowymi oraz długoterminowe z krótkoterminowymi.

Celem *Balanced Scorecard* jest przełożenie strategii na działania za pomocą mierników pogrupowanych dla czterech perspektyw:

- perspektywy klienta,
- perspektywy procesów wewnętrznych,
- perspektywy rozwoju,
- perspektywy finansowej¹⁵.

Perspektywa klienta jest centralnym punktem *Balanced Scorecard*. Strategia musi określać rynki docelowe i nabywców, do których kieruje swoją ofertę. Perspektywa klienta jest analizowana z uwzględnieniem kryterium czasu, jakości i kosztu. Zdobycie, utrzymanie i usatysfakcjonowanie klienta oraz zaspokojenie jego potrzeb wymaga dostosowania wewnętrznych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie do przyjętej strategii¹⁶. Dlatego perspektywa procesów wewnętrznych stanowi logiczne uzupełnienie perspektywy klienta. Perspektywa procesów wewnętrznych pozwala zidentyfikować nowe procesy w przedsiębiorstwie, które należy doskonalić, aby zrealizować cele strategiczne¹⁷. Ujawnia również procesy innowacyjne, które mogą okazać się kluczowe w realizacji strategii. Perspektywę rozwoju należy rozpatrywać z punktu widzenia długotrwałego i stabilnego wzrostu oraz podnoszenia wartości przedsiębiorstwa¹⁸. Rozwój przedsiębiorstwa musi opierać się z jednej strony na nakładach ponoszonych na badania i rozwój produktów czy wprowadzanie nowych technologii, z drugiej strony zaś przedsiębiorstwo musi ponosić nakłady – na pracowników, właściwe procedury organizacyjne i technologie informacyjne. Poniesienie zrównoważonych nakładów na wieloaspektowy rozwój staje się podstawą do ciągłego doskonalenia procesów i wzrostu wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Perspektywa finansowa stanowi podsumowanie wcześniejszych perspektyw; pozwala na kompleksową ocenę działalności przedsiębiorstwa oraz mierzy rezultaty finansowe przedsiębiorstwa¹⁹. Typowymi obszarami, uwzględnianymi w perspektywie finansowej są: analiza rentowności, analiza wzrostu, analiza wartości dla akcjonariuszy.

Dążenie do optymalizacji w zakresie prowadzonej działalności może być realizowane przez eliminację działań zbędnych oraz ciągle doskonalenie działań

¹⁵ *Rachunkowość zarządcza, podejście operacyjne i strategiczne*, red. I. Sobańska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 422.

¹⁶ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 97.

¹⁷ *Rachunkowość zarządcza, podejście...*, op.cit., s. 432.

¹⁸ *Rachunkowość zarządcza i rachunek...*, op.cit., s. 13–35.

¹⁹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii...*, op.cit., s. 95.

wymaganych w danym cyklu wytwórczym, co stanowi przedmiot zainteresowań koncepcji *lean management*. Istotnym instrumentem koncepcji *lean management* zapobiegającym powstawaniu marnotrawstwa jest strumień wartości.

Analiza strumienia wartości dotyczy realizacji procesów tworzących produkt lub usługę od surowców do nabywców, ze szczególnym uwzględnieniem działań dodających wartość. Podstawowym instrumentem wizualizacyjnym strumienia wartości jest mapowanie strumienia wartości (*Value Stream Mapping – VSM*), mające na celu eliminację marnotrawstwa dzięki zrozumieniu przez przedsiębiorstwo całkowitej złożoności procesu wytwórczego oraz sekwencji występujących działań i informacji generujących wartość dodaną dla nabywcy²⁰. Mapowanie strumienia wartości jest procesem składającym się z trzech etapów:

- diagnoza obecnego strumienia wartości (*Value Stream Analysis – VSA*),
- projektowanie przyszłego strumienia wartości (*Value Stream Designing – VSD*),
- plan realizacji i doskonalenia strumienia wartości (*Value Stream Work Plan – VSP*)²¹.

Redukcja marnotrawstwa w przedsiębiorstwach stosujących koncepcję *lean management* opiera się na wykorzystywaniu wielu instrumentów wspomagających osiągnięcie zamierzonych efektów. Identyfikacja strumienia wartości wymaga ścisłej współpracy komórek operacyjnych przedsiębiorstwa, przyczyniając się do tworzenia wartości dla klientów. Koncepcja strumienia wartości obejmuje wiele instrumentów zaliczanych do kanonu *lean management* wspierających procesy produkcji w efekcie wykorzystania wskaźników niefinansowych i finansowych, wśród których wymienić można: kanban, JIT, 5S, TQC, six sigma²².

12.3. Podejmowanie decyzji menedżerskich w turbulentnym otoczeniu – przegląd badań empirycznych

Boston Consulting Group (BCG) przeprowadziło badania mające na celu sprawdzenie, czy kadra zarządzająca jest świadoma, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku wymaga dostosowania strategii do zmian w otoczeniu oraz umiejętności adaptacyjnych przedsiębiorstw do tych zmian²³. Badania przeprowadzono na próbie 120 przedsiębiorstw z całego świata, reprezentowanych przez dziesięć branży.

²⁰ M. Jedliński, *Strumień wartości*, Portal logistyczny, http://logistyczny.com/artykuł_ogo.php?id=1506 (04.01.2014).

²¹ *Lean accounting, integralny element lean management*, red. I. Sobańska, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 42.

²² Por. M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 36.

²³ Por. M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns, *Your Strategy Needs a Strategy*, „Harvard Business Review”, September 2012, s. 76–83.

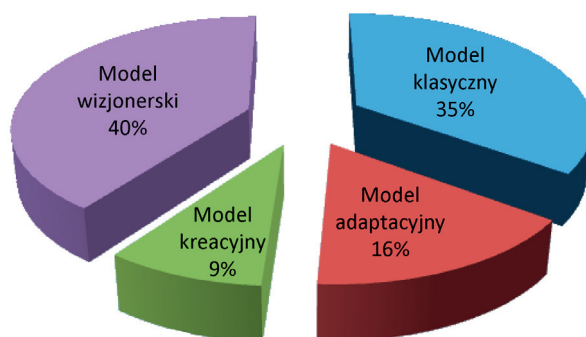
Tabela 12.2. Branże i przedstawiciele modeli strategicznych

	Modele strategii			
	model wizjonerski	model kreatywny	model adaptacyjny	model klasyczny
Branża	kurierska, lotnicza, kosmiczna, medialna	telekomunikacyjna, hotelarska, morska, HR, IT,	modowa, komunikacyjna, transportowa, biotechnologiczna,	paliwowa, motoryzacyjna, finansowa, farmaceutyczna
Przedstawiciel branży	UPS	Facebook	Zara	Shell British Petroleum

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns, *Your Strategy Needs a Strategy*, „Harvard Business Review” September 2012, s. 76–83.

Wyniki badań pokazały, iż menedżerowie zdają sobie sprawę, że strategia przedsiębiorstwa musi być dostosowana do zmian w otoczeniu i wymagań rynku, mimo to niechętnie wprowadzają zmiany, kontynuując przyjęty kierunek działań (zob. rys. 12. 1).

Implementacja modeli strategicznych



Rysunek 12.1. Częstotliwość występowania modeli strategicznych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Reeves, C. Love, P. Tillmanns, *Your Strategy Needs a Strategy*, „Harvard Business Review” September 2012, s. 76–83.

Model wizjonerski deklarowało 40% badanych przedsiębiorstw, natomiast 35% menedżerów zaliczyło swoje przedsiębiorstwa do modelu klasycznego. Model adaptacyjny jest realizowany w 16% przebadanych przedsiębiorstw. Najrzadziej stosowany, zdaniem respondentów, jest model kreatywny, zadeklarowany przez 9% respondentów.

Z badań przeprowadzonych przez Boston Consulting Group wynika, iż 90% menedżerów planuje działalność na podstawie danych historycznych z ubiegłorocznych raportów, dlatego podejmowane przez nich decyzje nie są podyktowane faktycznymi zjawiskami występującymi w otoczeniu. Tylko 20% ankietowanych menedżerów jest w stanie dopasować własne kompetencje do oczekiwań otoczenia;

80% respondentów to menedżerowie, którzy najpierw planują cele, a potem za wszelką cenę je realizują. Tyle samo respondentów deklaruje, że przyjęte do realizacji cele przedsiębiorstwa są zależne od samodzielnych działań menedżera, a nie od zmian w otoczeniu. Tylko 25% badanych deklaruje, że stosuje strategię dopasowaną do otoczenia, w jakim funkcjonuje, i posiada możliwości adaptacyjne do zmian w otoczeniu. Co ciekawe, aż 70% menedżerów jest świadomych zmienności otoczenia, jednak bardziej cenią precyzję decyzji niż szybkość reagowania. W prawdzie takie reagowanie wydłuża czas procesów planistycznych, lecz może być podyktowane doświadczeniem, wynikającym z popełnionych w przeszłości błędów, z pochopnie podjętych decyzji.

Z przedstawionych badań wynika, że menedżerowie wiedzą o konieczności weryfikacji przyjętych strategii i zamierzonych celów względem zmian zachodzących w otoczeniu, aczkolwiek niechętnie wdrażają działania adaptacyjne. Panuje wśród nich przekonanie (ponad 50% respondentów), że przedsiębiorstwo jest w stanie kontrolować otoczenie za pomocą własnych decyzji. Jednak światowy kryzys ekonomiczny odsłonił kryzys systemu zarządzania i wymusił reakcję menedżerów na pojawienie się zmian w otoczeniu. Syntezą przytoczonych wyników badań jest zdanie Rity Gunther McGrath: „Jedna rzecz dotycząca strategii pozostaje bez zmian: nadal trzeba dokonywać trudnych wyborów w kwestii tego, co należy robić, i przede wszystkim – tego, czego robić nie wolno. Czasami chciałoby się podnieść ręce w geście rezygnacji i stwierdzić, że strategia jest już bezużyteczna, ja jednak uważam, że należy wyciągnąć całkiem odwrotny wniosek: jeszcze nigdy nie była tak ważna jak dziś. Tyle tylko, że obecnie jej celem nie jest już podtrzymywanie *status quo*”²⁴.

Podsumowanie

Umiejętność adaptacji do zmian to nie tylko świadomość ich wystąpienia, ale również umiejętność doboru odpowiedniego zastawu instrumentów i wiedza, jak skutecznie je wykorzystać. Kadra menedżerska musi monitorować stan realizacji strategii i korygować ją w sytuacji zmian w otoczeniu. Takie zachowanie jest typowe dla organizacji uczących się, które obserwują konkurentów, a jednocześnie mają wpływ na kształtowanie otoczenia. W literaturze przedmiotu można spotkać się z krytyką²⁵ dotyczącą mnogości instrumentów zarządzania. Jednak należy pamiętać, że dobór instrumentów zależy od branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, rozmiarów działalności, kultury organizacyjnej, przyjętej strategii i modelu biznesowego

²⁴ R.G. McGrath, *The End of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2013, s. 53.

²⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii...*, op.cit., s. 7–8.

oraz możliwości finansowych. Stąd katalog instrumentów zarządzania nie jest i nigdy nie będzie zamknięty, musi ewoluować wraz ze zmianą czynników endogennych i egzogennych wpływających na procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie.

Celem opracowania była prezentacja wybranych instrumentów nowoczesnego zarządzania w przedsiębiorstwie na podstawie przeprowadzonych badań. Wieloaspektowość problematyki dotyczącej poszukiwań nowoczesnych instrumentów zarządzania spowodowała, iż przedstawiono jedynie kilka z nich. Część rozważań przedstawiono w ujęciu ogólnym, co z jednej strony pozwoliło naświetlić złożoność podejmowanej problematyki, z drugiej strony inspiruje do dalszych badań. Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie analizy opisowej danych opublikowanych na łamach „Harvard Business Review”.

Bibliografia

- Barber F. Strack R., *Naucz się zarządzać firmą, której głównym zasobem są ludzie*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2007.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, październik 2007.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
- Gospodarek T., *Zarządzanie strategiczne – kierunki rozwoju a ontologia*, w: *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” t. 22, z. 2, Wałbrzych 2013.
- Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Jedliński M., *Strumień wartości*, Portal logistyczny, http://logistyczny.com/artukul_ogo.php?id=1506 (04.01.2014).
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Lean accounting, integralny element lean management*, red. I. Sobańska, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- McGrath R.G., *The End of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2013.
- Micherda B., *Rachunek kosztów i wyników*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.

- Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, „MBA” 2009, nr 2, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjml2012.indexcopernicus.com%2F-fulltxt.php%3FICID%3D1064004&ei=CCvIUvVDzJKFB9LagKAB&usg=AFQjCN-G7LDFomy3D8IzAQI0USaNh_sp24w (04.01.2014).
- Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, red. G.K. Świdorska, t. 2, Difin, Warszawa 2003.
- Rachunkowość zarządcza, podejście operacyjne i strategiczne*, red. I. Sobańska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Reeves M., Love C., Tillmanns P., *Your Strategy Needs a Strategy*, „Harvard Business Review” September 2012.
- Romanowska M., *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” z. 98, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010.

Rozdział 13

Granice zmienności i trwałości organizacji w przedsiębiorczości strategicznej*

Wstęp

Według wielu badaczy w połowie XXI w. przedsiębiorstwa z krajów rozwijających się będą dominować w gospodarce światowej. Czy nowa rzeczywistość gospodarcza różni się od uwarunkowań w XIX i XX w.? Od czego zależy witalność i długowieczność przedsiębiorstw? Czy czynniki decydujące o sukcesie się zmieniły? Oto pytania, które pozostają bez jednoznacznych odpowiedzi. Jednak można zakładać, że działania strategiczne i przedsiębiorcze, umiejętność dostosowania się do zmian oraz zapewnienie firmie długoterminowego rozwoju stanowią uniwersalną i ponadczasową podstawę przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw.

W odpowiedzi na zmiany współczesne firmy muszą poszukiwać doskonalszych i innowacyjnych sposobów funkcjonowania. Elementem leżącym u podstaw konkurencyjności i sukcesu firmy stała się zdolność do zmiany, bycie elastycznym, stosowanie innowacji jako istotnego źródła przewagi konkurencyjnej. Rośnie znaczenie jednoczesnego poszukiwania okazji rynkowych oraz budowania przewagi konkurencyjnej w obszarze badań dotyczących przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego.

13.1. Przedsiębiorczość a odkrywanie okazji

Działania przedsiębiorców stanowią szczególnie przedmiot analiz ze względu na nowe wyzwania stawiane przed przedsiębiorcami, takie jak nasilenie czy wręcz eksplozja walki konkurencyjnej oraz ogromna szybkość zmian¹. Przedsiębiorczość

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy nr NN 115402240.

¹ M.A. Hitt, R.D. Reed, *The intersection of entrepreneurship and strategic management research*, w: *Handbook of entrepreneurship*, eds. Sexton D.L., Landstrom H.A., Oxford 2000, s. 45 i dalsze, za: S. Kraus, I. Kauranem, *Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?*, „International Journal of Business Science and Applied Management” 2009, Vol. 4, Iss. 1, s. 37–50.

można rozpatrywać w różnych kontekstach². W klasycznej już definicji przedsiębiorczości zwrócono uwagę na czujność w wychwytywaniu okazji oraz wykorzystywanie szans, bez względu na posiadane zasoby³. Bycie przedsiębiorczym oznacza bycie innowacyjnym i zdolnym do ponoszenia ryzyka, co znajduje odzwierciedlenie również w zarządzaniu strategicznym⁴. Przedsiębiorczość przybiera postać przedsięwzięć, dla których impulsem jest dostrzeżenie okazji w otoczeniu, polegających na kreacji i implementacji pomysłów oraz kreatywnych rozwiązań⁵. Współcześnie w obszarze badań dotyczących przedsiębiorczości znajdują się firmy, które są innowacyjne, uwzględniają konieczność wprowadzania zmian, a sposób działania poddają regularnemu „odnawianiu”. Wspólną cechą tych przedsiębiorstw jest realizacja procesu tworzenia wartości przez identyfikowanie i eksploatację okazji w sposób innowacyjny.

13.2. Zarządzanie strategiczne a budowanie przewagi konkurencyjnej

W procesie zarządzania strategicznego budowana jest przewaga konkurencyjna, która przyczynia się do kreowania wartości firmy⁶. Ze względu na szybkość i intensywność zmian wypracowanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest coraz trudniejsze. Ważnym obszarem badawczym w nauce zarządzania strategicznego są różnice pomiędzy firmami w tworzeniu wartości, wynikające z mniejszych lub większych sukcesów w budowaniu trwałej, czyli długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Koncepcja zarządzania strategicznego determinuje model firmy dynamicznej, elastycznej, skłonnej do ryzyka, a nawet zdolnej do podejmowania ryzykownych decyzji dotyczących zmian w sposób planowy i kompleksowy. Akcentując specyficzne cechy zarządzania strategicznego, należy wskazać silną orientację na przyszłość, kompleksowość oraz szerokie spojrzenie na całą firmę.

² H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, Vol. 11, Iss. 4, s. 17 i dalsze.

³ S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Resource-based theory and the entrepreneurial firm*, w: *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, eds. M.A. Hitt et al., Blackwell Publishers, Oxford 2002, s. 89–105; H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A paradigm of entrepreneurship...*, *op.cit.*; I. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, University Of Chicago Press 1978.

⁴ D.F. Kuratko, D.B. Audretsch, *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, „Entrepreneurship Theory and Practice” January 2009, s. 1–17.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

13.3. Trwałość i zmienność w przedsiębiorczości strategicznej

Cechą wspólną wielu badań związanych z nurtem zarządzania jest zainteresowanie metodami, procesami służącymi kreowaniu wartości firmy – jej wyjątkowej pozycji na tle konkurentów – dzięki innowacyjności i umiejętności zarządzania zmianą. Próby połączenia procesu zarządzania strategicznego oraz przedsiębiorczości zaowocowały charakterystyką specyfiki procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach⁷. Z kolei badacze dużych firm, w celu wzbudzenia kreatywności i innowacyjności charakterystycznych dla mniejszych podmiotów, wprowadzili pojęcie intrapreneurship⁸. Przedsiębiorczość stała się więc integralnym komponentem strategii, a strategia przedsiębiorczości⁹.

Badając dorobek naukowy zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości, można zauważyć różnice pomiędzy podejściem strategicznym i przedsiębiorczym. Z kolei praktyczne działania przedsiębiorstw wskazują na potrzebę koncentracji zarówno na strategii, jak i na przedsiębiorczości. Połączenie działań o charakterze przedsiębiorczym i strategicznym staje się niezbędne ze względu na dynamikę zmian, wzrost niepewności i ryzyka czy intensywność walki konkurencyjnej, co wpływa na powstanie nowych zagrożeń i nowych szans. W działaniu przedsiębiorczym istotną rolę odgrywa identyfikacja i eksploatacja okazji, natomiast w podejściu strategicznym istotne jest przekształcenie okazji w przewagę konkurencyjną¹⁰. Wspólny obszar zainteresowań przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego stanowi identyfikowanie okazji i przekształcanie ich w przewagę konkurencyjną, które to inicjatywy służą budowaniu wartości¹¹.

Można zakładać, że synergia przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego przynosi znaczące korzyści, gdyż wspólne kluczowe zainteresowania obydwu dyscyplin nauki koncentrują się wokół kreowania wartości. Obydwa podejścia są komplementarne, wspomagają się wzajemnie, dlatego zrozumienie ich i osiągnięcie

⁷ J.G. Covin, D.P. Slevin, *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*, w: *Strategic entrepreneurship...*, op.cit., s. 309–327.

⁸ P. Sharma, J.J. Chrisman, *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, Vol. 23, Iss. 3, s. 11–27.

⁹ D.F. Kuratko, R.D. Ireland, J.S. Hornsby, *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*, „Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15, Iss. 4, s. 60–71.

¹⁰ D.F. Kuratko et al., *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2005, Vol. 29, Iss. 6, s. 699–716.

¹¹ M.A. Hitt et al., *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives*, w: *Strategic entrepreneurship...*, op.cit., s. 2 i dalsze.

korzyści wymagają ich połączenia¹². By podkreślić łączność i zależność badań dotyczących zarządzania strategicznego z uwzględnieniem przedsiębiorczej perspektywy i analogicznie badań odnoszących się do przedsiębiorczości z rozważaniem strategicznej perspektywy, w literaturze tematu stosuje się metaforę o dwóch stronach monety czy o Romeo i balkonie¹³.

Na początku XXI w., ze względu na olbrzymie potencjalne korzyści dla rozwoju nauki i praktyki biznesu, naukowcy podjęli pierwsze próby związane z integracją przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w ramach strategicznej przedsiębiorczości (Hitt, Ireland, Camp & Sexton 2001, Ireland, Hitt, Camp & Sexton 200; Hitt & Ireland 2000). Termin strategiczna przedsiębiorczość (*strategic entrepreneurship*) został wprowadzony w 1998 r. (Herbert & Brazeal 1998, Burgelman 1983, 2002)¹⁴. Inspiracją do podjęcia badań było szukanie odpowiedzi na kluczowe pytanie: W jaki sposób firmy mogą porównać i skonstruować dwa różne procesy: odkrywanie i tworzenie? Czy wymaga to zdolności do skutecznego łączenia dwóch obszarów – przedsiębiorczości oraz zarządzania strategicznego? (Bruyat i Julien 2001, Meyer 1991). Niemal wszyscy autorzy są zgodni, że strategiczna przedsiębiorczość wykorzystuje zachowania nakierowane na poszukiwanie możliwości (eksploracja) w ramach przedsiębiorczości i łączy je z działaniami nakierowanymi na korzyści (eksploatacja) w zarządzaniu strategicznym oraz podejmuje działania w celu osiągnięcia zysku (Hitt 2001). Można zdefiniować strategiczną przedsiębiorczość jako działanie przedsiębiorcze realizowane w strategicznej perspektywie. Głównym problemem podejmowanym w ramach badań strategicznej przedsiębiorczości jest osiągnięcie najlepszych wyników dzięki połączeniu poszukiwania i wykorzystania przewagi konkurencyjnej oraz okazji (Ireland, Hitt i Sirmon 2003). Firmy, izolując te dwa wymiary, wprawdzie zwiększają wyniki finansowe przez wykorzystanie bieżącej przewagi konkurencyjnej oraz pomysłów, jednak odnoszą krótkoterminowe sukcesy (Ireland i Webb 2007).

Strategiczna przedsiębiorczość odnosi się do aktywności w wykorzystaniu okazji i budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa różnej wielkości. Jednak małe i duże podmioty napotykają zróżnicowane przeszkody w realizacji strategicznej przedsiębiorczości, wynikające z warunków środowiska oraz ich potencjału i czegoś, co można określić mianem „naturalnych skłonności” do działania w określony sposób. To, co ułatwia małym podmiotom wyszukiwanie i wykorzystanie okazji,

¹² R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Simon, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, „Journal of Management” 2003, Vol. 29, Iss. 6, s. 963–989.

¹³ S. Venkataraman, S.D. Sarasvathy, *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story*, w: *Handbook of strategic management*, eds. M.A. Hitt, E. Freeman, J.S. Harrison, Blackwell, Oxford 2001, s. 650–668.

¹⁴ D.J. van Rensburg, *Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?*, „Journal of Management and Strategy” 2012, Vol. 4, No. 1.

przy braku wiedzy i umiejętności planowania uniemożliwia właściwe wykorzystanie okazji do zarządzania przewagą konkurencyjną. Duże firmy z kolei napotykać na mniejsze problemy z budowaniem przewagi konkurencyjnej, jednak silne ukierunkowanie na podnoszenie wydajności i zyskowności stanowi barierę w odkrywaniu i wykorzystaniu okazji¹⁵.

Rozpatrując aktywność przedsiębiorstw z innej perspektywy – nie skupiając się na wielkości, lecz na wieku przedsiębiorstw, można analogicznie dostrzec cechy charakterystyczne dla firm młodych i doświadczonych. Pierwsze wykazują dużą determinację w wykorzystaniu okazji, zaniedbując budowanie trwałej, długoterminowej przewagi konkurencyjnej, drugie przejawiają zachowania charakterystyczne dla większych firm.

Porównując obydwa podejścia, można zauważyć, że w działaniach w perspektywie strategicznej priorytetem staje się konieczność kreowania przewagi konkurencyjnej, natomiast w ramach przedsiębiorczości – identyfikacja nowych, pojawiających się okazji¹⁶. Dzięki połączeniu przedsiębiorczości ze strategią kierunek, szybkość oraz plan działania podlegają wykrystalizowaniu i wzmocnieniu¹⁷.

13.4. Metodyka badań

Przedstawione wyniki badań stanowią część projektu *Praktyki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach giełdowych i spółkach akcyjnych*, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy nr NN115 402240.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 150 polskich przedsiębiorstw. Firmy te charakteryzowały następujące cechy: forma prawna spółki akcyjnej, spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i spółki notowane na rynku New Connect (50,7%) oraz spółki nienotowane na GPW (49,3%).

Ze względu na kryterium wielkości zatrudnienia podmioty uczestniczące w badaniu dzielą się na 50 dużych podmiotów (powyżej 250 pracowników), 50 średnich (od 50 do 250 pracowników) oraz 50 małych przedsiębiorstw (mniej niż 50 pracowników).

Pierwszym kryterium prekwalifikującym do badania było powstanie spółki w latach 1989–2009, drugie stanowił wymóg założenia spółki w oparciu o polski kapitał. Ze względu na podjętą tematykę w roli respondentów wystąpiły osoby zajmujące najwyższe stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach.

¹⁵ S. Kraus, I. Kauranem, *Strategic management...*, op.cit., s. 38.

¹⁶ Ibidem, s. 41.

¹⁷ D.F. Kuratko, D.B. Audretsch, *Strategic Entrepreneurship...*, op.cit., s. 5.

Zastosowano technikę badawczą *Paper and Pencil Interview*, wywiady zaś zostały przeprowadzone przez agencję badawczą. Respondenci odnosili się do stwierdzeń zawartych w poszczególnych pytaniach, wybierając odpowiedzi na skali Likerta.

Badanie dotyczyło praktyki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach. Kwestionariusz wywiadu zawierał 4 pytania w części rekrutacyjnej, 11 pytań w części metryczkowej oraz 84 pytania w części zasadniczej. Pytania w części zasadniczej dotyczyły czterech obszarów:

- procesu zarządzania strategicznego,
- uczestników zarządzania strategicznego,
- formy strategii,
- treści strategii.

Rozważania podjęte w pracy dotyczą wyborów małych i dużych przedsiębiorstw w odniesieniu do zagadnienia zmienności i trwałości przewagi konkurencyjnej.

W tym celu skoncentrowano uwagę na stwierdzeniach stanowiących odpowiedź na pytanie metryczkowe dotyczące średniej wielkości przedsiębiorstwa oraz pięciu pytaniach z obszaru „Treść strategii”, dotyczących przewagi konkurencyjnej. Stwierdzenia te w szczególności odnosiły się do wykorzystywania okazji i budowania przewagi konkurencyjnej.

13.5. Wyniki badań i dyskusja

Poniżej zaprezentowano wyniki badań dotyczące strategicznej przedsiębiorczości małych i dużych przedsiębiorstw. Podjęte rozważania dotyczyły szukania odpowiedzi na pytanie badawcze: Czy działania małych i dużych przedsiębiorstw różnią się, czy też firmy mają podobne podejście do podstawowego założenia strategicznej przedsiębiorczości, jakim jest równoległe wychwytywanie okazji i budowanie przewagi konkurencyjnej?

Aby dokonać weryfikacji różnic w podejściu przedsiębiorczym i strategicznym sformułowano 5 hipotez, które zostały przedstawione w tabeli 13.1.

Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, że cztery hipotezy (H1, H2, H4, H5) nie są istotne statystycznie. Hipoteza 3 dotyczyła powiązania pomiędzy wielkością firmy a elastycznością działania i szybkością reakcji jako najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej. Jest ona statystycznie istotna, korelacja wynosi $-0,2$. Otrzymany wynik wskazuje na istnienie słabego związku o charakterze ujemnym. Można zatem stwierdzić, że im mniejsza firma, tym większa elastyczność działania i szybkość reakcji, i odwrotnie – im firma większa, tym mniej elastyczna i wolniej reagująca. Oznacza to, że zgodnie z przyjętymi założeniami odnośnie do silnych stron małych przedsiębiorstw, stanowiących o ich przewadze konkurencyjnej, mniejsze firmy budują swoją strategię konkurencji w oparciu o elastyczność

i szybkość. Wydaje się, że wraz ze wzrostem firmy maleje umiejętność wykorzystania elastyczności działania i szybkości reakcji jako pozytywnej cechy wyróżniającej na tle konkurentów. Specyfika małych firm, czyli prosta struktura organizacyjna, bezpośrednie kanały informacyjne, bliskość w stosunku do klienta i niewielkie zasoby sprzyjają byciu szybkim i reaktywnym. Hipoteza została zatem zweryfikowana pozytywnie.

Tabela 13.1. Korelacje obliczone metodą tau-b Kendalla

Hipoteza	Pytania	Współczynnik korelacji tau Kendalla
H1: Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rośnie przewaga względem konkurentów.	M5 i 30	0,064
H2: Im mniejsza firma, tym większa gotowość do modyfikacji profilu działalności w celu zdobycia klienta.	M5 i 31	0,109
H3: Im mniejsza firma tym większa elastyczność działania i szybkość reakcji jako najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.	M5 i 32	- 0,2*
H4: Duże przedsiębiorstwa wyznaczają nowe standardy w branży (technologiczne, produktowe, organizacyjne etc.)	M5 i 33	0,044
H5: Podstawowa przewaga konkurencyjna małej firmy opiera się na innowacjach i technologii.	M5 i 34	-0,18

* Korelacja pytania z wielkością zatrudnienia w przedsiębiorstwie istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne.

Ciekawie prezentują się wyniki badań w odniesieniu do pozostałych hipotez. Nie wykazały one bowiem, aby wielkość przedsiębiorstwa wpływała na uzyskaną przewagę konkurencyjną (H1). Wydaje się więc, że pozycja lidera w branży może należeć także do podmiotów małych, wykazujących się ekspansywnością w działaniach służących jej pozyskaniu oraz posiadających często przewagę opartą na innowacjach, a zatem określanych mianem podmiotów przedsiębiorczych. Co ciekawe, nie potwierdzono także korelacji pomiędzy wielkością firmy a gotowością do modyfikacji profilu działalności (H2), co może oznaczać, że w tym względzie jest to raczej efekt charakterystyki firmy (jako przedsiębiorstwa elastycznego, reagującego na zaobserwowane okazje) niż jego wielkości. Można zatem stwierdzić, że rozmiar firmy nie wpływa na przedsiębiorczość organizacji. Potwierdza to także brak korelacji w przypadku weryfikacji hipotezy H4. Wykazano bowiem brak zależności, co oznacza że standardy funkcjonowania branży nie są wyznaczane wyłącznie przez podmioty duże, lecz przez takie, które w sposób przedsiębiorczy podchodzą do procesu zdobywania oraz – co bardzo istotne – utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Wyniki otrzymane dla hipotezy H5 wskazały natomiast, że innowacyjność nie jest zarezerwowana wyłącznie dla małych podmiotów. Z całą pewnością charakteryzują

się one większą elastycznością, jednakże ich ograniczeniem jest często brak odpowiednich zasobów, które z kolei posiadają duże przedsiębiorstwa. Warto także wspomnieć, że do rozwoju firm innowacyjnych przyczynia się kooperacja z partnerami, także tymi spoza branży, którzy zdecydowanie chętniej nawiązują współpracę z przedsiębiorstwami o innowacyjnym, przedsiębiorczym podejściu do kreowania przewagi konkurencyjnej. Potwierdzają to także inne badania przeprowadzone przez autorkę¹⁸. Tak więc z uwagi na brak uzyskanych korelacji, należy odrzucić powyższe hipotezy.

Potwierdzają to także szczegółowe analizy odpowiedzi małych i dużych przedsiębiorstw, które ustosunkowały się do stwierdzeń dotyczących oceny przewagi konkurencyjnej i jej źródeł. Przedstawione zostały one w tabeli 13.2.

Tabela 13.2. Przewaga konkurencyjna w małych i dużych przedsiębiorstwach

Stwierdzenie		Małe firmy		Duże firmy	
		średnia odp.	odchyl. stand.	średnia odp.	odchyl. stand.
30	Posiadamy znaczącą przewagę względem konkurentów.	3,5	1,0	3,7	1,0
31	Aby zdobyć klienta, gotowi jesteśmy zmodyfikować profil działalności.	3,3	1,1	3,6	1,2
32	Elastyczność działania i szybkość reakcji to najważniejsza przewaga konkurencyjna naszego przedsiębiorstwa.	4,3	0,8	3,6	1,1
33	Wyznaczamy nowe standardy w branży (technologiczne, produktowe, organizacyjne etc.)	3,8	1,1	3,9	0,9
34	Podstawowa przewaga konkurencyjna naszej firmy opiera się na innowacjach i na technologii.	3,8	1,2	3,8	1,2

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsze stwierdzenie dotyczyło posiadania przewagi względem konkurentów. Średnia odpowiedzi kształtowała się na poziomie 3,5 w małych firmach i 3,8 w dużych, przy jednakowym odchyleniu standardowym 1,0. Udzielone odpowiedzi można zinterpretować jako jednomyślność w kwestii posiadania znaczącej przewagi konkurencyjnej przez duże firmy, podczas gdy małe firmy wypowiadają się w sposób umiarkowany. Nie wykazano więc, że przewaga konkurencyjna jest raczej charakterystyczna dla dużych podmiotów.

W odniesieniu do kolejnego stwierdzenia firmy małe udzieliły średniej odpowiedzi na 3,3, podczas gdy duże podmioty charakteryzowały się średnią 3,6. Nie wykazano zatem znaczącej przewagi w tym względzie, jednak nieznacznie

¹⁸ L. Sołoducho-Pelc, J. Radomska, *Factors determining the process of creating and implementing a Strategy Based on Innovation and Technology*, konferencja „Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth” Wien, 2013, s. 448–450.

większą gotowość do modyfikowania profilu działalności mają duże przedsiębiorstwa. Jest to dość zaskakujący wynik, gdyż zgodnie z literaturą przedmiotu to małe podmioty wskazywane są jako te, które charakteryzują się większą elastycznością i kreatywnością w tym zakresie.

Potwierdziły to natomiast średnie otrzymane dla stwierdzenia 32, gdzie różnica odpowiedzi była znacząca (średnia dla małych firm wyniosła 4,3, podczas gdy dla dużych 3,6). Wskazuje to, że małe podmioty charakteryzują się większą elastycznością i szybkością reakcji, a zatem mogą być określane mianem przedsiębiorczych. Wychwytywanie okazji jest więc tym elementem, który wskazuje na działania przedsiębiorcze, do których są predysponowane mniejsze podmioty.

Wyznaczanie nowych standardów w branży (technologicznych, produktowych, organizacyjnych) jest charakterystyczne zarówno dla mniejszych, jak i większych podmiotów. Różnica w odpowiedzi jest minimalna – średnia odpowiedzi dla małych firm wyniosła 3,8, dla dużych zaś 3,9. Nie można więc wskazać znaczącej różnicy w odniesieniu do konkretnej grupy przedsiębiorstw. Wydaje się, że bycie pionierem innowacji nie pozostaje w związku z wielkością firmy. Zatem inne cechy decydują o wprowadzaniu nowości, jednak można zakładać, że umiejętność wychwytywania lub kreowania nowości ma w tym wypadku duże znaczenie. Bycie innowacyjnym nie musi być związane z bogactwem firmy, a raczej z wiedzą, kreatywnością i wyobraźnią.

Kolejne stwierdzenie odnosiło się do podstawowej przewagi konkurencyjnej firmy, która opiera się na innowacjach i technologii. Małe i duże przedsiębiorstwa udzieliły średniej odpowiedzi na poziomie 3,8. Można uznać, że zarówno małe, jak i duże firmy charakteryzuje takie samo podejście do przewagi konkurencyjnej, której podstawę tworzą innowacje i technologia. Odpowiedzi pozostają w związku z poprzednim stwierdzeniem (nr 33), również w tym wypadku nie można wskazać grupy firm, które mają większe predyspozycje do budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o nowoczesne determinanty. Nie można więc uogólnić i wskazać, że małe czy duże firmy mają większe predyspozycje do budowania przewagi konkurencyjnej wykorzystującej innowacje i technologię.

Wnioski

Wyniki przeprowadzonych badań, dotyczących realizacji procesu strategicznej przedsiębiorczości w małych i dużych firmach w aspekcie wychwytywania okazji i budowania przewagi konkurencyjnej, nie wykazały istnienia znaczących różnic. Małe przedsiębiorstwa w porównaniu z dużymi firmami charakteryzują się większą elastycznością i szybkością reakcji, co stanowi niewątpliwą atut w wychwytywaniu czy kreowaniu okazji, a równocześnie tworzy przewagę konkurencyjną. Przy

uwzględnieniu kryterium wielkościowego uzasadnione wydaje się wskazanie kilku podobieństw w strategiach konkurencji małych i dużych przedsiębiorstw. Dominująca przewaga konkurencyjna, gotowość do zmian, wyznaczanie nowych standardów w branży czy opieranie podstawowej przewagi konkurencyjnej na innowacjach i technologii wcale nie są przypisane przedsiębiorstwom małym czy dużym ani częściej przez jedno z nich realizowane. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że w sposób świadomy lub nie, małe i duże firmy realizują przedsiębiorczość strategiczną, a wielkość firmy pozostaje w tym wypadku bez większego znaczenia.

Jednak należy przyjąć, że połączenie działań charakterystycznych dla strategicznej przedsiębiorczości cechuje jedynie firmy wybitne. Mogą o tym świadczyć liczne bankructwa małych przedsiębiorstw czy problemy z realizacją procesu zarządzania strategicznego. Małe przedsiębiorstwa są entuzjastycznie nastawione do nowych pomysłów, natomiast nie przywiązują wagi do podjęcia prac nad zbudowaniem i umacnianiem długoterminowej przewagi konkurencyjnej czy wprost negują konieczność tego. Błędna interpretacja dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu może umacniać małych przedsiębiorców w przekonaniu, że elastyczność i szybkość działania mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia przetrwania. Z kolei duże przedsiębiorstwa, z racji dłuższej obecności na rynku, podejmują bardziej konserwatywne działania, realizując podeście administracyjne, negując potrzebę większej elastyczności, kreatywności czy działania w sposób intuicyjny.

W przyszłości warto podjąć bardziej szczegółowe badania dotyczące praktycznych możliwości zintegrowania procesów: odkrywania okazji oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Ponadto interesującym kierunkiem dalszych badań wydaje się proces identyfikacji, selekcjonowania czy planowania wykorzystania okazji oraz elastycznego budowania przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Alvarez S.A., Barney J.B., *Resource-based theory and the entrepreneurial firm*, w: *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, eds. M.A. Hitt et al., Balckwell Publishers, Oxford 2002.
- Cooper A.C., Markman G.D., Niss G., *The evolution of the field of entrepreneurship*, w: *Entrepreneurship as strategy*, eds. G.D. Meyer, K.A. Heppard, Sage Publications 2000.
- Covin J.G., Slevin D.P., *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership*, w: *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, eds. M.A. Hitt et al., Balckwell Publishers, Oxford 2002.
- Hitt M.A. et al., *Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives*, w: *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, eds. M.A. Hitt et al., Balckwell Publishers, Oxford 2002.

- Hitt M.A., Reed R.D., *The intersection of entrepreneurship and strategic management research*, w: *Handbook of entrepreneurship*, eds. D.L. Sexton, H.A. Landstrom, Oxford 2000.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Simon D.G., *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, „Journal of Management” 2003, Vol. 29, Iss. 6.
- Kirzner I., *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press 1978.
- Kraus S., Kauranen I., *Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?*, „International Journal of Business Science and Applied Management” 2009, Vol. 4, Iss. 1.
- Kuratko D.F., Audretsch D.B., *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, „Entrepreneurship Theory and Practice” January 2009.
- Kuratko D.F. et al., *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2005, Vol. 29, Iss. 6.
- Kuratko D.F., Ireland R.D., Hornsby J.S., *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy*, „Academy of Management Executive” 2001, Vol. 15, Iss. 4.
- Sharma P., Chrisman J.J., *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 1999, Vol. 23, Iss. 3.
- Sołoducho-Pelc L., Radomska J., *Factors determining the process of creating and implementing a Strategy Based on Innovation and Technology*, „Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth” Wien, 2013.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, „Strategic Management Journal” 1990, Vol. 11, Iss. 4.
- van Rensburg D.J., *Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?*, „Journal of Management and Strategy” 2012, Vol. 4, No. 1.
- Venkataraman S., Sarasvathy S.D., *Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story*, w: *Handbook of strategic management*, eds. M.A. Hitt, E. Freeman, J.S. Harrison, Blackwell, Oxford 2001.

Rozdział 14

Ciągłość i zmiana w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem

Wstęp

Przekonanie o tym, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach chaosu, jest powszechne. Zarówno konsultanci, jak i naukowcy proponują – w myśl zasady „zmieniaj się albo zgiń” – zestawy narzędzi, które umożliwiają dostosowanie się do tych nowych warunków niezależnie od wielkości i skali działania przedsiębiorstwa. Zaleca się więc zastosowanie alternatywnych scenariuszy rozwoju, uelastycznianie organizacji, „wyłapywanie słabych sygnałów” i wiele innych metod. Tylko niektórzy z autorów określają również warunki zastosowania konkretnej metody czy warunki wdrażania zmian w ogóle.

Takie podejście, jak każdą próbę schematycznego postępowania w odniesieniu do dynamicznych zjawisk społecznych i gospodarczych, należy uznać za błędne. U podstaw wdrażania narzędzi zmian musi znajdować się refleksja nad ich celowością i zakresem. Brak takiej refleksji (oraz miar, wskaźników) może powodować, że przedsiębiorstwa z bezzadności wobec otoczenia popadną w bezzadność wobec własnego potencjału.

Nie wszystkie zmiany w otoczeniu są dla przedsiębiorstwa (jednakowo) ważne, nie wszystkie zmiany, nawet ważne, wymagają interwencji, podążanie nie za każdą zmianą będzie dla przedsiębiorstwa korzystne, zwłaszcza jeśli jego tożsamość (renoma) budowana była na takich wartościach jak tradycja i ciągłość pokoleniowa. Rozstrzygnięcie co do sposobów reakcji i zakresu ewentualnych zmian jest szczególnie istotne w odniesieniu do przedsiębiorstw małych i średnich¹ o charakterze rodzinnym, w których imperatyw zapewnienia ciągłości zderza się z problem wprowadzenia niezbędnych zmian.

¹ Dla większej uniwersalności rozważań przyjęto za P. Druckerem, że struktura zarządzania jest jedynym wiarygodnym kryterium rozmiaru firmy – „firma jest tak duża, jak struktura kierownicza, której wymaga”. P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 344.

W związku z tym należałoby uznać, że koncepcje zarządzania zmianą powinny się opierać na założeniu, że w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa istnieją granice zmian niezbędnych (ze względu na dynamikę otoczenia i własną) i dopuszczalnych, po których przekroczeniu może nastąpić dezintegracja (struktur) zagrażająca ciągłości przedsiębiorstwa.

Analiza sposobów reakcji przedsiębiorstw na zmiany i identyfikacja czynników determinujących granice tych zmian jest celem niniejszego opracowania.

14.1. Charakter otoczenia i podstawowe reakcje

I. Ansoff² już przed 40 laty dowodził, że obecnie mamy do czynienia z nie tylko zmiennym, ale turbulentnym otoczeniem, co oznacza, że nie znamy ani siły, ani kierunku zmian. Według niego zjawisko turbulencji charakteryzują wzrost nowości zmiany, wzrost intensywności otoczenia, ale także wzrost szybkości zmian otoczenia i rosnąca złożoność otoczenia. Píše on, podobnie jak robi to wielu analityków również dzisiaj, że w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat nastąpił znaczący wzrost złożoności otoczenia i szybkości zmian w nim zachodzących.

Wydaje się więc, że przy pomocy różnych terminów naukowcy i obserwatorzy od dawna wskazywali rosnącą dynamikę i nieprzewidywalność zmian otoczenia. Jeżeli podkreśla się, że obecnie (w XXI w.) dynamika zmian jest wyższa, ich charakter totalny a zasięg globalny, to uwzględnić trzeba fakt, że również narzędzia przewidywania i możliwości skutecznego reagowania uległy zmianie. Czym więc różni się współczesne otoczenie od poprzednich? Jak stwierdzają P. Kotler i J.A. Caslione³, obecnie „[...] tempo zmian i skala wstrząsów są znacznie większe niż dawniej. W przeszłości były odstępstwem od normy. A teraz stały się nową normalnością”. To wymaga, jak dowodzą dalej autorzy, systemu zarządzania w chaosie, który umożliwi radzenie sobie z niepewnością.

Z pewnością zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają od przedsiębiorstwa odpowiednich (zmienionych) reakcji, na które najczęściej nie są przygotowane. Przedsiębiorstwa stosunkowo dobrze radzą sobie z takim poziomem niepewności otoczenia, gdy przyszłość jest stosunkowo łatwo przewidywalna, lecz obecnie są z nią konfrontowane stosunkowo rzadko. Przy najwyższym poziomie niepewności (z którym przedsiębiorstwa są najczęściej konfrontowane) efektywna reakcja przedsiębiorstwa jest trudna. Losy wielu dużych przedsiębiorstw (ostatnio np. Nokii) dobitnie te trudności potwierdzają.

² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

³ P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes 2009, s. 31.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw zakres możliwych reakcji jest mniejszy ze względu na ograniczoność zasobów własnych. W ich przypadku efektywne reakcje wiąże się z reguły z osiągnięciem wysokiego poziomu elastyczności organizacji. Twierdzi się przy tym, że elastyczność jest ich cechą immanentną, stąd ta reakcja jest najbardziej naturalna i oczywista. Jednakże należałoby być ostrożnym z uznaniem, że jest to ich cecha immanentna. Umiejętność szybkiego reagowania na zmiany otoczenia jest wynikiem elastycznej struktury organizacyjnej (z jednym centrum decyzyjnym), potencjału kadrowego i technologicznego (zwykle uniwersalnego) i odnosi się również do umiejętności „wychwytywania” nawet słabych sygnałów dochodzących z rynku. Jednakże małe firmy są również bardzo konserwatywne – zmieniają swoje metody produkcji, źródła finansowania, asortyment najczęściej dopiero pod wpływem silnych bodźców zagrażających ich istnieniu. Zatem także w odniesieniu do tych przedsiębiorstw nie wystarczy bazowanie na elastyczności „szczegółowej” (poszczególnych obszarów, funkcji).

Elastyczność organizacji jest przez wielu autorów traktowana jako skuteczny bufor dla rosnącej niepewności. Przy tym za elastyczną uznaje się taką organizację, „[...] której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji”⁴. Czynnikiem dodatkowym nieartykułowanym tu wprost jest czas reakcji na zmiany. Chodzi przy tym zarówno o czas trwania procesów decyzyjnych, jak i czas rzeczywistego uruchamiania zasobów dla działania. Te dwa wymiary pozwalają dokonać typologii przedsiębiorstw pod względem ich elastyczności. Najwyższą elastyczność przedsiębiorstwo osiąga, gdy oba czasy są najkrótsze. W tym ujęciu małe i średnie przedsiębiorstwa należałoby zaliczyć do organizacji superelastycznych, gdyż ich wewnętrzna architektura i sposób zarządzania pozwalają na skracanie czasu reakcji do minimum. Jednakże czas reakcji nie jest jedynym wymiarem elastyczności i zdolności do działania w zmiennym otoczeniu. Elastyczność przedsiębiorstwa ma wiele wymiarów. Składa się na nią także elastyczność zasobów i strategii. Zwłaszcza elastyczność strategii jest istotna z punktu widzenia długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. Wielu autorów dowodzi, że w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw większą elastyczność zapewni odwołanie się do idei strategii bez celu⁵. Proponuje się wręcz, aby strategię postrzegać w optyce okazji⁶. W takim ujęciu strategię to zdefiniowane – *ex ante* – okazje, które trzeba wykorzystać oraz zdefiniować redundancje zasobów (głównie

⁴ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 391.

⁵ R. Krupski, *Elastyczne strategie*, w: *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2008. s. 64 i dalsze.

⁶ W badanych przez autora przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego, dla których opracowano strategię zarządzania zmianami, ten sposób postępowania był regułą. Żadne z analizowanych przedsiębiorstw małych i średnich z reguły nie posiadało klarownych strategii, często miało problem ze zdefiniowaniem głównych kierunków rozwoju, a główną wytyczną strategiczną było wykorzystywanie szans pojawiających się na rynku (w obrębie dotychczasowej domeny działania). Proponowane przez

informacyjnych i relacyjnych) i kompetencji, które trzeba tworzyć⁷. Wtedy już nie tylko uelastycznianie organizacji byłoby receptą na nieprzewidziane zdarzenia, ale również (a niekiedy głównie) budowanie odpowiedniego potencjału przedsiębiorstwa.

Ten „nadmiarowy” potencjał przedsiębiorstwa pomagałby skutecznie reagować na pojawiające się zdarzenia (szanse bądź zagrożenia). Koncepcja P. Kotlera i J.A. Casilione⁸ radzenia sobie z chaosem polega również na takiej zdolności i umiejętności radzenia sobie z pojawiającymi się zdarzeniami nieoczekiwanymi. W ich ujęciu oznacza to w konsekwencji konieczność wypracowania systemu automatycznych reakcji, czyli zachowań, których nie poprzedzają długotrwałe analizy i procesy pomiaru. Jeśli pojawiają się określone zdarzenia, przedsiębiorstwo dzięki swojemu potencjałowi reakcji na zmiany odpowiednio reaguje. Na podobnych zasadach opiera się idea prostych reguł. Z badań wynika, że kiedy ludzie mają nadmiar opcji wyboru, boją się, że wybiorą źle i odwołują podjęcie decyzji lub też sięgają po najbezpieczniejsze rozwiązania. Kiedy trzeba szybko podjąć decyzję, proste reguły sprawdzają się zdecydowanie lepiej⁹. Ten typ reakcji sprawdza się, jak wynika z doświadczeń wielu firm, nie tylko w dużych przedsiębiorstwach, ale również w małych.

Z punktu widzenia organizacji w radzeniu sobie ze zmiennością warunków ważniejsze niż implementowanie w przedsiębiorstwie pojedynczych narzędzi będzie budowanie w organizacji kultury zmiany. Kultura przedsiębiorstwa o długiej, wielopokoleniowej tradycji rzadko jest kulturą zmiany, i podobnie jak w przypadku dużych (i nierodzinnych) struktur organizacyjnych wykazuje dużą odporność na zmiany. Twierdzi się, często zasadnie, że wstrzemięzliwe reagowanie na wszelkie nowinki rynkowe, ignorowanie chwilowych źródeł zysku zapewniło wielu małym firmom skuteczność i długowieczność. Jest jednak również wiele przykładów, gdy ta filozofia działania zawiodła¹⁰.

14.2. Granice zmian

Zbyt dosłowne wdrożenie w życie takich zasad (na dodatek w krótkim czasie) może jednak być niebezpieczne, gdyż może doprowadzić do przejściowego bądź trwałego chaosu organizacyjnego. W sytuacji, gdy nie są trwałe żadne reguły,

konsultantów koncepcje wychodzenia poza dotychczasowe rynki i/lub dotychczasowe sposoby działania z trudem były akceptowane przez właścicieli.

⁷ R. Krupski, *Elastyczność celów i strategii*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, op.cit., s. 71.

⁸ P. Kotler, J.A. Casilione. *Chaos. Zarządzanie...*, op.cit., s. 110.

⁹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 160–161.

¹⁰ Uznanie, że proste reguły, automatyczne reakcje czy podobne sposoby postępowania dobrze sprawdzają się w turbulentnym otoczeniu, nie oznacza, że zniknie jeden z podstawowych problemów w zarządzaniu zmianą – opór przeciwników wszelkich zmian.

hierarchie, wartości, wielu pracownikom może brakować „punktu odniesienia” dla własnych zachowań.

W związku z tym wielu naukowców uważa, że dążenie do podnoszenia poziomu elastyczności nie może być nieograniczone, gdyż może zagrozić spójności organizacji. Według M. Romanowskiej reagowanie na zmienność otoczenia powinno dotyczyć minimalnego i maksymalnego zakresu zmian. Jest to istotne zwłaszcza w odniesieniu do perspektywy strategicznej. „Racjonalne podejście do planowania strategicznego zakłada, że strategia organizacji powinna być dostosowana do stopnia niepewności związanego z określoną decyzją”¹¹. Taką gradację reakcji proponował też I.H. Ansoff¹² w swoim modelu zachowań organizacji. Według niego spośród trzech wzorców reakcji strategicznych na zmienność otoczenia, jakimi są: zachowanie budżetowe, w ramach którego nie występują zmiany strategiczne, strategiczna adaptacja, która pozwala zachować ciągłość procesów i struktur, ale wymaga zmian przystosowawczych, oraz strategiczną nieciągłość – przełom, odrzucenie dotychczasowych doświadczeń, jedynie ta ostatnia jest adekwatną strategią reakcji na duże zmiany o charakterze nieciągłym.

Traktowanie wszelkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa jedynie z perspektywy ich „chwilowej przydatności” i nastawienie na „totalną elastyczność” może doprowadzić do dezintegracji przedsiębiorstwa. Na chaos otoczenia nałoży się chaos wewnętrzny. Taka sytuacja nie będzie sprzyjać podejmowaniu racjonalnych decyzji. Błędem jest też jednolite traktowanie elastyczności przedsiębiorstwa. Różna powinna być elastyczność jego poszczególnych obszarów, funkcji, zasobów i procesów. Mniej elastyczny powinien być rdzeń przedsiębiorstwa, a bardziej elastyczne jego zewnętrzne obszary.

Pojawia się więc pytanie, do jakiego stopnia można wdrażać w przedsiębiorstwie procesy zmian i uelastyczniania, aby nie utracić możliwości sterowania nim i co ważniejsze, aby nie zatracić jego tożsamości. Zwłaszcza w przedsiębiorstwach o rodowodzie rodzinnym zapewnienie ciągłości jest wartością samą w sobie. (Przejawia się to w przywiązaniu do tradycji, w tym także w tradycyjnych metodach działania, respektowaniu wkładu poprzedników i ich wartości, wdzięczności za możliwość kontynuacji dzieła poprzednich pokoleń). Jak zatem, czyniąc zadość wyzwaniu nadążania za zmianami, nie zburzyć podstawowych wartości, na których zbudowano przedsiębiorstwo?

Jak wynika z badań, w przedsiębiorstwach o charakterze rodzinnym ściśle związane losów przedsiębiorstwa i rodziny wprowadza inną perspektywę działania. Można by ją nazwać wielopokoleniową perspektywą działania. Dominuje tu perspektywa

¹¹ M. Romanowska, *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*. „Zeszyt Naukowy” nr 98, Warszawa 2010, s. 8.

¹² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, op.cit., s. 43.

pokoleń, przywiązanie do tradycji, niezmienność, trwale obowiązywanie określonych reguł. Gwarantem tej ciągłości i stabilności jest rodzina i jej system wartości oraz stabilność na pozycji szefa przedsiębiorstwa. Działanie dla pokoleń i konieczność utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny i dla rodziny wydłuża perspektywę i wyklucza traktowanie przedsiębiorstwa jako instrumentu zaspokajania celów krótkookresowych. Wyklucza to raczej traktowanie przedsiębiorstwa jako instrumentu zaspokajania krótkookresowych (zwykle konsumpcyjnych) celów właścicieli, menedżerów, załogi i osłabianie długookresowych zdolności rozwojowych przedsiębiorstwa.

Ten rodzaj ciągłości można by nazwać ciągłością strategiczną i uznać ją za K. Obłójem¹³ za sytuację, w której model dotychczasowy znajduje zastosowanie w przyszłości. Nieciągłość strategiczna występuje wtedy, gdy zawodzi model będący podstawą podejmowania decyzji i działań zapewniających przetrwanie przedsiębiorstwa.

Ciągłość małego i średniego przedsiębiorstwa można opisać przez cztery wymiary: ciągłość osobową (właściciele, kierownictwo), ciągłość organizacyjną (ciągłość struktur i powiązań), ciągłość finansową (ciągłość źródeł finansowania, struktury kapitału), ciągłość strategiczną (ciągłość modeli biznesowych, celów długookresowych)¹⁴. Elementy te wpływają na siebie wzajemnie, pozostają we względnej równowadze, która przyczynia się do realizowania określonej wizji przedsiębiorstwa w długim okresie. Zakłócenie w jednym z tych elementów powoduje konsekwencje dla pozostałych. Sama zmiana pokoleniowa jest przykładem zerwania tej ciągłości, choć nie musi oznaczać zerwania ciągłości strategicznej. W przedsiębiorstwie zachodzą często relacje sprowadzające się do tego, że konieczność zachowania ciągłości wymusza dokonywanie zmian.

Obie przesłanki (ciągłość–zmiana) nie mają więc charakteru wykluczającego, a uzupełniającego. Poza tym taki dylemat w praktyce nie jest zbyt częsty – w przedsiębiorstwach rzadko dochodzi do zdarzeń wymagających zmian o charakterze rewolucyjnym. Sytuacje wymagające radykalnych zmian – zmiany strategii, częściowej wymiany kadry, zmiany kultury organizacyjnej i misji – zrywających ciągłość przedsiębiorstwa są stosunkowo rzadkie i następują jako ostateczność warunkująca dalsze przetrwanie przedsiębiorstwa.

¹³ K. Obłój, *Strategia przetrwania*, PWE, Warszawa, 1987, s. 55–56.

¹⁴ Zob. szerzej. K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 141 i dalsze.

14.3. Mierniki zmian

Jeśli uznamy, że istnieje kwestia realnego wyboru, do jakiego stopnia zmieniać (i co zmieniać), a co pozostawić bez zmian, to istnieje też pytanie, na podstawie czego podejmować taką decyzję. Problemy zaczynają się już przy próbie identyfikacji charakteru zmian czy wręcz możliwości ich dostrzeżenia. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele mierników różnych zjawisk, których określony poziom implikuje zmiany. Mają one z reguły charakter finansowy i najczęściej diagnozują zjawiska, które już nastąpiły. Systemy wczesnego ostrzegania, które wskazują na zmiany, zanim ich negatywne skutki będą odczuwalne, wymagają wielu kosztownych działań, co dla większości przedsiębiorstw małych i średnich nie jest osiągalne.

W dużych przedsiębiorstwach istnieje wiele skomplikowanych i kosztownych systemów wyłapywania słabych sygnałów. Mają one różną skuteczność, ale dają menedżerom możliwość „skanowania” przedsiębiorstwa i jego otoczenia w różnych przekrojach. Sytuacja się komplikuje w przypadku małych przedsiębiorstw, w których nie ma możliwości pozyskiwania i gromadzenia danych ani ich analiz. W literaturze przedmiotu można spotkać przynajmniej dwa (niewykluczające się) rozwiązania dla MSP. Jedno polega na korzystaniu ze wspólnych wyników badań organizowanych i finansowanych przez państwo lub zrzeszenia (sieci), drugie – proponujące zróżnicowanie zakresu badań i uzależnienie ich od rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa.

Według tej drugiej koncepcji zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą przyszłości determinują dwa podstawowe kryteria (wymiary) – dynamika otoczenia (tempo zmian produktów i usług; tempo zmian pozycji konkurencyjnej; tempo zmian potrzeb klientów i ich wpływ na sytuację rynkową; tempo zmian modeli biznesowych, tempo rozwoju nowych technologii oraz rozwój gospodarki (lokalnej, globalnej); nowe regulacje prawne, przemiany społeczne, trendy polityczne; nowe technologie i zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa. Zdolności adaptacyjne określają czas od pomysłu do dojrzałości rynkowej produktu, czas utrzymywania się na danym rynku modeli biznesowych; tempo i rytm zmian organizacji i procesów.

Powstała w ten sposób czteroelementowa macierz definiuje zróżnicowane oczekiwania co do poziomu rozpoznania przyszłości. Im większa dynamika i nierozpoznawalność otoczenia, tym wyższe zapotrzebowanie na wiedzę. Przechodząc od typu eksploracyjnego poprzez nawigacyjny i sensoryczny po podstawowy mamy do czynienia z malejącym stopniem oczekiwań wobec zakresu rozpoznania przyszłości¹⁵. Największym wyzwaniem jest badanie przyszłości w przedsiębiorstwach

¹⁵ Zob. szerzej K. Safin, *Foresight strategiczny w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Foresight – podstawy metodologiczne i praktyczne konsekwencje*, red. K. Safin, „Zeszyty Naukowe WSB

działających w bardzo szybko zmieniającym się i bardzo złożonym otoczeniu. Tempo zmian tych rynków nie tylko przekracza szybkość dostosowywania przedsiębiorstwa, lecz również pojawiające się impulsy rozwojowe pochodzą z obszarów, które na pierwszy rzut oka nie mają nic wspólnego z własnym rynkiem. Bдания te zostały nazwane ekspolarycyjnymi. Jeśli zmiany rynku następują szybciej niż przedsiębiorstwo jest w stanie zareagować, wyzwania względem rozpoznania przyszłości są szczególnie duże. Przedsiębiorstwa potrzebują swoistej mapy przeszłości i urządzenia nawigacyjnego, które im wskaże możliwe kierunki w przyszłość (potrzeby nawigacyjne). Jeżeli na sukces średnio- i długoterminowy wpływają zróżnicowane czynniki, instrumenty badania przyszłości mogą służyć jako system wczesnego ostrzegania (potrzeby sensoryczne), a uzyskana wiedza może być wykorzystane do opisanie prawdopodobnych lub możliwych obrazów przyszłości. Wczesne rozpoznanie może im pomóc wykorzystać ich przewagę związaną z czasem reakcji. Firmy, na których model biznesowy mają wpływ jedynie nieliczne czynniki i na dodatek stosunkowo dobrze rozpoznane, potrzeby w zakresie rozpoznania przyszłości mają na poziomie bazowym (podstawowym). Wystarczy, że będą monitorować swoje najbliższe otoczenie w bliskim kontakcie ze swoimi klientami i dostawcami¹⁶.

Zakończenie

Konieczność skutecznej reakcji na rosnącą dynamikę zmian otoczenia jest jednym z ważniejszych wyzwań, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości i skali działania. Inny jest jednak zakres i charakter takiego reagowania. Wynika to nie tylko z różnic w potencjałach i możliwościach organizacyjnych, finansowych, kompetencyjnych, ale również w filozofii i modelach biznesu. W odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw istotną wytyczną jest ciągłość wartości (działania), których obrona może często mieć charakter nie racjonalny, a emocjonalny. Swoisty filtr strategiczny tego typu przedsiębiorstw jest narzędziem selekcji i interpretacji otoczenia. Jest on konstrukcją myślową (kulturową), psychologiczną kalką, systemem wartości kierownictwa i właścicieli, eliminującym te elementy, które mogłyby zakłócić wewnętrzną bądź zewnętrzną równowagę przedsiębiorstwa. Filtr strategiczny rozciąga się na zasoby przedsiębiorstwa, jego podstawowe wartości, kontakty z otoczeniem i zagadnienia ze sfery zarządzania¹⁷.

Próba zrozumienia wyborów i zachowań strategicznych bez zrozumienia logiki funkcjonowania filtrów będzie trudna, błędna lub niemożliwa. Opierać się bowiem

we Wrocławiu” 2013, nr 3(35), s. 127 i dalsze.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Zob. K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, op.cit., s. 187 i dalsze.

będzie na stosunkowo dobrze rozpoznanych schematach zachowań charakterystycznych dla przedsiębiorstw anonimowych, nieposiadających tej wewnętrznej spirali zależności emocjonalno-biznesowej. Konieczne jest więc poszukiwanie narzędzi umożliwiających „odtworzenie” sposobów myślenia i podejmowania decyzji. W przedsiębiorstwach małych i średnich może w związku z tym następować zawężenie granicy zmian, a zwiększanie obszaru ciągłości.

Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Kotler Ph., Casilione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Warszawa 2009.
- Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Strategia przetrwania*, PWE, Warszawa 1987.
- Romanowska M., *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, „Zeszyt Naukowy” nr 98, Warszawa 2010.
- Safin K., *Foresight strategiczny w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Foresight – podstawy metodologiczne i praktyczne konsekwencje*, red. K. Safin „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2013 nr 3(35).
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Andrzej Kaleta

Rozdział 15

Granice zarządzania strategicznego pomiędzy małymi i dużymi przedsiębiorstwami

Wstęp

Zarządzanie strategiczne powstało i rozwijane jest jako koncepcja zarządzania adresowana głównie do największych korporacji i dużych przedsiębiorstw. To im dedykowane są wyrafinowane metody analizy strategicznej, one zainteresowane są stosowaniem złożonych narzędzi kontroli strategicznej, choćby z wykorzystaniem strategicznej karty wyników. To większe przedsiębiorstwa są głównym adresatem propozycji dotyczących sposobów wykorzystania misji i wartości, prostych reguł czy dalekosiężnych celów w zarządzaniu rozwojem organizacji.

Na tym tle małe przedsiębiorstwa, notabene dominujące i niezwykle ważne w światowej gospodarce, są nieomal pomijane w dyskusjach na temat możliwości wykorzystania zarządzania strategicznego. Z jednej strony zakłada się milcząco, że zarządzanie ich rozwojem może kopiować metody zarządzania strategicznego bardziej złożonymi organizacjami po ich ewentualnym uproszczeniu uwzględniającym mniejsze możliwości personalne i organizacyjne małych firm¹. Z drugiej strony zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach utożsamiane bywa z formułowaniem i aplikowaniem biznesplanów, bez względu na fakt, że są to projekcje z reguły krótkoterminowe i nie zawsze tworzone z autentycznych, wewnętrznych motywacji przedsiębiorców². Trzecią możliwością jest rozwijanie koncepcji zacho-

¹ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 260; K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 99.

² E. Filar, J. Skrzypek, *Biznesplan*, Poltext, Warszawa 1996.

wań przedsiębiorczych, nazywanych często strategiczną przedsiębiorczością³, jako metody zarządzania długofalowym rozwojem mniejszych organizacji.

W tych warunkach zasadne staje się pytanie o granice przydatności współczesnych metod zarządzania strategicznego przy ich aplikowaniu do mniejszych organizacji. Celem niniejszego opracowania jest poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie. Służy temu empiryczna weryfikacja różnic w sposobach stosowania podstawowych mechanizmów zarządzania strategicznego pomiędzy przedsiębiorstwami małymi i dużymi. Ocena doświadczeń w tym zakresie może być podstawą do rozwoju koncepcji aplikowania współczesnego zarządzania strategicznego mniejszym przedsiębiorstwom bądź też może sugerować konieczność kreowania odrębnych rozwiązań dedykowanych wprost mniejszym jednostkom.

Podstawą analizy empirycznej jest w tym wypadku grant badawczy pt. *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw* (NN 115 40 2240) zrealizowany przez pracowników Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w roku 2013⁴.

Badania podporządkowano rozpoznaniu przydatności podstawowych instrumentów i rozwiązań współczesnego zarządzania strategicznego dla przedsiębiorstw małych. Służy temu z jednej strony rozpoznanie opinii na temat możliwości ich stosowania przez przedsiębiorców reprezentujących małe firmy, z drugiej strony badane są różnice w ocenie ich walorów w odniesieniu do organizacji dużych i małych. Może to doprowadzić do zidentyfikowania granicy przydatności określonych instrumentów w przypadku ich implementacji przez organizacje mniejsze. Możliwe jest także stwierdzenie braku tego typu granicy, co oznaczałoby uniwersalny charakter metod zarządzania strategicznego, niezależny od skali przedsiębiorstw.

15.1. Metoda badawcza

Podstawą projektu badawczego była ankieta adresowana do zarządzających przedsiębiorstwami. Objęto nią 50 przedsiębiorstw małych i 50 dużych. W granicie badawczym uwzględniono jeszcze 50 przypadków przedsiębiorstw średniej skali, które w niniejszej publikacji, ze względu na jej tematykę, pominięto.

W formularzu ankietowym badano akceptację dla formułowanych tez w pięciostopniowej skali, gdzie odpowiedź na poziomie 1 oznacza całkowite zdystansowanie się od testowanej opinii a 5 równoznaczna była z jej pełnym zaaprobowaniem.

³ *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 170.

⁴ W niniejszym opracowaniu wykorzystano część zgromadzonego materiału badawczego, który w całości zaprezentowany zostanie w monografii pt. *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, jaka zostanie wydana w wydawnictwie C.H. Beck w bieżącym roku.

Ten sposób badania praktyki zarządzania strategicznego wynika z przekonania, że opinie zarządzających dotyczące rangi i przydatności poszczególnych mechanizmów i rozwiązań zarządzania strategicznego są dla badaczy ważniejsze niż rozpoznanie samego faktu stosowania określonych instrumentów. Praktyka zarządzania strategicznego z reguły obejmuje bowiem szereg rozwiązań aplikowanych ze względów czysto formalnych, których realna przydatność bywa ograniczona. Ewentualne stwierdzenie ich zastosowania mówi o realiach zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie znacznie mniej niż opinie strategów na temat ich roli.

Całościowe badanie ankietowe objęło 84 pytania służące rozpoznaniu możliwie licznych aspektów zarządzania strategicznego. Na potrzeby niniejszej publikacji wybrano 22 pytania najbardziej charakterystyczne dla rozpoznania praktyki zarządzania strategicznego i różnic w tym względzie dzielących przedsiębiorstwa duże od małych. Dotyczyły one czterech, jak się wydaje najistotniejszych, wymiarów zarządzania strategicznego. W pierwszym rzędzie identyfikowano metody i instrumenty wykorzystywane podczas tworzenia strategii. W dalszej kolejności starano się rozpoznać sposób formułowania strategii. Trzecim badanym obszarem był charakter wybieranych strategii, a zatem ich treść. Wreszcie czwartym polem badawczym były warunki i instrumenty służące wdrożeniu wybranych strategii.

W zakresie metod kreowania strategii skupiono uwagę na poziomie organizacji prac. Założono, że formułowanie strategii powinno być procesem zaplanowanym i regularnym⁵. Badano poziom wykorzystania prac warsztatowych, sesji strategicznych i włączenia pracowników w podejmowanie decyzji rozwojowych. Oznacza to ważny instrument wykorzystywania wiedzy tkwiącej w przedsiębiorstwie, cennej dla podnoszenia jakości strategii⁶. Innym badanym zagadnieniem ważnym dla zdolności kreowania wartościowych strategii jest skłonność do wykorzystywania konsultantów i raportów zewnętrznych, bez których może być trudno o obiektywną ocenę możliwości rozwojowych organizacji.

W odniesieniu do formy strategii skoncentrowano się w pierwszym rzędzie na ocenie poziomu formalizacji zapisów strategicznych. Brak tego typu zapisów uznano za przeszkodę w jej praktycznym stosowaniu. Identyfikowano też okres, na jaki projektowana jest strategia, wychodząc z założenia, że wieloletnie projekcje, choć trudne w niestabilnych warunkach rozwojowych, są wciąż istotą zarządzania strategicznego⁷. Ponadto badano skłonność do formułowania wizji, misji i precyzowania celów rozwojowych, uznając to za kluczowe elementy współczesnych koncepcji strategicznych⁸.

⁵ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 38.

⁶ R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 597.

⁷ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 98.

⁸ J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003.

Treść strategii badana jest przez pryzmat ekspansywności rozwojowej, dywersyfikacji, globalizacji, innowacyjności, skłonności do wyznaczania nowych standardów czy współpracy sieciowej. Uznano, że są to kluczowe cechy strategii warunkujące sukces we współczesnej gospodarce. Założono, że współczesnym strategiom niezbędne są postawy preferujące dynamiczny rozwój organizacji, bez którego coraz trudniej utrzymać konkurencyjność⁹. Dywersyfikacja staje się warunkiem elastyczności w trudno przewidywalnych realiach gospodarczych¹⁰. Globalizująca się gospodarka wymusza coraz bardziej globalne koncepcje rozwojowe. Innowacje, kreowanie nowych standardów staje się niezbędne do wyróżnienia na tle coraz bardziej ekspansywnej konkurencji¹¹. Wszechstronne więzi współpracy z podmiotami otoczenia warunkują rozwój w gospodarce coraz bardziej przypominającej złożoną sieć współzależności¹².

Realizacja strategii – bez wątpienia kluczowy, a zarazem najtrudniejszy aspekt współczesnego zarządzania strategicznego¹³ – badana jest poprzez identyfikację sposobów jej komunikowania wykonawcom metod przekształcania zadań strategicznych w operacyjne, pozyskiwania wykonawców, wreszcie metod kontroli procesu wdrożeniowego¹⁴. Za podstawowy warunek skutecznego komunikowania strategii uznano wykorzystanie formalnych instrumentów przekazu. Skuteczna dekompozycja strategii na działania wykonawcze wymaga wdrożenia specjalnych instrumentów typu strategiczna karta wyników, ale również szczegółowego zaplanowania działań wdrożeniowych¹⁵. Sposobem pozyskiwania wykonawców zadań strategicznych jest zarówno trafne wyłanianie liderów odpowiedzialnych za ich urzeczywistnienie, jak i stosowanie instrumentów motywacyjnych. Z kolei konsekwentne wdrażanie strategii nie jest możliwe bez skutecznej, regularnej kontroli prowadzonych działań wdrożeniowych¹⁶.

Jak się wydaje, rozpoznanie powyższych aspektów zarządzania strategicznego pozwala satysfakcjonująco ocenić jego kształt, specyfikę, także w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, w tym najistotniejsze różnice dzielące przedsiębiorstwa różnej wielkości.

⁹ J.C. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003, s. 197.

¹⁰ R.M. Grant, *Współczesne analizy...*, op.cit., s. 506.

¹¹ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

¹² *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa, s. 161.

¹³ L. Bossidy, R. Charan, *Realizacja i zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 19.

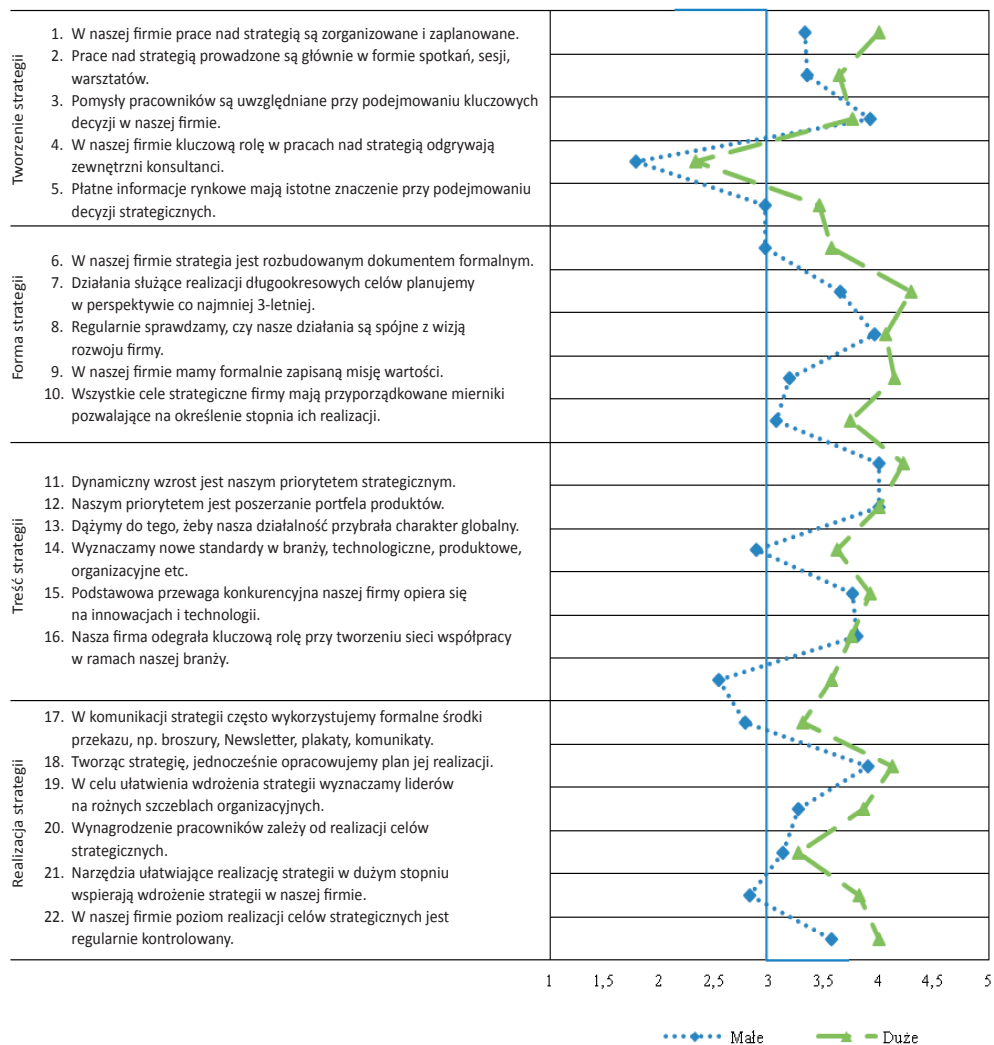
¹⁴ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 373.

¹⁵ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

¹⁶ A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 210.

15.2. Wyniki badań

Ankiety badawcze pozyskane z 50 małych i 50 dużych przedsiębiorstw umożliwiły zidentyfikowanie podstawowych prawidłowości cechujących zarządzanie strategiczne w każdej grupie przedsiębiorstw. Średnie odpowiedzi z każdej ankietowanej grupy oraz różnice pomiędzy nimi przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 15.1. Cechy zarządzania strategicznego w małych i dużych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań grantu *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw* zrealizowanego w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Wykres obrazuje średnie odpowiedzi w poszczególnych grupach dla kolejno stawianych pytań. Jest zrozumiałe, że ten rodzaj prezentacji opinii jest do pewnego stopnia uproszczeniem. Przy relatywnie niewielkich odchyleniach standardowych i rozkładzie poszczególnych odpowiedzi zbliżonym do normalnego można jednak, jak się wydaje, przyjąć, że jest to satysfakcjonująca podstawa dla wiarygodnego wnioskowania.

Odpowiedzi formułowane były w skali pięciostopniowej od 1 do 5. Oznacza to, że ankietowani wyrażali opinie od zdecydowanie kwestionujących przedstawiane tezy (1) poprzez brak ich akceptacji (2), stanowisko ambiwalentne (3), po akceptację (4) i pełną akceptację (5). Można zatem stwierdzić, że średnie odpowiedzi powyżej 3, a zwłaszcza wyraźnie powyżej 3 oznaczają, iż testowane rozwiązanie jest w danej grupie przedsiębiorstw uznane za przydatne i znaczące. Różnice odpowiedzi pozytywnych pozwalają ocenić rangę wykorzystywanych instrumentów czy koncepcji.

Wyniki badań dowodzą dwóch wyraźnie zarysowanych prawidłowości. Po pierwsze, niemal wszystkie testowane rozwiązania składające się na kompleksową koncepcję zarządzania strategicznego są akceptowane, a można domniemywać, że i stosowane w badanych przedsiębiorstwach. Dotyczy to zarówno grupy przedsiębiorstw dużych, czego można było się spodziewać, jak i mniejszych, co jest do pewnego stopnia zaskakujące. Po drugie, w przypadku niemal każdego badanego rozwiązania widać wyraźną różnicę rangi i poziomu akceptacji dzielącą przedsiębiorstwa duże od małych. To, co przedsiębiorstwo duże stosuje powszechnie i z dużą intensywnością, jest w małych przedsiębiorstwach ledwie akceptowalne, a prawdopodobnie i wykorzystywane w sposób dalece mniej zdecydowany.

Po analizie poziomu średnich odpowiedzi uzyskanych w dużych przedsiębiorstwach obraz ich zarządzania strategicznego można nakreślić w sposób następujący:

- Prace nad strategią są w nich z zasady zorganizowane i zaplanowane (4,0).
- Regułą jest wykorzystywanie w podejmowanych koncepcjach pomysłów pracowników (3,8).
- Powszechnie wykorzystywaną metodą kreowania koncepcji rozwojowych są sesje i warsztaty strategiczne (3,6).
- Popularne jest wykorzystywanie nabywanych poza przedsiębiorstwem raportów i informacji przy podejmowaniu decyzji strategicznych (3,4).
- Zewnętrzni konsultanci w pracach nad strategią raczej nie są pożądanymi (2,3).
- Z zasady strategia przyjmuje postać formalnego dokumentu (3,6)
- Powszechną regułą jest używanie wizji jako elementu strategii i punktu odniesienia dla kształtowania zadań bieżących (4,4).
- Zdecydowanie zasadą jest używanie wizji jako elementu strategii i punktu odniesienia dla kształtowania zadań bieżących (4,4).
- Powszechnie zapisuje się misję i wartości (4,1).

- Standardowym elementem strategii są precyzyjne cele z przypisanymi im miernikami (3,7).
- Zdecydowaną dominującą zasadą jest uwzględnianie w strategii dynamicznego wzrostu jako priorytetu rozwojowego (4,2).
- Regułą jest ukierunkowanie strategii na dywersyfikację portfela produktów (4,0).
- Powszechną cechą strategii jest dążenie do globalizacji (3,9).
- Dominującą zasadą jest podporządkowanie strategii potrzebie kreowania nowych standardów w branży (3,9).
- Powszechną regułą jest oparcie strategii na przewadze bazującej na innowacjach w technologii (3,8).
- Powszechnie wykorzystywaną metodą rozwoju w strategii jest kreowanie sieci współpracy z konkurentami (3,6).
- Popularnym rozwiązaniem jest komunikowanie strategii pracownikom za pośrednictwem formalnych środków przekazu (3,3).
- Powszechną regułą jest wykorzystywanie szczegółowych planów realizacji strategii (4,1).
- Zasadą jest wyznaczanie liderów odpowiedzialnych za realizację zadań strategicznych (3,9).
- Dość często wykorzystuje się system motywowania pracowników do ich włączenia w realizację strategii (3,3).
- Zasadą jest wykorzystywanie specjalnych narzędzi służących ułatwieniu wdrażania strategii (3,8).
- Powszechną zasadą jest wykorzystywanie kontroli strategicznej do zagwarantowania realizacji strategii (4,0).

Obraz analogicznych prawidłowości charakteryzujących zbadaną populację małych przedsiębiorstw jest dość istotnie odmienny w stosunku do powyższego, niemniej zawiera szereg podobieństw. Przekonuje, że zdecydowana większość rozwiązań praktykowanych przez organizacje duże dotyczy również przedsiębiorstw małych. Najważniejsze zidentyfikowane w badaniach cechy zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach są następujące:

- Proces kreowania strategii bywa, choć zdarza się to nieczęsto, zorganizowany i zaplanowany (3,3).
- Regułą jest wykorzystywanie pomysłów pracowników podczas kształtowania strategii (3,9).
- Czasem, choć raczej incydentalnie, wykorzystuje się w tym celu sesje i warsztaty strategiczne (3,3).
- Zewnętrzni konsultanci z reguły nie są wykorzystywani w pracach strategicznych (1,8).

- Potrzeba wykorzystywania płatnych informacji w kreowaniu strategii nie jest kwestionowana, ale też nie jest to rozwiązanie częściej stosowane (3,0).
- Stosunek do potrzeby formalizowania strategii jest ambiwalentny, nie podważa się takiej możliwości, ale nie jest to też rozwiązanie uznane za konieczne (3,0).
- Powszechnie jest formalizowanie strategii w perspektywie co najmniej 3-letniej (3,6).
- Zasadą jest wykorzystywanie wizji jako kluczowego elementu strategii (4,0).
- Czasem, choć rzadko, elementem strategii staje się formalny zapis misji i wartości (3,2).
- Jeszcze rzadziej, incydentalnie, wykorzystuje się w strategii sformalizowane cele, z przypisanymi miernikami (3,1).
- Powszechną, dominującą cechą strategii jest jej ukierunkowanie na dynamiczny wzrost przedsiębiorstwa (4,0).
- Równie zdecydowane jest podporządkowanie strategii potrzebie dywersyfikacji portfela produktów (4,0).
- Zasadą jest ukierunkowanie strategii na kreowanie standardów w branży (3,8).
- Równie silnie eksponowaną cechą strategii jest jej oparcie na innowacyjności jako kluczowej przewadze konkurencyjnej (3,8).
- W strategiach nie eksponuje się potrzeby globalizacji działalności, choć nie jest to kierunek rozwiązań wyraźnie kwestionowany (2,9).
- W strategiach nie uwzględnia się inicjatywy w kreowaniu sieci współpracy z konkurentami (2,5).
- W procesie wdrażania strategii powszechną regułą jest wykorzystywanie planu realizacyjnego (3,9).
- Powszechną zasadą jest stosowanie regularnej kontroli procesu wdrażania strategii (3,6).
- Rzadkim, choć czasem praktykowanym rozwiązaniem jest wyznaczanie liderów do poszczególnych zadań strategicznych (3,3).
- Incydentalnie stosowany bywa system motywowania pracowników dla pobudzenia ich zaangażowania w realizację strategii (3,1).
- Raczej nie wykorzystuje się formalnych narzędzi do komunikowania strategii pracownikom (2,8).
- W zasadzie nie stosuje się także specjalnych narzędzi usprawniających proces wdrożeniowy (2,8).

Powyższa charakterystyka uzyskanych wyników badań wskazuje, że małe przedsiębiorstwa akceptują i stosują niemal wszystkie rozwiązania strategiczne znane z przedsiębiorstw dużych i do nich adresowne. Tak więc angażują pracowników w kreowanie koncepcji rozwojowej, czasem wykorzystują w tym celu spotkania warsztatowe, starają się nadać procesom strategicznym charakter zorganizowany. Strategie tworzą w wymiarze długofalowym, bazując w tym wypadku głównie na

wizji przyszłości, ale nie rezygnując z misji czy szczegółowych, mierzalnych celów. W strategiach eksponują postawy zdecydowanie ekspansywne, dążą do narzucania standardów otoczeniu, bazując na innowacyjności jako przewadze konkurencyjnej, eksponują dywersyfikację jako sposób uelastycznienia swego potencjału rozwojowego. W procesie wdrażania strategii bazują na szczegółowych planach realizacyjnych i regularnej kontroli ich wykonania. Nie unikają też przydzielania zadań strategicznych specjalnie powoływanym liderom i motywowania pracowników do angażowania się w procesy wdrożeniowe. Powyższe reguły działania w pełni odpowiadają charakterystyce zarządzania strategicznego w dużych organizacjach.

Elementem zarządzania strategicznego niestosowanym w małych przedsiębiorstwach jest jedynie wykorzystywanie zewnętrznych konsultantów w pracach strategicznych. Widoczny jest duży dystans do ukierunkowywania rozwoju na globalizację i kreowanie sieci współpracy. Nie dostrzega się potrzeby formalnych narzędzi komunikowania strategii i stosowania instrumentów wspomagających proces wdrożeniowy.

Nieobecność każdego z wyżej wymienionych elementów w zarządzaniu strategicznym małych przedsiębiorstw jest łatwa do uzasadnienia i generalnie niezaskakująca. Dystans do wykorzystywania zewnętrznych konsultantów ma zapewne podłoże finansowe. Notabene charakterystyczny jest i dla dużych przedsiębiorstw, które też w dużej mierze nie dojrzały jeszcze do szerszego korzystania z doradców strategicznych, i to bez względu na to, jak tego rodzaju usługi mogłyby wzbogacić ich zarządzanie strategiczne. Podobnie zrozumiała jest niechęć do wykorzystywania złożonych narzędzi komunikowania strategii czy sformalizowanych instrumentów wdrożeniowych. W organizacjach, w których dystans między zarządzającymi a pracownikami jest z zasady niewielki, nieformalne metody informowania o strategii i jej dekompozycji na działania wdrożeniowe wydają się na tyle wystarczające, że ich wzbogacanie o sformalizowane instrumenty można uznać za zbędne. Pewnym zaskoczeniem może być co najwyżej niewielka skłonność do uwzględniania w strategiach małych przedsiębiorstw koncepcji globalizacyjnych i sieciowych. I w tym wypadku można jednak tego typu postawę zrozumieć, zważywszy na duże wymagania w zakresie wiedzy, kapitału na rynkach globalnych, z reguły deficytowe w mniejszych organizacjach, niedojrzałych jeszcze do strategii globalnych. Z kolei niewielka aktywność w kreowaniu sieci współpracy wynika zapewne z faktu ograniczonej siły przetargowej małych organizacji, skazanych raczej na propozycje potentatów.

Niezależnie od faktu szerokiego wykorzystywania większości elementów wspólnego zarządzania strategicznego przez małe przedsiębiorstwa warto jednak zwrócić uwagę na dość duży dystans, jaki dzieli ich doświadczenia w tym względzie od przedsiębiorstw dużych. W zasadzie w każdym przypadku akceptacja testowanych

rozwiązań, a w efekcie i poziom ich wykorzystania w przedsiębiorstwach dużych zdecydowanie przewyższa doświadczenia organizacji małych.

Jedynym wyjątkiem w badanym obszarze była niewielka przewaga przedsiębiorstw małych nad dużymi w wykorzystywaniu pomysłów pracowników w tworzeniu strategii. Wynikło to prawdopodobnie z mniejszego dystansu władzy, braku barier formalnych, organizacyjnych, co predysponuje pracowników mniejszych przedsiębiorstw do bardziej bezpośredniego uczestnictwa w kreowaniu rozwoju.

Pewne podobieństwa postaw strategicznych przedsiębiorstw małych do dużych zaobserwowano też w odniesieniu do skłonności ukierunkowywania strategii na dywersyfikację, ekspansję, innowacje czy przejmowanie inicjatywy w kreowaniu standardów. Okazuje się, że opcje strategiczne wybierane przez te duże grupy przedsiębiorstw są generalnie podobne (wyłączając wspomnianą wyżej strategię globalizacji i budowy sieci). Prawdopodobnie są one determinowane wyzwaniami współczesnej gospodarki, analogicznymi dla przedsiębiorstw każdej wielkości.

Największe różnice w zarządzaniu strategicznym dzielące przedsiębiorstwa duże od małych dotyczą, co zrozumiale, wagi formalnych zapisów i instrumentów. Ujawniają się to w skłonności do nadawania pracom strategicznym postaci sformalizowanego procesu, formalizowania zapisów strategii, w tym misji, czy wykorzystywania formalnych instrumentów do komunikowania strategii bądź jej wdrażania. Wszystkie te rozwiązania, obecne i z zasady akceptowane w przedsiębiorstwach małych, są zdecydowanie dojrzsze i zdecydowanie intensywniej wykorzystywane w organizacjach dużych. Można przyjąć, że konieczność stopniowego formalizowania zarządzania strategicznego jest prawidłowością towarzyszącą wzrostowi przedsiębiorstw. Dotyczy to zresztą sukcesywnej formalizacji i innych aspektów zarządzania, nie tylko zarządzania strategicznego.

Poważny dystans dzieli zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach małych i dużych także w zakresie delegowania zadań wdrożeniowych na wyróżnionych wykonawców oraz w odniesieniu do przyjmowanego horyzontu czasowego. Skłonność do przypisywania zadań wdrożeniowych wybranym liderom wynika wprost z wskazywanej wyżej formalizacji procesów zarządzania i podziału ról, nieuchronnego w organizacjach większej skali. Wyraźnie większa skłonność do formułowania strategii w wymiarze wieloletnim, odróżniająca przedsiębiorstwa duże od małych, wiąże się zapewne z ich większym bezwładem organizacyjnym. Powoduje to, że właściwe dużym jednostkom większe projekty rozwojowe czy organizacyjne z natury swej wymagają dłuższych okresów realizacyjnych.

Wnioski

Przeprowadzone badanie nie potwierdziło istnienia bariery przydatności metod zarządzania strategicznego zaczerpniętych z dużych przedsiębiorstw dla przedsiębiorstw małych. Podobnie nie potwierdziły się przypuszczenia zakładające istnienie zasadniczych różnic w praktyce zarządzania strategicznego przedsiębiorstw małych i dużych.

W zbadanej populacji stwierdzono, że przedsiębiorstwa mniejsze wykorzystują niemal ten sam zestaw rozwiązań składających się na zarządzanie strategiczne co przedsiębiorstwa duże. Różnice między nimi dotyczą co najwyżej intensywności wykorzystywania poszczególnych instrumentów czy koncepcji, a nie ich istoty. Różna jest ranga poszczególnych sposobów kształtowania rozwoju, ale ich generalna przydatność nie została zakwestionowana.

Można na tej podstawie wysnuć wniosek, że zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach małych i dużych to w istocie ta sama koncepcja zarządzania. Wykorzystuje się te same metody kształtowania strategii. Ich zawartość i kształt są w gruncie rzeczy podobne. Preferowane strategie rozwoju niemal nie różnią się między sobą. Procesy wdrażania i kontroli strategicznej też są w większym stopniu zbieżne niż odmienne.

W takim ujęciu wzrostowi przedsiębiorstwa, przejściu od fazy organizacji małej do dużej towarzyszy stopniowa ewolucja metod zarządzania strategicznego. Są to wciąż te same metody, które jedynie przybierają coraz bardziej sformalizowany charakter, a ich waga w oczach zarządzających rośnie. Nie zmienia to sensu merytorycznego praktykowanych rozwiązań, a dotyczy co najwyżej ich formy.

Konsekwencją powyższej sytuacji jest uznanie, że koncepcje współczesnego zarządzania strategicznego mają charakter na tyle uniwersalny, że są w pełni przydatne w organizacjach każdej wielkości. Nie ma tym samym potrzeby projektowania specyficznych metod zarządzania strategicznego dedykowanych wprost do przedsiębiorstw małych.

Postawione wyżej tezy są z pewnością dyskusyjne. Sformułowano je na podstawie przeprowadzonych badań i odnoszą się wprost do przebadanej populacji. Ich potwierdzenie wymaga dalszego pogłębiania procesu badawczego. Interesujące mogłoby być zweryfikowanie powyższych prawidłowości w większej próbie badawczej.

Wartościowym kierunkiem badań może być rozpoznanie specyficznych metod zarządzania rozwojem wyrastających wprost z doświadczeń małych przedsiębiorstw zamiast oceny przydatności rozwiązań zaczerpniętych z organizacji dużych. Mogłoby to rzucić inne światło na stosowane praktyki sterowania rozwojem aniżeli wyżej prezentowany projekt.

Ważnym obszarem analizy może być też wzbogacenie powyższego obszaru o sytuację i doświadczenia przedsiębiorstw średnich. W cytowanym badaniu ta kategoria została uwzględniona. W niniejszym opracowaniu nie odwołano się do tych wyników, by nie zaciemnić prezentacji. Niemniej warto zaznaczyć, że zaobserwowano interesujące tendencje wskazujące na nieciągłość ewolucji metod zarządzania strategicznego w toku rozwoju przedsiębiorstw od organizacji małych, poprzez średnie do dużych. Nie podważa to postawionych tez, ale wskazuje na kolejny obszar badawczy, który może zidentyfikować ewentualne granice dzielące zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach różnej skali.

Bibliografia

- Bossidy L., Charan R., *Realizacja i zasady wprowadzania planów w życie*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- Collins J.C., *Od dobrego do wielkiego*, J. Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003.
- Filar E., Skrzypek J., *Biznesplan*, Poltext, Warszawa 1996.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kim W.CH., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.

Rozdział 16

Modele działań strategicznych przedsiębiorstw w sektorach w ramach ekonomii sektorowej

Wstęp

Zarządzanie strategiczne jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu rozwija się w sposób nieprzerwany od kilkudziesięciu lat. Od początku swojego rozwoju korzysta w twórczy sposób z dorobku kilku innych dyscyplin naukowych, takich jak ekonomia sektorowa¹ (*Industrial Organization Economics*), polityka przedsiębiorstwa (*Business Policy*) czy też ekonomia instytucjonalna. Wszystkie powyższe dyscypliny są starsze niż zarządzanie strategiczne, były one rozwijane wiele lat wcześniej, zarówno na płaszczyźnie naukowej, jak i badawczej. Ponadto zawierały doświadczenia z zakresu wiedzy praktycznej, niezbędnej menedżerom do podejmowania decyzji natury strategicznej w przedsiębiorstwach oraz różnych innych organizacjach i instytucjach otaczających firmy.

Szczególnie silne są związki zarządzania strategicznego z ekonomią sektorową, która wzbogaciła rozwój zarządzania strategicznego² głównie o silne oparcie w naukowej metodologii i prawidłowym wnioskowaniu. Jej założenia pozwalały na zwiększenie wiedzy strategów na temat uwarunkowań rządzących grą konkurencyjną w sektorze. Ekonomia sektorowa, w przeciwieństwie do całkowicie wchłoniętej przez zarządzanie strategiczne polityki przedsiębiorstwa, do dzisiaj jest niezależną dyscypliną ekonomiczną³, wspomagającą proces kształcenia przyszłych adeptów strategii w zakresie wielu strategicznie ważnych aspektów, takich jak: zakres i granice

¹ Autor przyjmuje takie tłumaczenie dyscypliny *Industrial Organization Economics*; należy zauważyć, iż w języku polskim można również spotkać określenia: ekonomia/ekonomika przemysłu, ekonomia/ekonomika organizacji przemysłowej oraz ekonomia branżowa.

² M.E. Porter, *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, „Academy of Management Review” 1981, Vol. 6, s. 609–620.

³ D. Besanko et al., *Economics of Strategy*, Wiley, Hoboken NJ 2004.

firm, typy ekonomiki w przedsiębiorstwie, sposoby dywersyfikowania działalności przedsiębiorstwa, analiza i zróżnicowanie cen pomiędzy rywalizującymi firmami, uwarunkowania rynkowe w działalności firmy, struktury sektora i rynków.

Tymczasem zainteresowanie krajowej literatury dotyczącej zarządzania strategicznego zagadnieniami poruszonymi w ramach ekonomii sektorowej jest nad wyraz skromne⁴, zwłaszcza w zakresie wyboru racjonalnej opcji postępowania przedsiębiorstwa w reakcji na występującą w sektorze sytuację. Jest to o tyle istotne, że wiele mechanizmów dotyczących wyboru właściwych opcji strategicznych wynika wprost z teoretycznych rozważań dokonanych w ramach ekonomii sektorowej, które w zdecydowanej większości poddane były niezbędnej weryfikacji empirycznej w trakcie wielu lat rozwoju tej dyscypliny.

Wobec powyższego celem niniejszego opracowania jest przybliżenie kilku – kluczowych z punktu widzenia zarządzania strategicznego – aspektów ekonomii sektorowej, dających podstawy informacyjne na temat potencjalnych działań konkurencyjnych przedsiębiorstw w sektorach. Ma to zasadnicze znaczenie dla dyscypliny zarządzania strategicznego jako całości, przede wszystkim odgrywa szczególnie istotną rolę w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Poniżej przedstawiona zostanie typologia poszczególnych działań strategicznych w ramach ekonomii sektorowej.

16.1. Zaangażowanie strategiczne

Jako pierwsze omówione zostaną działania w ramach strategicznego zaangażowania przedsiębiorstw. Następnym ich zastosowaniem jest bądź poprawa pozycji i sytuacji przedsiębiorstwa, bądź też pogorszenie sytuacji konkurenta lub konkurentów. Na poziomie ogólnym można je podzielić na cztery kategorie (przedstawione schematycznie w tab. 16.1), będące wynikiem czteropolowej macierzy, na której osiach znajdują się następujące typy zmiennych:

- W zakresie stopnia dostosowania konkurencyjnego są to strategiczne działania substytucyjne oraz strategiczne działania komplementarne⁵ (Bulow i inni 1985). Gdy podejmowane są przez jedną z firm pierwsze działania (substytucyjne), efektem dla drugiej jest obniżenie jej zysków krańcowych, w sytuacji gdy podejmowane są drugie działania (komplementarne), skutkują one wzrostem zysków krańcowych dla drugiej firmy.

⁴ Z. Matyjas, *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

⁵ J. Bulow, J. Geanakoplos, P. Klemperer, *Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements*, „Journal of Political Economy” 1985, Vol. 93, s. 488–511.

- W zakresie postawy strategicznej: może ona być twarda – taka, która na generalnym poziomie jest traktowana jako niekorzystna dla konkurentów, bądź też słaba – taka, która jest korzystna dla konkurentów.

Tabela 16.1. Taksonomia działań w zakresie zaangażowania przedsiębiorstwa

		Postawa strategiczna	
		Twarda	Słaba
Działania strategiczne	Substytucyjne	Działać (Top Dog)	Powstrzymać się (Lean and Hungry Look)
	Komplementarne	Powstrzymać się (Puppy-Dog Ploy)	Działać (Fat-Cat Effect)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Besanko et al., *Economics of Strategy*, Wiley, Hoboken NJ 2004, s. 246.

Typy działań firm w zależności od usytuowania w ramach czteropolowej macierzy⁶:

- *Top Dog* (zwycięzca) – potwierdzenie dominacji w sektorze (pozycji konkurencyjnej), wymuszenie cofnięcia na rywalach;
- *Lean and Hungry Look* (biedactwo) – czynna uległość wobec działań rywala, postawa celem uniknięcia konfliktu;
- *Puppy-Dog Ploy* (taktyka szczeniaka) – obłaskawianie zwycięzcy i zadowalanie się resztką rynku;
- *Fat-Cat Effect* (efekt szczy) – dbanie o własne interesy z dużą dozą pewności siebie, jednoczesna skłonność do podziału rynku z konkurentem.

16.2. Polityka cenowa

Jedną z podstawowych kategorii decyzji strategicznych opracowanych w ramach ekonomii sektorowej dotyczy polityki cenowej przedsiębiorstwa. Może być ona prowadzona zarówno tak, aby poprawić pozycję konkurencyjną firmy, jak również po to, żeby pogorszyć pozycję rywala. Jest to zgodne z ogólnymi zasadami zaangażowania strategicznego. Polityka cenowa przedsiębiorstwa jest związana wprost z kategorią sektora, w którym firma się znajduje, stąd pierwsze typowe rozróżnienie dotyczy mechanizmów dyskryminacji cenowej w firmie (czyli zróżnicowania cen tych samych produktów dla różnych odbiorców).

⁶ D. Fudenberg, J. Tirole, *The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look*, „The American Economic Review” 1984, Vol. 74, No. 2, s. 361–366.

W warunkach sektora monopolistycznego przyjmuje się, że monopolista celem zwiększenia swojego zysku różnicuje cenę sprzedawanych przez siebie produktów. Zgodnie z teorią⁷ mogą występować trzy kategorie takiego różnicowania. Pierwszą z nich stanowi doskonała dyskryminacja cenowa (dyskryminacja cenowa pierwszego stopnia), dla której każdy z klientów ma ustaloną maksymalną cenę, jaką jest skłonny zapłacić za produkt, a więc teoretycznie cen może być tak wiele, jak klientów. Przypadek cen nieliniowych (dyskryminacji cenowej drugiego stopnia) oznacza, że cena produktu zmniejsza się wraz ze skalą zakupów. Ostatnia kategoria to dyskryminacja cenowa trzeciego stopnia, polegająca na różnicowaniu ceny produktu dla różnych grup odbiorców. Teoria dyskryminacji cenowej zaproponowana została dla warunków monopolu, jednak najnowsze teorie z zakresu ekonomii sektorowej aplikują jej składowe również w warunkach sektorów hiperkonkurencyjnych i oligopolistycznych⁸.

Kolejnym ważnym zagadnieniem z tej kategorii jest stosowanie tzw. cen drapieżnych, przez które rozumie się zastosowanie szczególnie niskich poziomów cen mających na celu osłabienie konkurentów w sektorze, co może w efekcie prowadzić do ich eliminacji z rynku. Należy rozróżnić sytuację, gdy wykorzystanie cen drapieżnych następuje w warunkach identycznych firm od sytuacji, gdy jedna z nich ma przewagę⁹. W pierwszym przypadku żadna z firm nie ma wyraźnej przewagi kosztowej, co ma określone konsekwencje dla tej, która stosuje ceny drapieżne. Musi się ona pogodzić z konsekwencją wysokich strat, które nie będą usprawiedliwione, o ile rywal nie zdecyduje się na wyjście z sektora, bądź też w przypadku gdy nie uchroni jej to przed wejściem konkurenta. Druga sytuacja ma miejsce w klasycznym przypadku przewagi kosztowej jednego z graczy, który stosuje to rozwiązanie wobec gracza słabszego. I tutaj utrata zysków dla silniejszej firmy może w dłuższym okresie nie być usprawiedliwiona, chyba że pozwala w ten sposób chronić długookresowo rynek.

Zgodnie z klasycznymi modelami zastosowanie cen drapieżnych może przybierać postać jednego z trzech działań¹⁰: celem ustalenia reputacji (przyczyną wdrożenia na jednym z rynków jest poinformowanie rywali na innych rynkach, że firma jest gotowa prowadzić agresywną politykę w celu ochrony swojej pozycji), asymetrycznych ograniczeń w dostępie do zasobów finansowych (strategia głębokich kieszeni)

⁷ H.R. Varian, *Mikroekonomia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

⁸ L.A. Stole, *Price Discrimination and Competition*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 3, eds. M. Armstrong, R.H. Porter, Elsevier North Holland, Amsterdam 2007, s. 2221–2299.

⁹ D.W. Carlton, J.M. Perloff, *Modern Industrial Organization*, Pearson–Addison Wesley, Boston 2005.

¹⁰ J.A. Ordover, G. Saloner, *Predation, Monopolization, And Antitrust*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, eds. R. Schmalensee, R.D. Willig, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989, s. 537–596.

oraz na podejściu sygnalizowania drapieżnych cen (firma stosująca to podejście sugeruje rywalowi, że sytuacja na rynku jest niekorzystna).

16.3. Inwestycje w pozycję rynkową

Kolejny typowy zakres działań związany jest z koniecznością wydatkowania środków finansowych celem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Może to przybierać postać inwestycji, gdy firma zwiększa swoje zaangażowanie w środki trwałe bądź kapitał intelektualny, lub też może przybierać postać nakładów przesuwających krzywą popytu przedsiębiorstwa zgodnie z logiką konkurencji monopolistycznej, gdy przesunięta krzywa popytu jest odwrotnie proporcjonalna do ceny, co jest ucieczką od charakterystyki rynku doskonale konkurencyjnego.

Pierwsze z typowych działań inwestycyjnych polega na inwestowaniu w nadwyżki mocy, początkowo rozumiane wyłącznie jako moce produkcyjne¹¹, obecnie przyjmuje się, że generalnie strategia ta ma swoje konsekwencje w postaci przede wszystkim potencjalnego zmniejszenia kosztów firmy, głównie przez jej przesunięcie wzdłuż krzywej ekonomii skali¹², ale też przez zwiększenie jej efektu doświadczenia płynącego ze zwiększonego wolumenu w czasie¹³. Jest jeszcze kilka mechanizmów zbliżonych co do efektu końcowego¹⁴, przykładowo inwestowanie w prace badawczo-rozwojowe w celu zmniejszenia swoich kosztów, inwestycje zwiększające koszty konkurentów.

Druga grupa metod ma na celu pozytywne przesunięcie krzywej popytu na produkty spółki poprzez ich wyróżnienie. Logiką takiego działania jest skłonienie konsumenta do zapłacenia za produkt firmy ceny wyższej wobec ceny rynkowej, co powoduje przechwycenie części nadwyżki konsumenta, przy czym należy mieć na uwadze, że eksploatacja nadwyżki konsumenta i zbudowanie jego preferencji określonego produktu wobec innego jest cechą charakterystyczną rynku produktów konsumenckich¹⁵. Najbardziej klasycznym mechanizmem zwiększającym krzywą popytu firmy jest reklama, analogiczny efekt płynąć może również z wykorzystania promocji czy też kuponów sprzedażowych.

¹¹ C. Shapiro, *Theories of Oligopoly Behavior*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, op.cit., s. 329–414.

¹² D. Besanko et. al., *Economics of Strategy*, op.cit.

¹³ G. Hall, S. Howell, *The Experience Curve from the Economist's Perspective*, „Strategic Management Journal” 1985, Vol. 6, s. 197–212.

¹⁴ D.E. Waldman, E.J. Jensen, *Industrial Organization. Theory and Practice*, Pearson–Addison Wesley, Boston 2007.

¹⁵ B.C. Eaton, R.G. Lipsey, *Product Differentiation*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, op.cit., s. 723–768.

Dodatkowym czynnikiem wpływającym na możliwość poprawy pozycji konkurencyjnej firmy jest inwestowanie przez firmę w zwiększenie kosztów zamiany dla konsumenta, głównie przez usytuowanie go w tzw. pozycji *lock-in* (zablokowanej). Przez koszty zamiany rozumieć należy sytuację, w której klient ma trudność w zmianie jednego dostawcy na drugiego (z reguły z uwagi na wysoki koszt), może to również występować w sytuacji, gdy klient ma trudność z dokonaniem zakupu produktu związanego z zakupem pierwszego (typowy przykład to usługi serwisowe, naprawa, jest to również cecha charakteryzująca część branż IT) od innego dostawcy¹⁶.

16.4. Przeciwdziałanie wejściom do sektora

Ważną kategorią czynników zwiększających przewagę przedsiębiorstwa w sektorze są kwestie związane z mechanizmami blokującymi wejście nowych konkurentów do sektora. J.S. Bain¹⁷ zidentyfikował trzy potencjalne możliwości w zakresie wejścia nowej firmy do sektora: zablokowanie wejścia, pogodzenie się z wejściem oraz odstraszenie od wejścia. Rozważania w zakresie tych trzech podejść są kluczowe w przypadku podejmowania decyzji o ewentualnym zaangażowaniu firmy w podjęcie działań odstrasżających rywali. Wejście do każdego z sektorów związane jest z dobrze znaną w literaturze tak ekonomii sektorowej, jak i zarządzania strategicznego koncepcją barier wejścia. Jako pierwszy o barierach wejścia pisał J.S. Bain¹⁸, została ona bezpośrednio zaimplementowana do literatury zarządzania strategicznego przez M.E. Portera¹⁹, który w ramach analizy pięciu sił kluczowych za parametr określający zagrożenie ze strony nowo wchodzących podmiotów uznaje ich wysokość.

Podstawową decyzją przedsiębiorstwa w obliczu zagrożenia wejściem nowego konkurenta jest podjęcie decyzji o własnej reakcji na działanie potencjalnego nowego rywala. Zazwyczaj do typowych strategii odstraszenia zalicza się:

- ceny ograniczone²⁰ (*limit pricing*) – firma celem odstraszenia przed wejściem do sektora ustanawia cenę będącą najwyższym dopuszczalnym poziomem ceny zniechęcającej nowego gracza do wejścia do sektora;
- ceny drapieżne;

¹⁶ J. Farrell, P. Klemperer, *Coordination and Lock-in: Competition with Switching Costs and Network Effects*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 3, op.cit., s. 1967–2072.

¹⁷ J.S. Bain, *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge 1956.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

²⁰ D.E. Waldman, E.J. Jensen, *Industrial Organization...*, op.cit.

- nadmiar mocy produkcyjnej²¹ – utrzymywanie nadmiaru mocy produkcyjnej może być strategicznie opłacalne z uwagi na potencjał „zalania” rynku produktami firmy w obliczu wejścia konkurenta;
- ekonomię judo²², polegającą na wykorzystaniu specyficznej sytuacji, w ramach której nowo wchodzący wybiera taką pozycję rynkową, której nie opłaca się bronić firmie zadomowionej w sektorze;
- zajęcie wszelkich dostępnych nisz w sektorze (*product proliferation*), co wiąże się z niemożnością przejścia przez firmę nowo wchodzącą niszy, która właśnie została zajęta²³.

16.5. Innowacje w działaniach przedsiębiorstw

Kolejnym mechanizmem jest zastosowanie przez firmy działań natury innowacyjnej, których efektem powinna być z reguły ucieczka od konkurencji poprzez ustanowienie nowej pozycji konkurencyjnej bądź też rozerwanie zasad działania sektora swoim nowym podejściem strategicznym. Innowacje mają szczególne znaczenie w ramach schumpeterowskiego modelu konkurencji sektorowej²⁴. Zdefiniowane przez J. Schumpetera pojęcie kreatywnej destrukcji²⁵ wyznacza zasadnicze zmiany w warunkach funkcjonowania sektorów, a także gospodarek narodowych. Innowacja i przełom technologiczny w działaniu przedsiębiorstwa wymaga spełnienia kilku warunków brzegowych w przedsiębiorstwie, istotną ich przesłanką są bodźce skłaniające firmę do podjęcia działań natury innowacyjnej. Można wśród nich wyróżnić²⁶:

- efekt kosztów utopionych – skłonność do trzymania się innowacji w sytuacji poniesienia kosztów, których nie można już odzyskać;
- efekt zastąpienia, występujący dla nowo wchodzącego, który dzięki innowacji może zastąpić dotychczasowego lidera;
- efekt wydajności, dotyczący sytuacji firmy w sektorze, która w obliczu potencjalnej możliwej innowacji nowo wchodzącego gracza ma większą skłonność do podjęcia innowacji z uwagi na przypuszczalne straty wynikające z utraty pozycji dominującej w sektorze (monopolistycznej).

²¹ D. Besanko et. al., *Economics of Strategy*, op.cit.

²² J. Gelman, S. Salop, *Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition*, „Bell Journal of Economics” 1983, Vol. 14, s. 315–325.

²³ A.V. Mainkar, M. Lubatkin, W.S. Schulze, *Toward a Product-Proliferation Theory of Entry Barriers*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, s. 1062–1075.

²⁴ Bliżej: Z. Matyjas, *Wzorce konkurowania...*, op.cit.

²⁵ J. Schumpeter, *Capitalism, socialism, and democracy*, Harper, New York 1950.

²⁶ D. Besanko et. al., *Economics of Strategy*, op.cit.

16.6. Działania kooperacyjne

Kolejnym typem działań strategicznych firm płynących ze zrozumienia sektorowych uwarunkowań są działania kooperacyjne. Przy czym należy z pełną stanowczością podkreślić, że w dużej części literatura przedmiotu zajmuje się problemem porozumień pomiędzy poszczególnymi graczami celem ograniczenia presji konkurencyjnej. Wprawdzie mechanizmy osiągania porozumień pomiędzy firmami w sektorze mogą przybierać więcej form, niemniej jedna z nich wyróżnia się w sposób szczególnie wyrazisty – jest to kartel, takie porozumienie przedsiębiorstw (czy też państw), w którym firmy „wyraźnie koordynują swoje działania cenowe i produkcyjne”²⁷. Sytuacja, gdy do kartelu należą wszystkie firmy sektora, oznacza w praktyce sytuację monopolistyczną, gdyż wszyscy uczestnicy zmowy kartelowej dzielą się zyskami monopolu. Z praktycznego punktu widzenia kartele formują się najczęściej na rynkach oligopolistycznych, z uwagi na łatwość koordynacji i osiągnięcie konsensusu pomiędzy zaledwie kilkoma członkami grupy, kontrolującymi z reguły zdecydowaną większość sektora. Kartel może w praktyce przybierać dwie formy: jawnej zmowy oraz cichej zmowy. W USA i Unii Europejskiej zawieranie jawnych zmów pomiędzy firmami z tego samego sektora jest zabronione prawnie. Co nie oznacza, że w praktyce nie ma karteli. Do zmowy nie musi nawet dochodzić przez porozumienie czy też jakąkolwiek aktywność firm. Tak naprawdę do sytuacji, w której niezależne firmy działają w taki sposób, aby uniknąć otwartego konkurowania, dochodzi z uwagi na fakt, że rozwiązanie takie jest często bardzo korzystne i zyskowe dla przedsiębiorstw. Stąd kategoria kartelu (oczywiście cichego, czasami wręcz nawet tylko wymyślanego) ma miejsce w praktyce znacznie częściej, niż wynikałoby to np. z kar nakładanych przez urzędy antymonopolowe.

Listę przesłanek wspierających i przeciwdziałających zawieraniu zmów kartelowych zaprezentowano w tabeli 16.2.

Poza cichymi znowami istnieje szereg innych metod, które są traktowane jako formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze (lub sektorach przyległych). Zalicza się do nich²⁸: fuzję (przejęcie) pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami z tej samej branży – może być rozumiana jako najwyższa i ostateczna forma współpracy – oraz wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) mogące służyć jako metoda współpracy w określonych obszarach pomiędzy firmami z jednego sektora (np. wspólne B+R).

²⁷ D.W. Carlton, J.M. Perloff, *Modern Industrial...*, op.cit., s. 122.

²⁸ A. Jacquemin, M.E. Slade, *Cartels, Collusion, and Horizontal Merger*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, op.cit., s. 415–473.

Tabela 16.2. Przesłanki dotyczące dokonania zmony

Wspierające skuteczność zmony	Oslabiające skuteczność zmony
Wysokie bariery wejścia	Niskie bariery wejścia
Takie same koszty dla wszystkich firm	Różne koszty firm
Brak zróżnicowania produktów	Znaczące zróżnicowanie produktów
Mała liczba firm	Duża liczba firm
Wysoki poziom koncentracji	Niski poziom koncentracji
Wolny postęp technologiczny	Szybki postęp technologiczny
Stąła stopa wzrostu popytu	Powolna stopa wzrostu popytu/spadek popytu
Niska elastyczność popytu	Wysoka elastyczność popytu
Niska częstotliwość sprzedaży	Wysoka częstotliwość sprzedaży

Źródło: D.E. Waldman, E.J. Jensen, *Industrial Organization. Theory and Practice*, Pearson–Addison Wesley, Boston 2007, s. 287.

16.7. Decyzje właścicielskie

Ostatnim omawianym typem są decyzje w sferze właścicielskiej przedsiębiorstw, mające w pierwszym rzędzie wpływ na strukturę właścicielską firmy. Do klasycznych rozważanych metod zaliczyć należy ekonomiczne przesłanki: dywersyfikacji, integracji wertykalnej, integracji horyzontalnej oraz fuzji i przejęć.

Dywersyfikacja jest charakterystyczną metodą rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa przez wyjście firmy poza dotychczasowe ramy funkcjonowania. Zwykle wiązać ją należy z rozpoczęciem drugiego (bądź kolejnego) biznesu w ramach tej samej korporacji, przy czym kolejny biznes z reguły funkcjonuje poza dotychczasowym sektorem. Dywersyfikacja była przedmiotem obszernych studiów w ramach zarządzania strategicznego, z punktu widzenia ekonomii sektorowej istotne były przesłanki podejmowania decyzji dywersyfikujących profil działalności korporacji. Zaliczyć do nich można²⁹ przesłanki z zakresu wydajności procesu dywersyfikacji (ekonomie skali i zakresu, wewnętrzny rynek kapitałowy, dywersyfikacja portfeli akcjonariuszy oraz poszukiwanie niedowartościowanych firm) oraz menedżerskie przesłanki dywersyfikacji (benefity płynące do zarządów firm).

Kolejną kluczową strategią stosowaną na poziomie korporacji jest integracja wertykalna. Z punktu widzenia ekonomii sektorowej poruszanych było wiele problemów związanych z koncepcją integracji wertykalnej, do najważniejszych wśród nich zaliczyć należy: ekonomię kosztów transakcyjnych oraz przesłanki integracji

²⁹ D. Besanko et. al., *Economics of Strategy*, op.cit.

wertykalnej. Z punktu widzenia wykorzystania idei kosztów transakcyjnych³⁰ odgrywają one istotną rolę w zrozumieniu mechanizmów kształtujących koszty i postawy funkcjonowania w ramach rynku kontra funkcjonowania w ramach jednego organizmu gospodarczego. Generalnie w przypadku kosztów transakcyjnych za każdym razem należy zadać pytanie, czy bardziej opłaca się coś kupić/sprzedać na rynku, czy też wyprodukować/sprzedać to samodzielnie. Natomiast do podstawowych³¹ przesłanek integracji wertykalnej zaliczyć należy te związane z obniżeniem kosztów transakcyjnych, zabezpieczeniem dostaw, niwelowaniem skutków porażek rynkowych, uniknięciem interwencji rządowych, jak również powiększeniem zysków wynikającym z dominującej pozycji rynkowej bądź też wyeliminowaniem przewagi rynkowej rywali.

Ostatnią kategorią działań są decyzje w zakresie fuzji i przejęć. Ta problematyka wzbudza od lat szerokie zainteresowanie wielu różnych dyscyplin (nauk prawnych, finansów, ładu korporacyjnego oraz również zarządzania strategicznego). Z punktu widzenia ekonomii sektorowej najważniejsze rozważania dotyczyły kwestii motywów fuzji³², do których zaliczyć można: wzrost siły rynkowej, wzrost wydajności ekonomicznej, motywy finansowe, redukcję ryzyka, a także pobudki psychologiczne, np. chęć budowy imperium czy poszukiwanie następstwa wobec starzenia się właścicieli.

Podsumowanie

Ekonomia sektorowa wpłynęła (po części wpływa do dzisiaj) w bardzo istotny sposób na rozwój zarządzania strategicznego. W szczególny sposób pozwoliła na ugruntowanie zrozumienia przesłanek podejmowania racjonalnych decyzji strategicznych przez menedżerów firm. To w połączeniu z silnie obecnymi w jej ramach badaniami skutkowało znaczącym zwiększeniem ścisłości i precyzji naukowej zarządzania strategicznego. Wobec powyższego przybliżenie podstawowych rozwiązań decyzyjnych opracowanych w ramach ekonomii sektorowej (tak w postaci teoretycznej, jak i ich empirycznej weryfikacji) było podstawową przesłanką przyświecającą autorowi niniejszego opracowania.

³⁰ O.E. Williamson, *Transaction Cost Economics*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, op.cit., s. 135–182.

³¹ D.W. Carlton, J.M. Perloff, *Modern Industrial...*, op.cit.

³² D.E. Waldman, E.J. Jensen, *Industrial Organization...*, op.cit.

Bibliografia

- Bain J.S., *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge 1956.
- Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., *Economics of Strategy*, Wiley, Hoboken NJ 2004.
- Bulow J., Geanakoplos J., Klemperer P., *Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements*, „Journal of Political Economy” 1985, Vol. 93, s. 488–511.
- Carlton D.W., Perloff J.M., *Modern Industrial Organization*, Pearson–Addison Wesley, Boston 2005.
- Eaton B.C., Lipsey R.G., *Product Differentiation*, w: *Handbook of Industrial Organization*. Vol. 1, eds. R. Schmalensee, R.D. Willig, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989, s. 723–768.
- Farrell J., Klemperer P., *Coordination and Lock-in: Competition with Switching Costs and Network Effects*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 3, eds. M. Armstrong, R.H. Porter, Elsevier North Holland, Amsterdam 2007, s. 1967–2072.
- Fudenberg D., Tirole J., *The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look*, „The American Economic Review” 1984, Vol. 74, No. 2, s. 361–366.
- Gelman J., Salop S., *Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition*, „Bell Journal of Economics” 1983, Vol. 14, s. 315–325.
- Hall G., Howell S., *The Experience Curve from the Economist’s Perspective*, „Strategic Management Journal” 1985, Vol. 6, s. 197–212.
- Jacquemin A., Slade M.E., *Cartels, Collusion, and Horizontal Merger*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, eds. R. Schmalensee, R.D. Willig, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989, s. 415–473.
- Mainkar A.V., Lubatkin M., Schulze W.S., *Toward a Product-Proliferation Theory of Entry Barriers*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, s. 1062–1075.
- Matyjas Z., *Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Ordovery J.A., Saloner G., *Predation, Monopolization, and Antitrust*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, eds. R. Schmalensee, R.D. Willig, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989, s. 537–596.
- Porter M.E., *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*, „Academy of Management Review” 1981, Vol. 6, s. 609–620.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Schumpeter J., *Capitalism, socialism, and democracy*, Harper, New York 1950.
- Shapiro C., *Theories of Oligopoly Behavior*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, eds. R. Schmalensee, R.D. Willig, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989, s. 329–414.

Stole L.A., *Price Discrimination and Competition*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 3, eds. M. Armstrong, R.H. Porter, Elsevier North Holland, Amsterdam 2007, s. 2221–229.9

Varian H.R., *Mikroekonomia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Waldman D.E., Jensen E.J., *Industrial Organization. Theory and Practice*, Pearson–Addison Wesley, Boston 2007.

Williamson O.E., *Transaction Cost Economics*, w: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, eds. R. Schmalensee, R.D. Willig, Elsevier North Holland, Amsterdam 1989, s. 135–182.

Rozdział 17

Problem złożoności niematerialnych wartości organizacji w kontekście szkoły zasobowej

Wstęp

Przedmiotem artykułu jest problematyka złożoności niematerialnych wartości organizacji w kontekście szkoły zasobowej. Pojęcie wartości nie jest pojęciem jednoznacznym. Jest ono bardzo często stosowane w różnych dyscyplinach naukowych – ekonomii, organizacji, finansach, rachunkowości, prawie, filozofii, co powoduje różnice w definiowaniu. Poza tym pojęcie wartości jest kategorią subiektywną, co oznacza, że to samo dobro, o tych samych cechach, dla różnych osób może mieć i najczęściej ma inne znaczenie. Tematyka niematerialnych wartości organizacji wpisuje się także w obszar koncepcji granic zarządzania.

17.1. Koncepcja granic zarządzania a zasoby organizacji i wartości niematerialne

Podstawowym założeniem stosowania koncepcji organizacji pozbawionej granic (*boundaryless organization*) nie jest wyeliminowanie wszystkich granic występujących w takiej organizacji, ale zapewnienie ich „przenikalności”¹. R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick i S. Kerr przez granice organizacji w tradycyjnym ujęciu rozumieją sztywne bariery pomiędzy działaniami kooperantów, pomiędzy funkcjami wewnątrz przedsiębiorstw oraz pomiędzy stanowiskami przełożonych i podwładnych. Natomiast nowoczesna organizacja, powinna wg nich być traktowana jako żywy organizm, dostosowujący się do zmieniających się warunków działania, powinna charakteryzować się przenikalnością i elastycznością granic. Autorzy ci wyróżnili także informacje, czyli istotne zasoby niematerialne, jako jeden z podstawowych rodzajów zasobów, którego przepływ powinien zostać usprawniony przez zwiększenie przenikalności i uelastycznienie granic.

¹ R. Ashkenas et al., *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998.

Także C.L. Wang i P.K. Ahmed eksponują w swoich badaniach ukierunkowanie na zmniejszenie znaczenia granic wewnętrznych i zewnętrznych organizacji w celu ułatwienia przepływu wiedzy w samej organizacji, a także pomiędzy współpracującymi podmiotami². Przywoływani autorzy wyróżnili w swojej pracy podstawowe warunki, które powinny zostać spełnione, aby efektywnie zarządzać wiedzą w organizacjach³:

- przenikalność granic wewnętrznych i zewnętrznych organizacji,
- zapewnienie przepływu informacji pomiędzy współpracującymi jednostkami, ale także pomiędzy współpracującymi organizacjami,
- swobodne kształtowanie nieformalnych relacji pomiędzy pracownikami w jednostce, pomiędzy współpracującymi jednostkami, a także pomiędzy współpracującymi organizacjami.

17.2. Istota wartości w organizacji

Wartości odgrywają ogromną rolę w ludzkim życiu i pojawiają się praktycznie w każdym jego wymiarze. Wszystkie, także najdrobniejsze działania człowieka mają źródło w sposobie traktowania rzeczy fundamentalnych. Wymiary znaczenia wartości dla ludzkiego życia są bardzo różne i można je rozpatrywać w wielu kategoriach. Świat wartości jest ważną częścią kultury, w jakiej żyje człowiek, stanowi rzeczywistość, do której musi się odnieść. Wartości pobudzają i kształtują świadomość, motywują do aktywności, wytyczają cele działań, integrują ludzi i scalają społeczeństwa, stymulują, ukierunkowują i stabilizują rozwój. Człowiek żyje zatem w świecie wartości, które są częścią jego osobowości i otaczają go, ale nasz stosunek do nich jest różny. Wartości są jednymi z podstawowych problemów ludzkiej egzystencji, które ewoluują kulturowo i historycznie⁴.

Zasadnicze wartości są niezbędnymi i stałymi zasadami, na których opiera się organizacja. Jest to zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, które nie wymagają żadnego dodatkowego wyjaśnienia, mają rzeczywistą wartość i znaczenie dla członków organizacji:

- nie podlegają zmieniającym się trendom i ulotnym modom,
- nie są zależne od zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Wartości są tak samo ważne w życiu prywatnym, jak i na poziomie przedsiębiorstwa. Dla człowieka są głównym aspektem osobowości, w przedsiębiorstwie decydują o kształtowaniu jego kultury organizacyjnej. Organizacji dają szansę na

² C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations*, „Measuring Business Excellence” 2003, No. 7, Iss. 1.

³ Ibidem.

⁴ S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i w biznesie*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 9.

nieśmiertelność. Zapewniają utrzymanie równowagi wewnętrznej w okresach turbulencji i dają ciągle impulsy do rozwoju⁵.

Problematyka wartości jest wielowątkowa i wieloaspektowa. Filozofowie, psycholodzy i socjolodzy od wielu lat zajmują się problematyką wartości z perspektywy jednostki. W naukach społecznych funkcjonują psychologiczne, socjologiczne i kulturowe koncepcje wartości⁶.

Dla ekonomisty wartość przedsiębiorstwa jest „efektem kombinacji i współdziałania wszystkich elementów składających się na to przedsiębiorstwo [...]”⁷. Wielość czynników kształtujących tę wartość, jak również różnorodność celów, dla których jest mierzona, powoduje, że rozróżnia się odmienne kategorie wartości. Należą do nich: wartość księgową, wartość odtworzeniową, wartość likwidacyjną, wartość ekonomiczną, wartość rynkową, rzeczywista wartość rynkowa, wartość nieodłączna, wartość godziwa, inwestycyjna⁸. Niektórzy autorzy wskazują także na inne interpretacje pojęcia wartości: wartość sprawiedliwą, wartość biznesu w działaniu, wartość szacunkową, podatkową i wartość zabezpieczenia⁹.

17.3. Wartości niematerialne w organizacji

Współcześnie rośnie świadomość kreowania roli wartości organizacji tkwiącej w wartościach niematerialnych. Wartości niematerialne mogą znacznie zwiększyć wartość rynkową podmiotu w stosunku do jego wartości księgowej. Dystans ten może być tym większy, im bardziej celowo, świadomie i kompleksowo są rozwijane wartości niematerialne w organizacji. Inwestycje w wartości niematerialne mogą być bardziej rentowne niż prognozują to tradycyjne metody wyceny. Z tego też powodu współcześnie podejmowane są próby świadomego budowania i modelowania wartości niematerialnych w różnych organizacjach. Jedną z nich jest koncepcja zarządzania przez wartości, zakładająca identyfikację i integrację kluczowych wartości organizacji z perspektywy pracownika (na poziomie jednostkowym) oraz z perspektywy przedsiębiorstwa (na poziomie organizacyjnym).

Proces wprowadzania zarządzania przez wartości składa się z kilku etapów, z których pierwszy dotyczy sprecyzowania misji, celów i wartości istotnych dla organizacji. Kolejny etap zakłada popularyzowanie misji i wartości wśród pracowników.

⁵ Ibidem, s. 15.

⁶ M. Misztal, *Problematyka wartości w socjologii*, PWN, Warszawa 1980; J. Modrzewski, E. Roman, *Studenci Poznańskiego Ośrodka Akademickiego wobec wartości zdrowia i jego zagrożeń*, „Pedagogika Szkoły Wyższej” 1998, nr 11/12, s. 127–142.

⁷ U. Malinowska, *Wycena przedsiębiorstwa w warunkach polskich*, Difin, Warszawa 2001, s. 46.

⁸ B. Nita, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 23.

⁹ E. Maćkowiak, *Ekonomiczna wartość dodana*, PWE, Warszawa 2009, s. 24–25.

Następnym etapem wdrażania zarządzania przez wartości jest dostosowanie codziennych działań do deklarowanych wartości, co ma kluczowe znaczenie dla budowania spójnego wizerunku zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa.

U podstaw zarządzania przez wartości leżą wartości niematerialne¹⁰. Jest to zbiór właściwych danemu przedsiębiorstwu zasad działania, trwale osadzających je w rzeczywistości, są one niezienne w czasie i dają podwaliny pod budowę kultury organizacyjnej¹¹.

Wartości niematerialne mogą być fundamentem przetrwania organizacji w warunkach turbulentnego otoczenia (wymiar zewnętrzny) oraz podstawą tworzenia wewnętrznego ładu w organizacji (wymiar wewnętrzny). Jak stwierdza G. Hofstede¹², wartości niematerialne ułatwiają pracownikom zrozumienie motywów działania przedsiębiorstwa w perspektywie ciągłości organizacji. W zakresie budowania wewnętrznego porządku organizacyjnego wartości niematerialne zmniejszają poziom niepewności zachowań organizacyjnych oraz pełnią funkcję integracyjną.

17.4. Wartości niematerialne w kontekście szkoły zasobowej

Konfrontując powyższe z głównymi założeniami szkoły zasobowej, można stwierdzić, że przedstawiciele szkoły zasobowej (*Resources-Based Theory* – RBT) zaznaczają dwa procesy: nabywania oraz akumulowania zasobów. Jednym z autorów, którzy zidentyfikowali problem nabywania oraz kumulacji zasobów, był B. Wernerfelt¹³. Sformułował on założenie, że proces pozyskiwania zasobu jest asymetryczną grą inwestycyjną, zależną od posiadanych już zasobów. Udowodnił, że koszt nabycia przez organizację nowych zasobów i wartości, które organizacja może wykreować dzięki tym zasobom, jest zależny od zasobów będących w posiadaniu. Jednak według J. Barneya źródłem przewagi konkurencyjnej jest nierównomierność informacji o użyteczności zasobów na rynku czynników strategicznych, albo... szczęście¹⁴.

Autorzy I. Dietrickx i K. Cool¹⁵ uważają, że nie wszystkie zasoby można nabywać na rynkach czynników strategicznych. Część zasobów, które muszą być uwzględniane w strategii, to zasoby niezbywalne i z tego powodu powinny być budowane wewnątrz

¹⁰ M. Hopej, *Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 5, s. 14.

¹¹ M. Hopej, *Nowe tendencje w nauce organizacji i zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006, s. 17.

¹² G. Hofstede, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 46.

¹³ B.A. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, April–June, Vol. 5, s. 171–180.

¹⁴ J.B. Barney, *Firm Reusources and Suistained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99–120, za: R. Krupski, *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4, s. 4.

¹⁵ I. Dietrickx, K. Cool, *Assests Stock Accumulation and Suistenable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, December, Vol. 35, s. 504–513.

organizacji (np. zaufanie czy renoma). Badacze ci nie uwzględniają przy tym procesów aktywizacji organizacji (zakup podmiotu wraz z marką), przedstawiają jedynie cechy procesu akumulacji zasobów, które mogą im nadać atrybuty nieimitowalności. Według nich właśnie atut nieimitowalności nadaje procesom pierwszorzędną rolę w osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników i tym samym przewagi konkurencyjnej¹⁶.

Problemy uzyskiwania atutów konkurencyjnych z tytułu lepszych od innych sposobów wykorzystania posiadanych oraz pozyskiwania nowych zasobów, oryginalnej ich transformacji w wyroby i usługi, wprowadzania tych wyrobów i usług na rynek oraz korzystania z nadarzających się okazji rynkowych znalazły odzwierciedlenie w kilku nurtach i koncepcjach, które reprezentują: D. Teece, G. Pisano, A. Shuen – nurt badań nad możliwościami dynamicznymi organizacji¹⁷; R. Sanchez, A. Heene – nurt badań nad konkurencją opartą na kompetencjach¹⁸; G. Hamela, C.K. Prahalad – koncepcja kluczowych kompetencji (*Competence-Based Management*); G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman – koncepcja wyróżniających strategicznie zdolności (*Distinctive Competencies*)¹⁹. Bardzo ważną koncepcją związaną z RBT jest koncepcja przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, jako specyficznym, unikalnym, niematerialnym zasobie, co dla autorów K.R. Conner i C.K. Prahalada jest istotą podejścia zasobowego²⁰.

Wśród najbardziej znanych zagadnień szkoły zasobowej jest model VRIO autorstwa J. Barneya, według którego zasoby zasługujące na miano strategicznych powinny być wartościowo rzadkie, trudne do zastąpienia oraz trudne do imitowania²¹.

Według niektórych badaczy kluczowe były zdolności dynamiczne. Taki pogląd głosili D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, I. Dietrickx, K. Colo, G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, K.M. Eisenhardt, C.A. Martin, odwołując się do specyficznych rutynowych zachowań organizacyjnych, nieograniczających jednak możliwości dokonywania zmian i adaptacji, ale pozwalających organizacjom adaptować się do wszelkich zmian łatwiej i szybciej²². Niektórzy z autorów utożsamiali zdolności dynamiczne

¹⁶ R. Krupski, *Rozwój szkoły...*, op.cit., s. 4.

¹⁷ D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, August, Vol. 18:7, s. 509–533.

¹⁸ R. Sanchez, A. Heene, *A Competitive Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal*, Elsevier Science, Oxford 2005.

¹⁹ G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities, The new Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March–April, s. 57–69.

²⁰ K.R. Conner, C.K. Prahalad, *A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*, „Administration Science” Vol. 7, za: R. Krupski, *Szkoła zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

²¹ R. Krupski, *Szkoła zasobowa – znikające cele*, w: *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2010.

²² D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities...*, op.cit.; I. Dietrickx, K. Cool, *Assesses Stock...*, op.cit.; G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, *Introduction*, w: *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, red. G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, Oxford University Press, Oxford 2000; K.M. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, No. 10/11, Vol. 21, s. 1105–1121.

z rutyną organizacyjną, jednak w dynamicznym otoczeniu porównanie zdolności dynamicznych do rutyny organizacyjnej jest za dużym uproszczeniem.

Z kolei K.M. Eisenhardt i C.A. Martin analizują zdolności dynamiczne z perspektywy procesu organizacyjnego wykorzystującego zasoby w celu dopasowania, a nawet kreowania zmian na rynku (np. rutyna rozwoju produktu, zdolności nawiązywania aliansów, rutyna związana z alokacją zasobów, transfer wiedzy, rutyna replikacji)²³.

Pojęcie zdolności dynamicznych niesie w sobie założenie, że reakcja przedsiębiorstwa nastąpi w pewien zrutynizowany sposób. Można jednak tę reakcję analizować z perspektywy elastyczności organizacji²⁴.

Dokonując wnikliwego przeglądu nurtów i koncepcji w ramach RBT, R. Krupski stwierdza, że szkoła zasobowa w ostatnich latach osiągnęła dojrzałość jako teoria, i sugeruje, że ma ogromny potencjał w zakresie kierunków rozwoju²⁵. Według Krupskiego kluczową słabością szkoły zasobowej jest brak odpowiedzi na pytania: „czy teoria RBT pomaga w rozwiązywaniu problemów organizacji działającej w warunkach nieprzewidywalnego otoczenia, jaka powinna być ontologia systemów organizacyjnych nastawionych nie tylko na przetrwanie, ale na rozwój w turbulentnym, nieprzewidywalnym kontekście oraz jaka powinna być ontologiczna postać strategii organizacji?”²⁶. Autor powołuje się na stwierdzenie R. Granta, że w warunkach nieprzewidywalnych rynków najbardziej pewne są zasoby²⁷. Krupski stwierdza, że rozwój organizacji nie powinien być oceniany wyłącznie z perspektywy jego rynkowych podbojów wyrażanych w kategoriach produktów, rynków i wyników finansowych²⁸. Według przywoływanego autora rozwój organizacji to wzrost zarówno materialnych, jak i niematerialnych zasobów. Poza tym wzrost tych aktywów jest utożsamiany ze wzrostem potencjału, w tym również rynkowego²⁹. Według badacza istnieje pilna potrzeba budowy modeli strategii organizacji w konwencji RBT, to znaczy takich, których podstawowe elementy dotyczyłyby pozyskiwania i/lub budowania zasobów o określonych cechach (wg J. Barneya) oraz ich szybkiego wykorzystania w celu uzyskania efektów ekonomicznych. Krupski proponuje „tworzenie modeli w języku

²³ K.M. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities...*, op.cit.

²⁴ E. Stańczyk-Hugiet, *Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

²⁵ R. Krupski, *Rozwój szkoły...*, op.cit., s. 5–6.

²⁶ R. Krupski, *Orientacja zasobowa przedsiębiorstw w badaniach empirycznych*, w: *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, red. H. Kościelniak, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 86.

²⁷ R. Grant, *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „*Organization Science*” 1996, Vol. 7, No. 4, s. 375–387.

²⁸ R. Krupski, *Kontekst globalizacji w nurcie zasobowym zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji*, red. A. Pabian, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 11.

²⁹ R. Krupski, *Rozwój szkoły...*, op.cit., s. 6.

zasobów, jak i modeli zasobów niematerialnych, takich jak: wiedza, relacja, postawy pracownicze, kultura organizacyjna itp.”³⁰

Podsumowując, można stwierdzić, że szkoła zasobowa, której twórcą jest J. Barney, stawiała sobie za cel identyfikację zasobów, które stanowią o konkurencyjności organizacji. Kreator RBT sformułował cechy, którymi powinny się charakteryzować zasoby postrzegane jako atuty³¹. Zasoby-atuty powinny być cenne, dzięki czemu będą determinować sprawniejsze funkcjonowanie organizacji i jej adaptację do zmiennych warunków otoczenia³². Powinny charakteryzować się rzadkością, bo rzadkość zasobów-atutów sprawia, że przedsiębiorstwo buduje dystans w stosunku do konkurentów, czyli osiąga przewagę konkurencyjną (gdyby zasoby-atuty były w posiadaniu wszystkich sprawnie funkcjonujących przedsiębiorstw, nie prowadziłyby do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej). Kolejną cechą zasobów powinna być trudność w imitacji lub substytucji. Wiąże się to z wcześniejszą cechą – rzadkością. Gdyby bowiem zasoby były łatwe w imitacji oraz miały bliskie substytuty, nie byłyby zasobami rzadkimi. Zasoby-atuty powinny też być kompatybilne z innymi zasobami. Ta cecha powoduje, że zasoby-atuty w połączeniu z innymi zasobami stają się specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. Wykorzystane przez inne przedsiębiorstwa nie powinny stanowić jego atutów³³.

Współcześnie powyższe kryteria spełniają zasoby niematerialne. Zasoby niematerialne nie są przedmiotem obrotu na rynku, a są wypracowywane w ramach wieloletnich doświadczeń. Zatem trudno je imitować, a przez to są rzadkie³⁴. Ponadto zasoby niematerialne często są nierozzerwalnie związane z daną organizacją i tylko w niej ujawnia się ich użyteczność³⁵.

Przez wiele lat uznawano, że wartość organizacji kształtują jedynie aktywa materialne, uwzględniane w tradycyjnych systemach księgowych. Jednak przez szereg lat widoczne były rozbieżności pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową podmiotów. W większości organizacji udział wartości księgowej w ich wartości rynkowej się zmniejsza. Tendencja ta stale się utrzymuje, a w przypadku niektórych sektorów nabrała

³⁰ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiart, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

³¹ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 12, s. 99–120, za: B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001, s. 45.

³² K. Obłój również eksponuje cechy zasobów – stanowiących o potencjale konkurencyjnym. Zasoby takie powinny być cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane (wykorzystywane). K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 87.

³³ R. Borowiecki, *Zarządzanie zmianami w organizacji w warunkach globalizacji*, w: *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, red. M. Nowicka-Skowron, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 71.

³⁴ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 188.

³⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji...*, op.cit., s. 222.

wyraźnego przyspieszenia³⁶. Jednak znacznym problemem jest brak formalnego systemu mierników aktywów spoza tradycyjnej sprawozdawczości księgowej. Generalnie można obliczyć poziom wpływów lojalnych klientów i wartość marki przedsiębiorstw o ugruntowanej i stabilnej pozycji na rynku, ale modele finansowe oparte na zdyskontowanych przepływach pieniężnych często nie sprawdzają się w takich sytuacjach. Dużo bardziej złożone jest wartościowanie organizacji pretendujących lub zaliczanych do nowej gospodarki, które dopiero kreują i tworzą swój rynek oraz pozyskują klientów. Równocześnie organizacje takie muszą dużo inwestować w fazie początkowej, co powoduje, że bilans ich przepływów pieniężnych jest ujemny. Zatem tradycyjne modele przepływów finansowych nie mają opcji kompleksowego zastosowania³⁷.

Zakończenie

Problemy, jakimi obecnie coraz częściej zajmują się teoretycy oraz praktycy zarządzania, zorientowane są na problematykę wartości w organizacjach. Jest to między innymi efektem wzrostu popularności założeń koncepcji maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa. Szczególnie w okresie kryzysu gospodarczego świadome i umiejętne wykorzystanie założeń tej koncepcji pozwala nie tylko przetrwać, ale osiągnąć ponadprzeciętne zyski. Zarządzający odczuwają presję w zakresie doskonalenia procesów zarządzania w kontekście zdolności organizacji do przynoszenia korzyści swoim udziałowcom przy aktywnym współdziałaniu innych interesariuszy³⁸.

Rośnie także świadomość kreowania roli wartości organizacji tkwiącej w wartościach niematerialnych. Te wartości niematerialne mogą znacznie zwiększyć wartość rynkową podmiotu w stosunku do jego wartości księgowej. Dystans ten może być tym większy, im bardziej celowo, świadomie i kompleksowo są rozwijane wartości niematerialne. Inwestycje w wartości niematerialne mogą być bardziej rentowne, niż prognozują to tradycyjne metody wyceny, ponieważ systemowe podejście powinno przynieść efekt synergii i wygenerować wartość dodaną.

Umiejętność tworzenia oraz gospodarowania zasobami niematerialnymi staje się warunkiem koniecznym dla każdej organizacji w obliczu zmienności otoczenia, stałego zagrożenia sytuacjami kryzysowymi oraz rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Każdy podmiot rynkowy chcący przetrwać, zbudować przewagę różnicującą i konkurować na rynku powinien doskonalić kompetencje w zakresie zarządzania niematerialnymi wartościami.

³⁶ M. Marcinkowska, *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobięgała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 191–192.

³⁷ S. Gupta, G. Lehman, *Customers As Assets*, Columbia University, New York 2001, za: *Współczesne źródła...*, op.cit., s. 92.

³⁸ M. Jabłoński, *Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Organizacji” 2012, No. 9, s. 15.

Bibliografia

- Ashkenas R. et al., *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1998.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 12, s. 99–120
- Borowiecki R., *Zarządzanie zmianami w organizacji w warunkach globalizacji*, w: *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu*, red. M. Nowicka-Skowron, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Conner K.R., Prahalad C.K., *A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 5, s. 477–501
- Dietrickx I., Cool K., *Assesses Stock Accumulation and Sustainable of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, Vol. 35, No. 12(25) December, s. 504–513.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *Introduction*, w: *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, eds. G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Eisenhardt K.M., Martin J., *Dynamic Capabilities: What Are They?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10/11, s. 1105–1121.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2001, s. 45.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Grant R., *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4, s. 375–387.
- Gupta S., Lehman G., *Customers As Assets*, Columbia University, New York 2001.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
- Hopej M., *Nowe tendencje w nauce organizacji i zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Hopej M., *Zarządzanie przez kluczowe wartości – zarys koncepcji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 5.
- Jabłoński M., *Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 9.
- Krupski R., *Kontekst globalizacji w nurcie zasobowym zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji*, red. A. Pabian, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiart E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Krupski R., *Orientacja zasobowa przedsiębiorstw w badaniach empirycznych*, w: *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, red. H. Kościelniak, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

- Krupski R., *Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.
- Krupski R., *Szkoła zasobowa – znikające cele*, w: *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- Krupski R., *Szkoła zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i w biznesie*, Studio Emka, Warszawa 2012.
- Maćkowiak E., *Ekonomiczna wartość dodana*, PWE, Warszawa 2009.
- Malinowska U., *Wycena przedsiębiorstwa w warunkach polskich*, Difin, Warszawa 2001.
- Marcinkowska M., *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Misztal M., *Problematyka wartości w socjologii*, PWN, Warszawa 1980.
- Modrzewski J., Roman E., *Studenci Poznańskiego Ośrodka Akademickiego wobec wartości zdrowia i jego zagrożeń*, „Pedagogika Szkoły Wyższej” 1998, nr 11/12, s. 127–142.
- Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- Sanchez R., Heene A., *A Competitive Perspectives on Resources, Stakeholders and Renewal*, Elsevier Science, Oxford 2005.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities, The new Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review” 1992, March–April, s. 57–69.
- Stańczyk-Hugiet E., *Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Wrocław 2008.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, August, Vol. 18, s. 509–533.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations*, „Measuring Business Excellence” 2003, No. 7, Iss. 1.
- Wernefelt B.A., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, April–June, Vol. 5, s. 171–180.
- Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.

Rozdział 18

Model biznesu a innowacyjność przedsiębiorstwa

Wstęp

Współczesne organizacje działają na wysoce konkurencyjnych rynkach, co stawia przed nimi szereg wyzwań. Jednym z podstawowych jest sprostanie rosnącym oczekiwaniom klientów i wysokiej aktywności konkurentów. Aby rozwijać się w takich warunkach organizacje muszą rozwijać swoją innowacyjność. Innowacyjność warunkowana jest szeregiem czynników, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Szczególnym wyzwaniem staje się stworzenie warunków wewnętrznych, sprzyjających innowacyjnym działaniom organizacji. Obejmują one rozwiązania organizacyjne, stosowane techniki i metody, kulturę organizacyjną czy też przyjęty model biznesu. Model biznesu, jako kompleksowa koncepcja prowadzenia działalności, stanowi czynnik o potencjalnie wysokim wpływie na innowacyjność organizacji. Pojawia się pytanie, poprzez które elementy składowe model biznesu może wpływać na innowacyjność organizacji i jak kształtować model biznesu organizacji, aby ten sprzyjał innowacyjności. Znalezienie odpowiedzi na te pytania stanowi podstawowy cel artykułu. Analizom teoretycznym dotyczącym tych problemów towarzyszyć będzie studium przypadku modelu biznesowego jednego z innowacyjnych polskich przedsiębiorstw.

18.1. Znaczenie i przejawy innowacyjności przedsiębiorstw

Innowacyjność jest od długiego czasu przedmiotem zainteresowania w ekonomii i naukach o zarządzaniu. Na poziomie makroekonomicznym upatruje się w innowacyjności jedno ze źródeł rozwoju gospodarczego. W rozważaniach na poziomie mikroekonomicznym innowacyjność postrzegana jest natomiast jako jeden z warunków konkurencyjności podmiotów gospodarczych.

Innowacyjność odnosi się do zdolności wprowadzania innowacji. Innowacją jest „każda zmiana o charakterze materialnym lub niematerialnym, pozwalająca sprawniej poruszać się na rynku oraz osiągać lepsze wyniki ekonomiczne”¹. Bardziej szczegółowo innowacje zostały opisane w opracowanym przez OECD i Eurostat *Podręczniku Oslo (Oslo Manual)*, określającym zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Innowacja została tam zdefiniowana jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu bądź usługi) albo procesu, nowej metody marketingowej albo nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy, przy czym mogą one być opracowane przez dane przedsiębiorstwo lub przyswojone od innych firm lub podmiotów².

Wyróżnia się cztery typy innowacji: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Innowacja produktowa to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Obejmuje ona znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Innowacja procesowa, czyli innowacja w obrębie procesu, obejmuje wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz oprogramowania. Innowacja marketingowa to z kolei wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji oraz strategii cenowej. Natomiast innowacja organizacyjna to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem³.

Innowacje organizacyjne mogą mieć charakter fragmentaryczny i polegać na wprowadzeniu nowej metody organizacyjnej, ale mogą mieć także charakter kompleksowy i polegać na całościowej przebudowie organizacji, włącznie ze zmianami relacji z otoczeniem. Kompleksowe innowacje organizacyjne polegać mogą nawet na zmianie modelu biznesowego, co wiąże się zarówno z zastosowaniem nowych rozwiązań organizacyjnych, jak i ze zmianami w odniesieniu do tak fundamentalnych kwestii, jak źródła przychodu czy dostarczana klientom wartość.

¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 436.

² *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie, Warszawa 2008, s. 48–49.

³ *Ibidem*, s. 50–53.

18.2. Istota modelu biznesu

Pojęcie modelu biznesu stało się popularnym przedmiotem analiz w obszarze zarządzania wraz z rozwojem przedsiębiorstw bazujących na nowoczesnych technologiach, w tym Internecie. Zaczęto analizować wartość, jaką dostarczają te przedsiębiorstwa, miejsce, jakie zajmują w łańcuchu dystrybucji, oraz źródła ich przychodów. Zauważono, że często konfiguracja tych i innych kluczowych elementów istotnie różni się od tej, do jakiej przywykliśmy w przeszłości. Dalsze analizy w tym zakresie doprowadziły do spostrzeżenia, że odmienne modele biznesowe spotykane są także w innych branżach, które przecież również doświadczyły skutków rozwoju technologii informacyjnych.

Model biznesu przedsiębiorstwa jest definiowany jako system połączonych i zależnych między sobą działań, który determinuje sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi działalność biznesową („robi biznes”) ze swoimi klientami, partnerami i sprzedawcami⁴. Model biznesu przedsiębiorstwa ma ukazać, w jaki sposób powiększa ono i wykorzystuje zasoby w celu przedstawienia klientom oferty produktów, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i jednocześnie zapewnia dochodowość⁵.

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz opracowano różne klasyfikacje modeli biznesu. Znalazły się wśród nich zarówno modele tradycyjne, jak i nowatorskie, w oparciu o które wyznaczane są nowe zasady gry na rynkach lub wybranym rynku. Dla przykładu wspomniane zostaną w tym miejscu tylko wybrane spośród nich. Jednym z wyrazistszych modeli jest model reklamowy, w którym użytkownikom dostarczane są bezpłatne usługi (np. poczta e-mail lub serwis informacyjny) wraz z reklamami innych podmiotów, które są źródłem przychodu, dzięki czemu usługi mogą być dostarczane nieodpłatnie. Inny model, *razor and blade*, polega na oferowaniu wyposażenia podstawowego w niskich cenach (lub nawet bezpłatnie), przy równoczesnym pobieraniu stosunkowo wysokich opłat za wyposażenie dodatkowe. W modelu butikowym (konsultanta) oferowane są zindywidualizowane usługi, za które pobierane jest wynagrodzenie uzależnione częściowo od dostarczonej klientowi korzyści⁶. Jeszcze innym modelem jest model przewoźników niskokosztowych na rynku pasażerskich przewozów lotniczych (który przeciwstawiany jest modelowi biznesowemu tradycyjnych przewoźników), którego wszystkie elementy dobrane są

⁴ R. Amit, Ch. Zott, *Creating Value Through Business Model Innovation*, „MIT Sloan Management Review” Spring 2012, Vol. 53, No. 3, s. 40–50, available: www.hbsp.harvard.edu.

⁵ A.N. Afuah, C.I. Tucci, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, Mc Graw-Hill, New York 2003.

⁶ C. Baden-Fuller, S. Haefliger, *Business Models and Technological Innovation*, „Long Range Planning” 2013, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>, s. 3.

w taki sposób, aby móc oferować tanie bilety i równocześnie osiągać ponadprzeciętne zyski⁷. Niektóre z wyodrębnionych modeli odnoszą się do pojedynczych rynków, inne mają charakter uniwersalny i mogą być zastosowane na różnych rynkach.

Model biznesu, oprócz tego, że stanowi przykład innowacji organizacyjnej, wpływa na powstawanie innowacji w organizacji.

18.3. Wpływ modelu biznesu na innowacyjność

W literaturze przedmiotu spotkamy opinię, że przeciętna technologia stosowana w ramach doskonałego modelu biznesowego może być bardziej wartościowa niż znakomita technologia wykorzystywana poprzez przeciętny model⁸. Oznacza to, że przedsiębiorstwa rozwijając technologię powinny także dążyć do rozwoju swojego modelu biznesowego. Kluczem do sukcesu staje się wzajemne dopasowanie technologii i modelu biznesowego. W przypadku braku spójności wiele znakomitych technologii nie może zostać wykorzystanych w ramach aktualnego modelu biznesowego w przedsiębiorstwie, w którym powstały, i często są odkładane „do szuflady” lub udostępniane innym podmiotom, których model biznesowy umożliwia ich wykorzystanie⁹. Autorzy opracowania *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw* zauważają, że w literaturze często eksponuje się znaczenie innowacji technicznych i organizacyjnych jako źródła wartości dla nabywcy¹⁰. Z kolei innowacje w obszarze modelu biznesu postrzegane są jako potencjalne źródło wartości dla nabywców i inwestorów¹¹.

W niektórych klasyfikacjach wyodrębnione zostały innowacyjne modele biznesu. Wśród nich można wymienić¹²:

- unikatowe produkty (*incomparable products*) – wysokie nakłady na B+R oraz rozwijanie nowych technologii w celu oferowania unikatowych produktów na wielu rynkach (korzyści skali),

⁷ L. Hunter, *Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24, No. 5, s. 315–321.

⁸ H. Chesbrough, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, No. 43, s. 355.

⁹ H. Chesbrough, *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, w: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press 2006.

¹⁰ T. Gołębiowski et al., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008, s. 23.

¹¹ H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, No. 3, s. 533–534; podano za: T. Gołębiowski et al., *Modele biznesu...*, op.cit., s. 23.

¹² J.C. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7–9; podano za: T. Gołębiowski et al., *Modele biznesu...*, op.cit., s. 45.

- unikatowe usługi (*incomparable service*) – identyfikowanie możliwości i oferowanie unikatowych usług na początkowym etapie cyklu życia,
- nowe rynki (*breakthrough markets*) – inwestowanie na nowo otwierających się rynkach w celu tworzenia monopolistycznej pozycji i równoczesne utrzymywanie na „okrępyłych” rynkach intensywnej sieci dystrybucji.

Traktując model biznesu jako kompleksowy opis funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględniający jego relacje z otoczeniem, warto poszukać elementów modelu biznesu, które mogą wspomagać procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie i przyczyniać się do podniesienia jego poziomu innowacyjności. W dalszej części opracowania przedstawione zostanie przedsiębiorstwo Integer.pl, które jest jedną z najbardziej innowacyjnych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, i podjęta zostanie próba wskazania tych elementów modelu biznesu, które decydują o wysokim poziomie innowacyjności tego przedsiębiorstwa.

18.4. Charakterystyka analizowanego przedsiębiorstwa

Grupa Kapitałowa Integer.pl SA skupia kilka spółek. Podstawowym profilem spółki dominującej jest produkcja paczkomatów – całodobowych urządzeń do nadawania i odbierania przesyłek oraz automatycznych terminali pocztowych (wcześniej był to kolportaż druków adresowych i bezadresowych). Rozwój sieci urządzeń paczkomatowych na rynkach międzynarodowych ma być jednym z kluczowych elementów strategii spółki Integer.pl SA w kolejnych latach.

W skład Grupy Kapitałowej Integer.pl SA wchodzi także InPost Sp. z o.o., która jest największym niezależnym operatorem pocztowym na polskim rynku. Spółka dysponuje własnym zapleczem techniczno-logistycznym umożliwiającym prowadzenie działalności o ogólnopolskim zasięgu, a usługi spółki dostępne są w ponad 1000 punktach obsługi klienta.

Podstawowa działalność wspierana jest przez inne spółki wchodzące w skład Grupy Kapitałowej Integer.pl SA. Integer Group Services Sp. z o.o. jest odpowiedzialna za zarządzanie projektami i serwisowanie paczkomatów. InLogistyka Sp. z o.o. prowadzi działalność związaną z procesami logistycznymi w obrębie całej grupy kapitałowej, jak też na rzecz podmiotów zewnętrznych z branży e-commerce, w tym odpowiada za funkcjonowanie centrum logistycznego w Woli Bykowskiej pod Piotrkowem Trybunalskim. W związku z rozszerzeniem działalności poza obszar Polski, grupa kapitałowa powołała także spółki za granicą.

W ramach grupy kapitałowej działają spółki prowadzące działalność innowacyjną. Centrum kompetencji IT stanowi InItTec Sp. z o.o., która jest odpowiedzialna m.in. za badania i rozwój nowych produktów oraz rozwijanie nowych narzędzi komunikacji GSM. Natomiast AQ-Tech Sp. z o.o. jest właścicielem unikalnego

know-how, nieopatentowanej wiedzy fachowej oraz zespołu doświadczeń w zakresie technologii i procesu produkcyjnego komponentów do paczkomatów oraz zarejestrowanych wzorów wspólnotowych wydanych przez Urząd Harmonizacji Rynku Wewnętrznego¹³. Wdrażanie dalszych rozwiązań i innowacyjnych przedsięwzięć budujących konkurencyjność rynkową na świecie ma być kolejnym kluczowym elementem strategii spółki Integer.pl SA w nadchodzących latach.

Na dzień 30.06.2013 r. wartość aktywów Grupy Kapitałowej Integer.pl SA wynosiła 797 mln zł, w tym 43,4% stanowiły aktywa trwałe¹⁴. Przychody netto ze sprzedaży wyniosły w 2012 r. 282 mln zł, a zysk netto: 47 mln zł¹⁵.

Firma liczy na korzyści związane z efektem synergii między poszczególnymi spółkami działającymi w ramach grupy Integer.pl SA na rynkach: pocztowo-kurierskim, e-commerce i marketingu bezpośredniego, jak też oferowanymi przez nie produktami – wzajemne dopasowanie tych spółek i ich oferty znacząco podnosi ich konkurencyjność, a tym samym przekłada się na systematyczny wzrost liczby klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych¹⁶.

Zgodnie z planami rozwój usługi paczkomaty InPost na terenie Polski i towarzyszący temu wzrost liczby automatów na obszarze Polski znacząco wpłynie na rozszerzenie zasięgu i dostępności usługi i tym samym wzrost liczby użytkowników paczkomatów InPost, a co za tym idzie – wzrost wolumenu przesyłek nadawanych za pośrednictwem sieci automatów zarządzanych przez grupę Integer.pl SA. W planach do roku 2016 przewidziana została zagraniczna ekspansja tej usługi (16 tys. paczkomatów InPost w niemal wszystkich krajach europejskich). W ciągu najbliższych 4–5 lat paczkomaty InPost pojawią się też w obu Amerykach oraz w Azji¹⁷.

18.5. Działalność innowacyjna i wspierające ją elementy modelu biznesu badanego przedsiębiorstwa

W obrębie działalności badawczo-rozwojowej firma pracuje obecnie nad projektem automatycznego terminala pocztowego. Ma być to jedyny i pionierski jak dotąd na świecie terminal, który łączy funkcjonalność paczkomatu, listomatu i bankomatu. Projekt realizowany jest wspólnie z firmą NCR – producentem bankomatów. Ideą automatycznego terminala pocztowego jest przede wszystkim poprawa efektywności

¹³ *Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Integer.pl SA. I półrocze 2013 rok*, Integer.pl, Kraków 29.08. 2013.

¹⁴ *Ibidem*, s. 18.

¹⁵ *Skonsolidowany raport roczny Grupy Kapitałowej Integer.pl SA. za 2012 rok*, Integer.pl, Kraków 26.04.2013, s. 18.

¹⁶ *Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Integer.pl SA. I półrocze 2013 rok*, op.cit., s. 57.

¹⁷ *Ibidem*, s. 58.

operatorów pocztowych, a docelowo – również zastępowanie klasycznych placówek pocztowych. Automat ma umożliwiać nie tylko odbiór listów oraz paczek, ale pozwalać na wpłatę i wypłatę gotówki oraz realizację prostych usług finansowych, takich jak płaćenie rachunków czy transfery pieniężne. Funkcjonalność urządzenia zapewni całodobowy system obsługi – automatyczne terminale pocztowe będą działać 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, i będą umiejscowione w dogodnych dla klientów lokalizacjach¹⁸.

W działalności badawczo-rozwojowej grupa korzysta także z zewnętrznych źródeł wiedzy i patentów. W paczkomatach wykorzystane zostaną pewne chronione patentami rozwiązania techniczne, w odniesieniu do których ich właściciel – Deutsche Post AG – udzielił licencji¹⁹.

Warto podkreślić, że poza paczkomatami firma wprowadza także inne innowacje. Przykładem może być usługa Power Post, oparta na technologii poczty hybrydowej, która łączy funkcjonalność poczty elektronicznej i cechy tradycyjnych usług pocztowych i poligraficznych. Power Post umożliwia przeniesienie całego procesu związanego z nadawaniem korespondencji – włącznie z dostarczeniem odbiorcy końcowemu – na podmioty zewnętrzne²⁰. Innym przykładem, tym razem z obszaru innowacji biznesowej, jest zmiana dotychczasowej formuły działania spółki zależnej easyPack, zajmującej się obsługą i zarządzaniem siecią urządzeń paczkomatowych. Dotychczasowa działalność bazowała na sprzedaży samej technologii, współpracy z lokalnymi pocztami narodowymi i firmami kurierskimi oraz bezpośrednio z branżą e-commerce, podczas gdy nowa formuła rozwoju sieci easyPack ma zapewnić grupie Integer.pl SA stałe przychody z dzierżawy skrytek²¹.

Dotychczasowe doświadczenia firmy wskazują, że nowości produktowe i nie-standardowe usługi wprowadzone przez spółki z grupy Integer.pl SA spotykają się z pozytywnym zainteresowaniem tak klientów indywidualnych, jak i biznesowych, a co za tym idzie – ze wzrostem uzyskiwanych wyników finansowych. W aktywnej polityce biznesowej i związanych z nią dobrych wynikach finansowych firma upatruje fundament dla dynamicznego zwiększenia wartości przedsiębiorstwa w kolejnych latach²².

¹⁸ Ibidem, s. 24.

¹⁹ Ibidem, s. 27.

²⁰ Ibidem, s. 63.

²¹ Ibidem, s. 64.

²² Ibidem, s. 60.

18.6. Elementy modelu biznesu Grupy Kapitałowej Integer SA i jej innowacyjność

Wiele rozwiązań związanych z działalnością innowacyjną grupy Integer.pl SA stanowi kluczowe elementy modelu biznesowego. W obrębie wartości, jaka dostarczana jest odbiorcom, dostrzec można innowacyjne podejście, zmieniające model obsługi klientów zgodnie z preferencjami części z nich: muszą oni dotrzeć do miejsca, gdzie zlokalizowany jest paczkomat, ale mogą to zrobić w najdogodniejszym dla siebie momencie. Zastosowanie paczkomatu pozwala na zwiększenie wartości dla klienta przez skrócenie czasu dostawy i potencjalne obniżenie jej kosztu. Innowacyjność przejawia się także w dostosowaniu do wymagań i ograniczeń rynku, czy to poprzez stworzenie atrakcyjnej oferty na rynku przesyłek reklamowych, czy też na rynku przesyłek pocztowych (nawet w okresie, gdy obowiązywał na nim monopol Poczty Polskiej). Źródłem wartości będzie w przyszłości także połączenie wielu usług dostępnych w automatach wytwarzanych i obsługiwanych przez Integer.pl. Z innowacyjnymi produktami, w tym usługami, związane są główne źródła przychodów przedsiębiorstwa. Na nich bazować ma także dalszy wzrost przychodów przedsiębiorstwa.

Kluczowe zasoby, jakimi dysponuje grupa Integer.pl SA, charakteryzują się wysokim poziomem innowacyjności. Znajdują się wśród nich: własna sortownia przesyłek, infrastruktura logistyczna oraz zaplecze produkcyjne umożliwiające produkcję paczkomatów.

Grupa dokonała pełnej automatyzacji większości procesów związanych z obsługą korespondencji. Nowoczesna sortownia w połączeniu z siecią paczkomatów sprawiają, że osiągnięta została niemal maksymalna wydajność (dla przykładu: doręczenie paczek, które przesyłane są za pośrednictwem jednego paczkomatu, w tradycyjnym modelu kurierskim wymagałoby zatrudnienia 10 osób)²³. Grupa posiada wyodrębnione podmioty stanowiące centra kompetencji, w których prowadzona jest działalność badawczo-rozwojowa. Mówiąc o zasobach decydujących o innowacyjności wymienić należy także unikalną wiedzę i patenty, oraz relacje partnerskie z podmiotami posiadającymi wiedzę istotną z punktu widzenia prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej.

Podstawowe elementy modelu biznesu, czyli dostarczana wartość, źródła przychodów i posiadane zasoby ukierunkowane są na innowacyjność i wspierają wprowadzanie na rynek innowacji, czyniąc z tego procesu źródło sukcesu grupy Integer.pl SA.

²³ Ibidem, s. 67.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa wykorzystują w swojej działalności różne modele biznesu. Bez względu na to, czy wykorzystywany model został przez przedsiębiorstwo wyartykułowany i świadomie rozwijany, warunkuje on w znacznym stopniu rezultaty przedsiębiorstwa, także na polu działalności innowacyjnej.

Analiza przedsiębiorstwa Integer.pl ujawniła kilka elementów modelu biznesu, które mogą przyczynić się do wysokiego poziomu jego innowacyjności. Do najważniejszych należą: wartość związana z oferowanymi usługami i urządzeniami, zaplecze materialne, sposób realizacji procesów, posiadane zasoby wiedzy oraz struktura przychodów, opierająca się na wprowadzaniu nowych produktów. Wewnętrzna spójność tych elementów sprawia, że bazujący na nich model biznesu umożliwia oferowanie innowacyjnych produktów i realizowanie w oparciu o nie rozwoju na europejskich, a zgodnie z zamierzeniami wkrótce także i światowych rynkach.

Analiza literatury oraz przykład przedsiębiorstwa Integer.pl skłaniają do podjęcia na szerszą skalę badań dotyczących zależności pomiędzy modelem biznesu a innowacyjnością przedsiębiorstwa. W szczególności istotne wydaje się pytanie, jakie konfiguracje elementów modelu biznesu i w jakich warunkach mogą przyczynić się do podniesienia poziomu innowacyjności przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Afuah A.N., Tucci C.I., *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, Mc Graw-Hill, New York 2003.
- Amit R., Zott Ch., *Creating Value Through Business Model Innovation*, „MIT Sloan Management Review” Spring 2012, Vol. 53, No. 3, s. 40–50, www.hbsp.harvard.edu.
- Baden-Fuller C., Haefliger S., *Business Models and Technological Innovation*, „Long Range Planning” 2013, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
- Chesbrough H., *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, No. 43.
- Chesbrough H., *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, w: H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press 2006.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change” 2002, No. 3.
- Gołębiowski T. et al., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Hunter L., *Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24, No. 5.
- Linder J.C., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie, Warszawa 2008.
- Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Integer.pl SA. I półrocze 2013 r.*, Integer.pl, Kraków 29.08.2013.
- Skonsolidowany raport roczny Grupy Kapitałowej Integer.pl SA. za 2012 rok*, Integer.pl, Kraków 26.04.2013.

Mirosława Kwiecień
Beata Iwasieczko

Rozdział 19

Granice złożoności organizacji gospodarczej a zmiany w sprawozdawczości finansowej

Wstęp

Globalizacja oraz wzrost konkurencyjności stawiają przed organizacjami gospodarczymi nowe wyzwania i zmuszają je do rewidowania koncepcji działania. Na podkreślenie zasługuje fakt, że teoria i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny i dlatego poszukiwanie nowego paradygmatu w zakresie zarządzania wymaga łamania obowiązujących zasad, koncepcji, a także twórczego podejścia. Czynnikiem determinującym tego rodzaju działania jest wzrost ryzyka i niepewności – dlatego każda organizacja gospodarcza powinna tworzyć potencjał zdolności do działania w nieprzewidzianych sytuacjach, co pozwala na efektywne reagowanie na szanse i zagrożenia oraz tworzenie nowych rozwiązań¹.

Wzrost złożoności działania organizacji gospodarczych determinuje zmiany w sprawozdawczości finansowej. Wśród tendencji zmian w sprawozdawczości finansowej obserwujemy zmiany w kierunku rozszerzania zakresu sprawozdań finansowych, raportów rocznych (tzw. sprawozdawczość biznesowa – ujawnianie istotnych informacji o ryzyku, kapitale intelektualnym, społecznej odpowiedzialności, zrównoważonym rozwoju itp.). Równocześnie – ze względu na koncepcję zarządzania wartością – sugerowane jest w literaturze przedmiotu ograniczanie zakresu informacji sprawozdawczej do informacji istotnej. Na tym tle powstaje pytanie: Jaki powinien być właściwy model raportowania informacji sprawozdawczej w dobie wzrastającej złożoności działania organizacji gospodarczej?

¹ Z. Maciaszek, *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*, w: *Zarządzanie zmianami*, „Zeszyty Naukowe” 2010 nr 1(19), Wyd. Pret, Warszawa 2010, s. 24.

19.1. Granice złożoności organizacji gospodarczej

Skuteczność, czyli równocześnie konkurencyjność organizacji gospodarczej oznacza efektywność jej działania pod względem operacyjnym, a także umiejętność kreowania zmian i zdolność do szybkiej adaptacji². Bowiern złożoność działania organizacji gospodarczej zależy od różnorodności współdziałających ze sobą elementów, kiedy w otoczeniu organizacji obserwujemy efekt reakcji na wzajemne sprzężenia zwrotne, niejednoznaczność relacji, przejściowe układy itp. Tym samym efektywny model strategiczny organizacji jest zdeterminowany czynnikami zmiany i koniecznością dostosowywania do chaotycznego otoczenia (co oznacza komplementarność ujęcia przewagi konkurencyjnej i szybkiej adaptacji do otoczenia rynkowego). Przy czym źródła zmian w sposobie działania współczesnych organizacji można upatrywać w:

- „globalizacji i wynikających z niej rosnących współzależności gospodarek, rosnących współzależności łańcuchów dostaw itp.,
- postępie technologicznym,
- działaniach politycznych na świecie, będących odpowiedzią na kryzys finansowy i inne kryzysy,
- rosnących oczekiwaniach co do przejrzystości i odpowiedzialności przedsiębiorstw,
- obecnym i przyszłym niedoborze zasobów (wykorzystywanych przez człowieka),
- wzroście populacji,
- problemach ekologicznych, wynikających ze skutków globalizacji oraz wzrostu populacji”³.

Tak więc przed organizacjami powstają nowe wyzwania, co zmusza organizacje gospodarcze do rewidowania dotychczasowych koncepcji działania i tworzenia dla każdej organizacji własnego, specyficznego, skutecznego modelu zarządzania, który następnie będzie się wielokrotnie zmieniał. To poszukiwanie nowego modelu zarządzania, który zapewni organizacji gospodarczej przetrwanie i skuteczne konkurencowanie, jest dynamicznym procesem transformacji. Tylko zarządzanie całościowe (systemowe, holistyczne), którego celem jest sprzężenie działania wszystkich elementów organizacji i lepsza jej integracja z otoczeniem, stwarza możliwość sprostania nowym wyzwaniom⁴.

² Ibidem, s. 27.

³ D. Jędrzejka, *Raportowanie zintegrowane jako nowe podejście do współczesnej sprawozdawczości*, w: *Innowacyjność w systemach finansowych*, red. B. Mikołajczyk, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2012, nr 266, Łódź 2012, s. 318.

⁴ Z. Maciaszek, *Problemy współczesnego...*, op.cit., s. 24–27.

Równocześnie obecnie – jak podkreśla P. Drucker – to szeroko pojęta innowacyjność jest podstawą współczesnej konkurencyjności i powinna znaleźć się w centrum uwagi każdej organizacji, gdyż musi być ona systematycznie przekształcana w wartość organizacji. Te innowacje to – wydzielone według skali zmian, jakie za sobą pociągają – innowacje radykalne i innowacje stopniowe lub – według innego podziału, związanego ze stałością procesu wprowadzania zmian – innowacje ciągłe i nieciągłe, w podziale zaś uwzględniającym kryterium oryginalności – innowacje kreatywne i innowacje adaptacyjne. Przy czym innowacje adaptacyjne, które powstają w wyniku benchmarkingu, są poszerzeniem skali i zakresu wykorzystania innowacji kreatywnych⁵.

19.2. Model sprawozdawczości finansowej – sprawozdawczość biznesowa

Sprawozdawczość finansowa jest odzwierciedleniem efektów zarządzania organizacją gospodarczą, a równocześnie raporty stanowią instrument komunikowania się zarządu z interesariuszami organizacji i pozwalają na ustalenie miar strategicznych dokonań i ich monitorowanie. Istnieje bowiem zależność pomiędzy sprawozdawczością finansową i zarządzaniem wynikająca z tego, że rzetelna prezentacja zasobów majątkowych, źródeł ich finansowania i efektów działalności każdej organizacji wymaga szeregu predykcji, których wiarygodność zależy od jakości systemu zarządzania przedsiębiorstwem⁶. Czyli system rachunkowości finansowej odzwierciedla opracowane w organizacji plany operacyjne i strategiczne przez odpowiednie dla organizacji rozwiązania przyjęte w polityce rachunkowości.

Obecnie obserwujemy proces rozszerzania się zakresu sprawozdawczości finansowej do tzw. sprawozdawczości biznesowej, co wymaga dodatkowych ujawnień w takim zakresie jak: opis otoczenia, czyli warunków zewnętrznych, w jakich funkcjonuje organizacja, wykaz kluczowych czynników wpływających na wzrost jej wartości, ujawnienia dotyczące strategii, długo- i krótkoterminowych planów i zamierzeń, analizy konkurencyjności działań organizacji i realne możliwości jej poprawienia, oszacowanie ryzyka działalności organizacji⁷. Jak stwierdza G.K. Świdarska, tendencje związane ze zwiększaniem ujawnień zmierzają w kierunku szerszego uwzględniania informacji zarządczych w raportach dla zewnętrznych interesariuszy organizacji

⁵ I. Seredocha, *Innowacyjne działania w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach administracji samorządowej*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 139–140.

⁶ A. Karmańska, *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009, s. 167–168.

⁷ M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Współczesne trendy w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 71–86.

gospodarczej⁸. Wzrasta znaczenie tzw. ujawnień dobrowolnych dla użytkowników informacji sprawozdawczych⁹, które zawierają dodatkowe informacje na temat zasobów majątkowych, dzięki którym jest generowana i powiększana wartość organizacji gospodarczej, czyli np. informacje na temat aktywów niematerialnych – kapitału intelektualnego.

Koncepcja uwzględniania potrzeb informacyjnych różnych interesariuszy z otoczenia organizacji gospodarczych dotyczy również koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju – co jest związane z tzw. raportowaniem społecznym. Powszechnie używane przy raportowaniu społecznym standardy to Ramowe Zasady Raportowania Zrównoważonego Rozwoju (standardu Global Reporting Initiative – GRI, kolejne wersje standardu: G2, G3, G4), które określają zakres raportu, obejmujący¹⁰: informacje na temat strategii organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju, profilu raportu oraz struktury nadzoru w organizacji; informacje o podejściu do zarządzania w kontekście ekonomicznym, społecznym i środowiskowym; wskaźniki ekonomiczne, środowiskowe i społeczne; informacje dodatkowe. Na podkreślenie zasługuje fakt, że brak zaufania do informacji w raportach społecznych niweluje poświadczanie wiarygodności raportów CSR lub zrównoważonego rozwoju, np. ISAE 3000, AA1000AS.

Zawartość raportów biznesowych jest w istotnym stopniu zdeterminowana przez potencjał informacyjny rachunkowości zarządczej, dostosowany do specyfiki działalności każdej organizacji gospodarczej. Jak zauważa D. Jędrzejka, informacje traktowane jako uzupełnienie i rozszerzenie sprawozdania finansowego stanowią jego kontekst i umożliwiają lepsze zrozumienie działalności spółki oraz osiągniętych wyników, a także ułatwiają prognozowanie wyników (są to informacje głównie jakościowe ze względu na trudność ich identyfikacji i wyceny).

Zbyt wąski zakres ujawnień informacji sprawozdawczej powoduje wiele negatywnych skutków, takich jak: ryzyko *insider trading*, ryzyko asymetrii informacji, wyższy koszt kapitału, niewłaściwa alokacja kapitału, zwiększona zmienność cen akcji, zwiększone ryzyko inwestycyjne. Natomiast potencjalne korzyści dodatkowych ujawnień to lepsza jakość informacji, zwiększenie wiarygodności spółki i jej zarządu oraz poprawa relacji inwestorskich, wzrost zainteresowania inwestorów, zmniejszenie zmienności kursów akcji, obniżenie średniego kosztu kapitału, roz-

⁸ G.K. Świdarska, *Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportów*, w: *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007, s. 324.

⁹ D. Jędrzejka, *Znaczenie rozszerzonej sprawozdawczości biznesowej spółki w czasie kryzysu gospodarczego*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” nr 249, Łódź 2011, www://dispace.uni.lodz.pl:8080/xmbui/bitstream/1234567889/567/241-50.pdf?seguence=1 (15.09.2013).

¹⁰ M. Sobczyk, *Zintegrowane raportowanie – nowy model raportowania biznesowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. 13, Wyd. SAN 2012, s. 156.

szerzenie możliwości dostępu do bardziej płynnych rynków charakteryzujących się mniejszą zmiennością cen¹¹.

Na tym tle powstaje pytanie: Czy model raportu zintegrowanego jest właściwy jako model raportowania dla złożonej organizacji, działającej w turbulentnym otoczeniu?

19.3. Raport zintegrowany

Idea zintegrowanego raportu ma na celu stworzenie jednego wspólnego sprawozdania, którego celem byłoby wskazanie procesu tworzenia wartości w organizacji gospodarczej, gdyż zrównoważony rozwój w dłuższym okresie wymaga uwzględnienia w ramach celów organizacji gospodarczej wartości istotnych dla wszystkich grup interesariuszy. Tak więc – w odpowiedzi na potrzebę raportu, który byłby wszechstronny, spójny, rzetelny, ale i zwięzły – powstała idea raportowania zintegrowanego. Zintegrowany raport powinien ujmować informacje finansowe oraz niefinansowe, z uwzględnieniem kwestii społecznych, środowiskowych oraz z zakresu ładu korporacyjnego, z przedstawieniem nakładów na te działania i ich efektów, co odzwierciedla obraz zrównoważonego rozwoju organizacji gospodarczej¹². Raportowanie zintegrowane polega zatem na połączeniu tradycyjnych sprawozdań finansowych ze sprawozdawczością dotyczącą zrównoważonego rozwoju, komentarzem zarządu, praktykami nadzoru korporacyjnego i praktykami wynagradzania, co zapewnia zwięzłą prezentację sposobu zorganizowania organizacji gospodarczej, zarządzania nią oraz tworzenia przez nią wartości obecnie i w przyszłości. Kluczowe elementy raportu zintegrowanego to: model biznesowy, kontekst prowadzenia działalności (w tym opis ryzyka i możliwości), cele strategiczne i strategie ukierunkowane na ich osiągnięcie, ład korporacyjny, zdolność do osiągania wyników oraz perspektywy na przyszłość¹³.

Jak podkreśla D. Jędrzejka¹⁴, raportowanie zintegrowane wpisuje się w szereg działań, które mają na celu zwiększenie użyteczności raportów spółek, a tym samym zwiększenie przejrzystości ich działania, do których zaliczyć należy:

- proces konwergencji standardów MSSF i US GAAP,
- publikację międzynarodowych zaleceń dotyczących sprawozdania z działalności,

¹¹ M. Marcinkowska, *Roczny raport...*, op.cit.

¹² Ibidem, s. 156.

¹³ Ibidem, s. 156.

¹⁴ D. Jędrzejka, *Raportowanie zintegrowane...*, op.cit.

- prace takich organizacji, jak: Global Reporting Initiative, World Business Council for Sustainable Development, World Resources Institute, World Intellectual Capital Initiative, Carbon Disclosure Project, European Federation of Financial Analysts, United Nations (UN) Conference on Trade and Development, UN Global Compact, International Corporate Governance Network, Collaborative Venture on Valuing Non-Financial Performance i innych.

Raportowanie zintegrowane nie oznacza generowania nowych informacji, ale identyfikację i prezentację powiązań między nimi. Innym jego założeniem jest np. redukcja ujawnień nieistotnych dla odbiorcy. Wśród przyczyn pojawienia się koncepcji raportowania zintegrowanego można wskazać przede wszystkim zmiany w sposobie działalności organizacji (model biznesowy), zmiany w procesach tworzenia wartości (przeważająca część wartości organizacji odpowiada zasobom niematerialnym), zmiany w warunkach, w jakich działają współczesne organizacje. Wskazuje się na szereg korzyści wynikających z raportowania zintegrowanego, takich jak:

- „lepsze zaspokojenie potrzeb informacyjnych inwestorów,
- ukazanie wyraźnych połączeń pomiędzy czynnikami wewnątrz i na zewnątrz podmiotu oraz wpływu podmiotu na inne podmioty w łańcuchu dostaw,
- wyższy poziom zaufania kluczowych interesariuszy, który wynikać może z lepszej przejrzystości, jak i z postulowanego większego ich angażowania w proces raportowania,
- lepsze decyzje organizacji dotyczące alokacji zasobów,
- niższe ryzyko utraty reputacji,
- łatwiejszy dostęp do kapitału i niższy jego koszt,
- ograniczenie koncentracji na mierzeniu i obserwacji wyników krótkoterminowych poprzez ukazanie szerokiego zakresu czynników warunkujących sukces organizacji,
- efektywną alokację kapitału, co w konsekwencji może zachęcać podmioty do uruchamiania i kontynuacji inwestycji związanych, przykładowo, z ekologią,
- zintegrowanie i harmonizację wymagań dotyczących raportowania¹⁵.

Podsumowanie

Jakość informacji sprawozdawczej zależy nie tylko od przyjętych standardów sprawozdawczości finansowej, polityki bilansowej, modelu rachunkowości, standardów ładu korporacyjnego itp., ale również od struktury i modelu biznesowego

¹⁵ Ibidem, s. 138.

jednostki, jej uwarunkowań ekonomicznych, kulturowych, prawnych, politycznych¹⁶. Z jednej strony obserwujemy tendencję do rozszerzania zakresu sprawozdawczości finansowej, czyli dodatkowe raporty, ujawnienia na temat kapitału intelektualnego, społecznej odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju, ryzyka itp., które stanowią kontekst sprawozdania finansowego i umożliwiają lepsze zrozumienie działalności organizacji gospodarczej¹⁷. Z drugiej strony potrzebne jest badanie, co to zmienia w łańcuchu wartości. Tak więc wybór modelu raportowania w ramach sprawozdawczości (oprócz przyjętych dobrych praktyk w tym zakresie jeżeli chodzi o sprawozdawczość zarządczą) powinien być zdeterminowany w ramach polityki informacyjnej prawidłową oceną potrzeb informacyjnych użytkowników sprawozdań finansowych. Koncepcja raportowania zintegrowanego uwzględnia potrzebę generowania szerszej informacji celem umożliwienia podejmowania decyzji, ale niekoniecznie oznacza to podnoszenie szczegółowości informacji, tylko większy wgląd w strategię, ryzyko i tworzenie wartości.

Bibliografia

- Jędrzejka D., *Raportowanie zintegrowane jako nowe podejście do współczesnej sprawozdawczości*, w: *Innowacyjność w systemach finansowych*, red. B. Mikołajczyk, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” nr 266, Łódź 2012.
- Jędrzejka D., *Znaczenie rozszerzonej sprawozdawczości biznesowej spółki w czasie kryzysu gospodarczego*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” nr 249, Łódź 2011, www://dispace.uni.lodz.pi:8080/xmbui/bitstream/1234567889/567/241-50.pdf?sequence=1.
- Karmańska A., *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009.
- Maciaszek Z., *Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian*, w: *Zarządzanie zmianami*, „Zeszyty Naukowe” nr 1(19), Wyd. Pret, Warszawa 2010.
- Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa. Współczesne trendy w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Seredocha I., *Innowacyjne działania w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach administracji samorządowej*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 2.
- Sobczyk M., *Zintegrowane raportowanie – nowy model raportowania biznesowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. 13, Wyd. SAN 2012.

¹⁶ J. Zuchewicz, *Istota wiarygodności informacji sprawozdawczej w dobie kryzysu finansowego*, w: *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, red. D. Zarzecki, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 690, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 896.

¹⁷ M. Marcinkowska, *Roczny raport...*, op.cit., s. 193.

- Świdarska G.K., *Wyzwania dla ekspertów rachunkowości wobec nowych koncepcji raportów*, w: *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.
- Zuchewicz J., *Istota wiarygodności informacji sprawozdawczej w dobie kryzysu finansowego*, w: *Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami. Inwestycje, wycena przedsiębiorstw, zarządzanie wartością*, red. D. Zarzecki, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 690, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

Piotr Bartkowiak
Maciej Koszel

Rozdział 20

Granice stabilności przedsiębiorstw w zakresie fuzji i przejęć – studia przypadków

Wstęp

W dobie powszechnej globalizacji, ograniczonych zasobów i zmienności otoczenia menedżerowie zmuszeni są do poszukiwania nowych możliwości rozwoju przedsiębiorstw. Często okazuje się, że rozwój wewnętrzny nie jest już dłużej możliwy ze względu na specyficzne ograniczenia – granice działalności. Dlatego też kadra kierownicza podejmuje działania mające na celu rozbudowę potencjału przedsiębiorstwa w drodze wykorzystania zewnętrznych źródeł. Takie podejście jest zgodne z przyjętą klasyfikacją rozwoju przedsiębiorstw prezentowaną w literaturze przedmiotu, która zakłada dychotomiczny podział. Pierwszy ze sposobów skupia się na źródłach endogenicznych, czyli takich, które wynikają z potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, drugi zaś to rozwój oparty na źródłach zewnętrznych (egzogeniczne)¹. W artykule analizie poddano zewnętrzne sposoby rozwoju przedsiębiorstwa – fuzje i przejęcia, ze szczególnym uwzględnieniem metod ich finansowania. Na potrzeby opracowania zdecydowano się wykorzystać studia przypadków wybranych polskich przedsiębiorstw, które uczestniczyły w procesie przejęć w ostatnich latach.

¹ *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011, s. 289.

20.1. Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstwa

Fuzja (*merger*) oznacza połączenie się dwóch lub większej liczby niezależnych przedsiębiorstw. Warunkiem koniecznym dokonania fuzji jest wyrażenie zgody na nią przez wszystkie uczestniczące w niej podmioty, dlatego też proces połączenia poprzedzony jest najczęściej długimi negocjacjami, w których trakcie ustalane są szczegóły dotyczące takich elementów, jak wspólna strategia rynkowa, przyszła struktura organizacyjna, najczęściej z ustaleniami dotyczącymi składów osobowych poszczególnych organów, czy optymalna wielkość zatrudnienia. Fuzja przedsiębiorstw oznacza najczęściej istotne zmiany organizacyjne, które wymagają często przeprowadzenia głębokiej restrukturyzacji. W takiej sytuacji nie bez znaczenia pozostaje wielkość łączących się podmiotów, która ma istotny wpływ na „siłę przetargową” w trakcie negocjacji. Wyróżnia się dwa rodzaje fuzji: konsolidację i inkorporację. Konsolidacja oznacza utratę osobowości prawnej przez wszystkie podmioty uczestniczące w procesie fuzji i zarejestrowanie ich jako nowego przedsiębiorstwa – najczęściej pod nową nazwą, która wykorzystuje elementy marek podmiotów przekształcanych (np. GlaxoSmithKline plc powstała w 2000 r. z połączenia przedsiębiorstw Glaxo Wellcome plc i SmithKline Beecham plc, które także w swojej historii podlegały lub uczestniczyły bądź to w procesach fuzji, bądź przejęć). Drugim z rodzajów fuzji przedsiębiorstw jest inkorporacja (wcielenie) oznaczająca utratę osobowości przez jedną z łączących się stron i dalsze funkcjonowanie w ramach struktur drugiego podmiotu i pod jego nazwą (liczba inkorporowanych przedsiębiorstw może być oczywiście większa)².

Kolejnym ze sposobów rozwoju zewnętrznego są przejęcia (*acquisition* lub *takeover*, *buyout*). Przejęcie polega na nabyciu przez jedną ze stron całego lub większościowego udziału w innym przedsiębiorstwie, co w praktyce oznacza przejęcie kontroli nad kupowanym podmiotem. Inaczej zatem niż w przypadku fuzji wygląda pozycja uczestników transakcji. Wyraźny jest podział na kupującego (inicjatora przejęcia, najczęściej podmiotu dominującego cały proces) oraz podmiot nabywany. Kwestia osobowości prawnej podmiotów po procesie przejęcia wygląda podobnie jak w przypadku połączenia. Nabyte przedsiębiorstwo może zachować swoją osobowość prawną lub też zostać w całości lub częściowo wchłonięte przez kupującego. Często dochodzi do sytuacji, w której kupujący zainteresowany jest np. tylko przejęciem linii produkcyjnej, technologii, patentów, *know-how* czy określonego działu w strukturze organizacyjnej (jego pracowników). Takie przejęcia mają miejsce najczęściej w branżach wysokich technologii (np. telefonii komórkowej). W zależności od motywów strony kupującej, przejęcie może mieć charakter „białego przejęcia” (*friendly take-*

² M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 154–155.

over) lub też wrogiego przejęcia (*hostile takeover*). W pierwszym przypadku podmiot kupujący negocjuje warunki nabycia z kupowanym. Ustalane są nie tylko szczegóły samego procesu przejęcia, ale i elementy dotyczące dalszego funkcjonowania przedsiębiorstw – przejęcie ma charakter partnerski. W sytuacji gdy kupujący dokonuje transakcji bez negocjacji z podmiotem przejmowanym lub nawet podstępnie, można mówić o wrogim przejęciu³, czego doskonałym przykładem na polskim rynku było przejęcie w maju 2004 r. polskiego potentata rynku jubilerskiego, firmy W. Kruk SA przez spółkę Vistula & Wólczanka SA⁴.

Z perspektywy podmiotów uczestniczących w fuzjach i przejęciach warto przyjrzeć się celom i motywom tych transakcji, z perspektywy tak nabywcy, jak i sprzedawcy. Z. Malara wskazuje trzy historycznie wykształcone cele procesów fuzji i przejęć⁵:

- koncentracja kapitału i zasobów organizacyjnych,
- zmiany w strukturze gospodarczej państw,
- rozwój rynków kapitałowych.

Zdecydowanie bogatsza jest lista motywów fuzji i przejęć. Za W. Frąckowiakiem⁶ można dokonać podziału na motywy będące po stronie nabywców i sprzedawców. Wśród motywów nabywców w procesie fuzji i przejęć wyszczególnić można następujące powody: techniczne i operacyjne – zwiększenie efektywności zarządzania, korzyści skali; rynkowe i marketingowe – zwiększenie udziału w rynku, wyeliminowanie konkurencji, dywersyfikacja ryzyka działalności; finansowe – wykorzystanie nadmiernych funduszy, obniżenie kosztu kapitału; a także menedżerskie – wzrost wynagrodzeń kierownictwa, wzrost prestiżu i władzy. Po stronie sprzedawcy wskazuje się na następujące grupy motywów w procesach fuzji i przejęć: finansowe – straty finansowe, dywersyfikacja portfela inwestycyjnego, likwidacja; strategiczne – pozbycie się niepotrzebnych aktywów, obrona przed wrogim przejęciem, poprawa pozycji konkurencyjnej; administracyjne – nakaz sprzedaży wydany przez organy państwa; menedżerskie – nowe stanowiska kierownicze, większa swoboda działania. W tabeli 20.1 zaprezentowano potencjalne korzyści dla przedsiębiorstw biorących udział w procesie fuzji i przejęcia.

³ Ibidem.

⁴ *Historia pierwszego w Polsce wrogiego przejęcia*, www.manager.nf.pl (1.09.2013).

⁵ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 43–44.

⁶ W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.

Tabela 20.1. Przewidywane korzyści procesów fuzji i przejęć

Motyw	Przewidywane korzyści
Minimalizacja kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • korzyści skali wytwarzania • wspólne zarządzanie • obniżka kosztów stałych • racjonalizacja badań i rozwoju • wzrost atrakcyjności na rynkach finansowo-kredytowych
Maksymalizacja sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> • rozszerzenie rynków zbytu • różnicowanie kanałów dystrybucji • wzrost udziału w rynku • przejęcie wartości dodanej
Redukcja ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> • różnicowanie linii produkcyjnej • wspólne zarządzanie • różnicowanie kanałów dystrybucji
Nabycia strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • obrona przed wykupieniem • wyjście z branży • obniżanie kosztów • pozyskanie nowych rynków zbytu
Kontrola przepływów pieniężnych	<ul style="list-style-type: none"> • maksymalizacja wykorzystania osłony podatkowej • stymulowanie zarządu do maksymalizacji przepływów pieniężnych • realokacja gotówki zgodnie z cyklem rynkowym życia produktów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.

Jakkolwiek można wskazać na wiele pozytywnych aspektów fuzji i przejęć, to nie należy zapominać o wadach tego typu rozwiązań. Za potencjalny brak korzyści wynikający z połączeń lub przejęć należy uznać spadek wartości spółek uczestniczących w transakcji czy konieczność przeprowadzenia długotrwałej restrukturyzacji, często połączonej z masowymi zwolnieniami. Podmiot przejmujący nie staje się wyłącznie właścicielem aktywów przedsiębiorstwa przejmowanego, jest także odpowiedzialny za rozwiązanie jego bieżących problemów. W przypadku bezwzględnej konkurencji często dochodzi do sytuacji, w której przedsiębiorstwo jest przejmowane w celu pozyskania jego drogocennych aktywów – środków trwałych (np. w branży lotniczej). W takiej sytuacji pracownicy są zazwyczaj zwalniani. Do skrajnych sytuacji należą fuzje i przejęcia, które skutkują likwidacją przejmowanego przedsiębiorstwa – a ich celem jest ograniczanie konkurencji. W takich przypadkach majątek spółki jest sprzedawany, uzyskane zaś z tego tytułu środki służą spłacie zaległych zobowiązań i wypłacie odpraw pracowniczych.

20.2. Metody i źródła finansowania fuzji i przejęć

Jednym z najważniejszych elementów w procesach fuzji i przejęć jest wybór metody finansowania. Dokonywany po analizie opłacalności i wycenie, stanowi ważny moment mający wpływ na późniejsze wydarzenia dotyczące nowo powstałych

podmiotów. Ma bowiem kluczowy wpływ na opłacalność transakcji, strukturę własnościową oraz zobowiązania podjęte przez nabywcę wobec zarządu, akcjonariuszy czy wierzycieli. Współcześnie wykorzystuje się trzy podstawowe metody finansowania fuzji i przejęć, są to⁷:

- zapłata gotówką,
- zapłata akcjami (udziałami) przedsiębiorstwa nabywcy,
- zapłata przy wykorzystaniu instrumentów hybrydowych (mieszanych).

Za najważniejsze przy wyborze metody finansowania fuzji i przejęć uznaje się następujące kryteria⁸:

- relację wartości rynkowej przedsiębiorstwa po operacji nabycia do wartości przedsiębiorstwa nabywającego przed tą operacją,
- cenę zapłaconą za nabycie,
- relatywny rozmiar i strukturę finansowania przedsiębiorstw,
- horyzont myślenia menedżerów i akcjonariuszy.

Pierwsze dwa kryteria mają charakter tradycyjnie uwzględnianych przy wyborze metody finansowania, co oznacza, że historycznie były brane pod uwagę począwszy od tzw. I fali fuzji i przejęć z lat 1893–1904⁹. Dwa pozostałe zaczęły być uwzględniane w ostatnim czasie.

Wybór metody finansowania jest także istotny ze względu na ponoszone ryzyko. W przypadku przejęcia firmy za gotówkę całość ryzyka związanego z brakiem wystąpienia tzw. oczekiwanej wartości synergii¹⁰ ponoszona jest przez akcjonariuszy firmy przejmującej. Gdy zaś transakcja rozliczana jest w akcjach, ryzyko to dzielone jest pomiędzy akcjonariuszy firmy przejmującej i przejmowanej¹¹. Wybór metody płatności stanowi także ważny przekaz dla uczestników rynku kapitałowego, zawiera bowiem informacje o poziomie bieżącej ceny rynkowej akcji, oczekiwaniach co do kształtowania się tej ceny w przyszłości i oczekiwaniach co do możliwości realizacji efektów synergii potransakcyjnej¹².

Wybór metody finansowania fuzji i przejęć wiąże się także z koniecznością poszukiwania odpowiednich źródeł pozyskania niezbędnych środków. Istotną kwestią jest także problem ustalenia liczby i struktury źródeł finansowania transakcji. Finansowanie z jednego źródła prowadzi do wysokiego ryzyka inwestycyjnego,

⁷ W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia*, op.cit., s. 395.

⁸ Ibidem, s. 394.

⁹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op.cit., s. 163.

¹⁰ Wartość synergii – premia za przejęcie płacona akcjonariuszom. Wartość synergii to różnica pomiędzy oczekiwaną wartością po połączeniu a wartością rynkową podmiotów uczestniczących w transakcji przed połączeniem.

¹¹ A. Rappaport, M.L. Sirower, *W akcjach czy w gotówce – formy zapłaty za fuzje i przejęcia*, w: *Fuzje i przejęcia*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2006, s. 82.

¹² W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia*, op.cit., s. 396.

dlatego należy zdywersyfikować ryzyko i zdecydować się na większą liczbę źródeł finansowania. Wśród głównych źródeł finansowania fuzji i przejęć wskazuje się¹³:

- gotówkę własną wygenerowaną wskutek wewnętrznych dodatnich przepływów pieniężnych,
- podwyższenie kapitału własnego przez:
 - podwyższenie kapitału skierowanego do dotychczasowych akcjonariuszy (stosowane zazwyczaj w celu uniknięcia efektu „rozwodnienia” kapitału akcyjnego i stanu posiadania poszczególnych akcjonariuszy),
 - podwyższenie kapitału skierowanego do inwestorów nieoznaczonych (stosowane w przypadku dużych ofert publicznych w celu zdobycia znacznych kapitałów na transakcje),
- emisję obligacji zamiennych lub obligacji z warrantami,
- dług, czyli środki pozyskiwane z systemu bankowego lub na rynku długów korporacyjnych,
- emisję obligacji zwykłych zabezpieczonych majątkiem spółki przejmowanej i wiarygodnością emitenta,
- emisję obligacji śmieciowych (kapitał pozyskany w ten sposób cechuje wysokie oprocentowanie będące pochodną braku jakiegokolwiek zabezpieczenia),
- finansowanie długiem konsorcjalnym, co oznacza utworzenie konsorcjum bankowego finansującego przejęcie,
- krótko- i średnioterminowe finansowanie pomostowe (bony komercyjne lub zakup akcji spółki przejmowanej przez współpracujące podmioty finansowe z opcją odkupu); finansowaniem pomostowym zajmują się między innymi fundusze typu *private equity*¹⁴,
- finansowanie typu *mezzanine*¹⁵ będące kombinacją finansowania dłużnego oraz przy wykorzystaniu kapitału własnego, zyskujące obecnie coraz większą liczbę zwolenników przede wszystkim ze względu na dywersyfikację ryzyka „rozwodnienia” akcji¹⁶.

20.3. Polski rynek fuzji i przejęć – studium przypadków

Polski rynek fuzji i przejęć należy do najbardziej atrakcyjnych w Europie Środkowej i Wschodniej, o czym świadczy zarówno liczba, jak i wartość zawieranych transakcji tego typu. W samym tylko 2012 r. sfinalizowano w Polsce 276 transakcji

¹³ M. Zientara, *Metody finansowania transakcji przejęć i wykupu*, www.mbo.pl (4.09.2013).

¹⁴ M. Steindel, *Gdzie szukać pieniędzy?*, „Puls Biznesu” 27.04.2006.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ M. Lubieniecki, *Finansowanie fuzji i przejęć*, www.parkiet.pl (5.09.2013).

fuzji i przejęć, dzięki czemu Polska pod tym względem znalazła się w pierwszej trójce wśród państw centralnej Europy. Polskę wyprzedza jedynie Turcja, w której doszło do 297 transakcji. Republika Czeska znalazła się w tym rankingu na trzeciej pozycji z liczbą 155 transakcji¹⁷. Pod względem wartości przeprowadzonych transakcji polski rynek uplasował się na trzecim miejscu: (8,02 mld USD), tuż za Czechami (8,5 mld USD) oraz zdecydowanym liderem pod tym względem, czyli Turcją (17 mld USD). Warto w tym miejscu jednak odnotować, że rekordowy dla Polski pod względem tak liczby, jak i wartości fuzji i przejęć był rok 2011 (ok. 21 mld USD). Badania przeprowadzone przez kancelarię Allen & Avery wskazują, że Polskę cechuje największa stabilność rynku fuzji i przejęć, szczególnie w odniesieniu do światowych tendencji spadkowych odnotowanych w ciągu ostatnich 5 lat¹⁸. Polski rynek znajduje się także wysoko pod względem swojej atrakcyjności dla potencjalnych inwestorów. W rankingu atrakcyjności obejmującym 148 państw świata, przygotowanym przez firmę Ernst&Young, Polska zajęła 30 miejsce, a polski rynek fuzji i przejęć został najlepiej oceniony w Europie pod względem kapitału ludzkiego (92 na 100 punktów). Niestety wciąż mankamentem pozostaje kwestia regulacyjno-polityczna, która ewidentnie nie jest czynnikiem sprzyjającym fuzjom i przejęciom (48 na 100 punktów). Tak niska ocena pod tym względem to wynik między innymi formalności potrzebnych do założenia działalności gospodarczej czy późniejsze oczekiwanie na decyzję administracyjną dotyczącą nabycia aktywów¹⁹.

W tabeli 20.2 ukazano ranking dziesięciu największych pod względem wartości przejęć odnotowanych na polskim rynku w 2012 r. Warto wskazać na wysoką aktywność rodzimych przedsiębiorstw, które czyniły znaczne inwestycje zagraniczne (KGHM Polska Miedź SA, który przejął kanadyjskiego potentata miedzianego Qudra FNX Mining Ltd. – w tym przypadku motywem przejęcia było uzyskanie dostępu do znajdujących się w Chile złóż miedzi będących w posiadaniu Kanadyjczyków).

Warto również wskazać najciekawsze, zdaniem autorów, transakcje przejęcia zrealizowane w Polsce w ostatnich latach. Zdecydowano się na wybór takich nabyć, które wywarły istotny wpływ na cały polski rynek ze względu na swoją wielkość, wykorzystane metody finansowania czy wreszcie realizację strategii rozwoju, dzięki której możliwe stało się osiągnięcie globalnych rozmiarów.

¹⁷ K. Sikorska, *Rynek fuzji i przejęć 2012*, www.egospodarka.pl (10.09.2013).

¹⁸ A. Baranowska-Skimina, *Polski rynek fuzji i przejęć stabilny*, www.egospodarka.pl (9.09.2013).

¹⁹ *Polska bardzo atrakcyjna na rynku fuzji i przejęć*, www.forbes.pl (11.09.2013).

Tabela 20.2. Największe przejęcia w Polsce w 2012 r.

Podmiot przejmowany	Kupujący	Sprzedający	Udziały (%)	Wartość transakcji (mln zł)
Quadra FNX Mining Ltd.	KGHM Polska Miedź SA	inwestorzy giełdowi	100	9 700
Kredyt Bank SA	Banco Santander SA	Grupa KBC	76,5	4 300
TUIR Warta SA	Talanx International AG	Grupa KBC	100	3 500
Polbank EFG SA	Raiffeisen	EFG Eurobank Ergasias	70	1 900
TU Europa SA	Talanx International AG	Getin Holding i inwestorzy giełdowi	83,5	1 500
Elektrownia Rybnik SA, ZEW Kogeneracja SA	Grupa Electricite de France	EnBW Energie Baden-Württemberg AG	32,45 (Rybnik) 15,95 (ZEW)	1 300
Mondi Packaging Paper Świecie SA	Grupa Mondi	inwestorzy giełdowi	34	1 200
BGŻ SA	Rabobank	Skarb Państwa, inwestorzy giełdowi	38	1 180
N-Vision BV	Grupa Canal +	ITI Group	40	1 000
Grupa Onet SA	Ringer Axel Springer Media AG	TVN SA	75	956

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.forbes.pl (3.09.2013).

Pierwszym z przytoczonych przykładów jest przejęcie przez spółkę Spartan Capital Holdings, kontrolowaną przez finansistę Zygmunta Solorza-Żaka, spółki Polkomtel – operatora sieci telefonii mobilnej Plus. Rekordowa kwota transakcji dokonanej w 2011 r. oscylowała w granicach 18,1 mld zł, jednak nie to wydaje się w tym przypadku najważniejsze²⁰. Przejęcie Polkomtela było możliwe jedynie dzięki uzyskaniu finansowania dłużnego, które stanowiło ok. 30% wartości transakcji, czyli w przybliżeniu 5,8 mld zł. Pozostała kwota pochodziła bezpośrednio z kapitału własnego inwestora (4 mld zł) oraz ze sprzedaży euroobligacji (8 mld zł). Memorandum, w którym informowano o chęci zakupu Polkomtela, trafiło do wszystkich największych banków w Polsce. Większość z nich odpowiedziała pozytywnie na wezwanie spółki Spartan Capital Holdings. W przypadku dwóch ofert, złożonych przez Raiffeisen oraz Nordea Bank, udzielono gwarancji wsparcia przez banki macierzyste. Łącznie banki zaoferowały podmiotowi przejmującemu ponad 10 mld zł, co blisko dwukrotnie przekraczało zgłoszone zapotrzebowanie. Ostatecznie struktura finansowania przejęcia została zrestrukturyzowana. Kwota udzielonego kredytu wyniosła 7 mld zł, a Deutsche Bank oraz Crédit Agricole zmniejszyły pulę obligacji, relatywnie droższych od kredytu, o blisko 1,2 mld zł, i następnie zaoferowały je innym bankom²¹. Finansowanie przejęcia Polkomtela jednoznacznie należy ocenić jako

²⁰ Grupa Solorza-Żaka sfinalizowała przejęcie Polkomtela, www.money.pl (20.09.2013).

²¹ F. Kowalik, *Lewarowanie po polsku*, www.forbes.pl (20.09.2013).

przełomowe na polskim rynku wykupów lewarowych (*Leveraged Buy Out* – LBO), czyli wspomaganych długiem. Nigdy bowiem wcześniej system bankowy w Polsce tak chętnie nie angażował się na rynku przejęć, co jednoznacznie wskazuje na jego dojrzałość i gotowość do przeprowadzenia jeszcze większych lub zbliżonych pod względem wielkości transakcji.

Drugim z przytoczonych przykładów transakcji przejęć jest wykupienie Quadra FNX Mining Ltd., kanadyjskiego przedsiębiorstwa działającego w branży górniczej (wydobycie miedzi), przez polską spółkę KGHM Polska Miedź SA, do którego doszło w lutym 2012 r. po wielomiesięcznych negocjacjach. Przejęcie miało charakter przyjaznego, w jego wyniku polski potentat w wydobyciu miedzi i srebra uzyskał 100% udziałów kanadyjskiego przedsiębiorstwa, dzięki czemu KGHM stał się czwartym światowym posiadaczem zasobów miedzi i ósmym pod względem wielkości produkcji górniczej. Wartość transakcji wyniosła 9,1 mld zł i w całości była pokryta ze środków własnych przejmującego (transakcja odbyła się za pośrednictwem specjalnie utworzonej spółki celowej). Zrealizowane przejęcie miało zatem strategiczny charakter, przede wszystkim ze względu na wzmocnienie pozycji rynkowej (globalnej) polskiego przedsiębiorstwa. Z perspektywy blisko dwóch lat, jakie minęły od momentu przejścia przedsiębiorstwa Quadra FNX Mining Ltd., należy pozytywnie ocenić jego efekty. Mimo spadku notowań samego KGHM na warszawskiej giełdzie można wskazać na dywersyfikację źródeł pozyskiwania strategicznego surowca – miedzi). Kanadyjskie przedsiębiorstwo, od momentu przejścia funkcjonujące pod nazwą KGHM International Ltd., jest w posiadaniu złóż miedzi w Sierra Gorda w Chile, będących siódmym pod względem wielkości zasobności złożem na świecie. Uruchomienie wydobycia tamtejszej miedzi pozwoli nie tylko zwiększyć udział KGHM w rynku globalnym, ale przyczyni się także do obniżenia kosztu jednostkowego wydobycia, szacuje się, że o blisko 20%, jednocześnie zwiększając odporność wobec zmian cen miedzi. Złóża Sierra Gorda pozwolą także zwiększyć wielkość produkcji innych metali szlachetnych – złota i srebra oraz molibdenu. Przejęcie kanadyjskiego przedsiębiorstwa nie byłoby jednak możliwe bez wcześniejszych dokładnych analiz w ramach procesu *due diligence*²². KGHM Polska Miedź SA, mimo znacznej już poprawy pozycji na globalnym rynku, w dalszym ciągu planuje swój rozwój, ze względu na specyfikę branży możliwy głównie przy wykorzystaniu źródeł zewnętrznych. Przejęcie Quadry FNX przyczyniło się także do obniżenia ryzyka wrogiego przejścia samego KGHM.

²² *Due diligence* – analiza przedsiębiorstwa będącego kandydatem do nabycia służąca weryfikacji i ustaleniu jego ostatecznej wyceny jako podstawy do negocjacji. Więcej: W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia* op.cit., s. 276–284.

Podsumowanie

Fuzje i przejęcia stanowią obecnie jedną z metod, po które najchętniej sięgają menedżerowie chcący poprawić sytuację rynkową przedsiębiorstw czy zapewnić organizacji stabilny rozwój, między innymi przez zdywersyfikowanie źródeł pozyskiwania zasobów, obniżenie kosztów jednostkowych, poszerzenie rynków zbytu, uzyskanie nowych źródeł finansowania czy wreszcie chcących uniknąć wrogiego przejęcia. Wielość źródeł finansowania i przede wszystkim coraz większa aktywność systemu bankowego sprzyja tego typu transakcjom, o czym świadczą dane dotyczące polskiego rynku fuzji i przejęć oraz przytoczone na potrzeby opracowania przykłady aktywności polskich przedsiębiorstw na tym stosunkowo nowym rynku w Polsce.

Bibliografia

- Baranowska-Skimina A., *Polski rynek fuzji i przejęć stabilny*, www.egospodarka.pl (9.09.2013).
- Frąckowiak W. (red.), *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.
- Grupa Solorza-Żaka sfinalizowała przejęcie Polkomtela, www.money.pl (20.09.2013).
- Historia pierwszego w Polsce wrogiego przejęcia, www.manager.nf.pl (1.09.2013).
- Kowalik F., *Lewarowanie po polsku*, www.forbes.pl (20.09.2013).
- Lubieniecki M., *Finansowanie fuzji i przejęć*, www.parkiet.pl (5.09.2013).
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2011.
- Polska bardzo atrakcyjna na rynku fuzji i przejęć*, www.forbes.pl (11.09.2013).
- Rappaport A., Sirower M.L., *W akcjach czy w gotówce – formy zapłaty za fuzje i przejęcia*, w: *Fuzje i przejęcia*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2006.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Sikorska K., *Rynek fuzji i przejęć 2012*, www.egospodarka.pl (10.09.2013).
- Steindel M., *Gdzie szukać pieniędzy?*, „Puls Biznesu” 27.04.2006.
- Zientara M., *Metody finansowania transakcji przejęć i wykupu*, www.mbo.pl (4.09.2013).

Rozdział 21

Holistyczne zarządzanie marketingowe – wybrane aspekty

Przedsiębiorcy w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia poszukują skutecznych sposobów zarządzania przedsięwzięciami rynkowymi. Jednym z nich zdaje się być holistyczne zarządzanie marketingowe. Dlatego też w niniejszym opracowaniu rozważania prowadzone będą wokół tezy: W obecnych warunkach rynkowych skuteczność zarządzania marketingowego przedsięwzięciami rynkowymi w istotnym stopniu zależy od zastosowania podejścia holistycznego.

21.1. Podejście holistyczne w działaniach zarządczych

Określenie „holistyczne” pochodzi od holizmu¹ (z greki *holos* – całość), który oznacza ujmowanie spraw całościowo i organicznie. Istotą podejścia holistycznego powinno być całościowe traktowanie zjawiska, zintegrowane podejście do problemu bądź aktywności. W obecnych warunkach rynkowych całość podlega innym uwarunkowaniom niż poszczególne części, stąd nie powinno się wnioskować dla układu całościowego na podstawie analizy prawidłowości rządzących częściami.

Holizm jako teoria rzeczywistości traktuje świat jako całość hierarchicznie złożoną z licznych całości niższego rzędu, która podlega dynamicznej i twórczej ewolucji, prowadzącej do powstania coraz to nowych, jakościowo różnych całości.

Podejście holistyczne w działaniach zarządczych przejawia się w uwzględnianiu nowoczesnych paradygmatów zarządzania, takich jak²: (1) interesariusze, (2) perspektywa celów organizacji, metod ich realizacji oraz mierników rezultatów, (3) podejście procesowe, (4) ciągłe doskonalenie oraz (5) optymalizacja zasobów. Powstaje pytanie, jak zaadaptować to dla potrzeb działań marketingowych.

¹ Por. *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, red. A. Stabryła, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 38.

² Por. A. Wysokińska-Senkus, *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*, Difin, Warszawa 2013, s. 42–56 oraz <http://myit.pl/2013-07-04-13-47-39/86-holistyczne> (10.01.2014).

21.2. Podstawowe pojęcia – marketing i zarządzanie marketingowe

Marketing jest pojęciem żywym, zmieniającym się wraz z rozwojem gospodarki. W ujęciu klasycznym utożsamiany był z czynnościami wspierającymi sprzedaż, a w ujęciu nowoczesnym identyfikowany jest nawet ze swoistą grą rynkową, w której biorą udział interesariusze (oferent i jego pracownicy, klienci, partnerzy, przedstawiciele mediów, społeczność lokalna, internauci i inni). W procesie realizacji zadań marketingowych wszystkie działania powinny być celowe i świadome, a myślenie przyczynowo-skutkowe.

Przyjmuje się za A. Armstrongiem i P. Kotlerem³, że marketing to proces, w którym firmy wytwarzają wartość dla klienta i budują silne relacje z klientami w celu uzyskania od nich w zamian określonych wartości.

Uwzględniając funkcjonalne⁴ podejście do zarządzania, przyjmuje się, że zarządzanie marketingowe obejmuje: planowanie, organizowanie, koordynację i kontrolę wszelkich czynności marketingowych na rzecz konkretnego przedsięwzięcia rynkowego. Istotą proponowanego podejścia jest odstępianie od chaotycznych i wybiórczych działań na rzecz sprawdzonych, ukierunkowanych i przemyślanych wysiłków marketingowych.

Ponadto za I. Bielskim⁵ przyjmuje się, że zarządzanie marketingowe to model decyzyjny obejmujący: zbieranie danych i przetwarzanie ich na informacje; analizę i interpretację informacji; wyznaczenie celów działalności; wypracowanie wariantów strategii marketingowych; konfrontację ich z aktualnymi zasobami organizacji; przyjęcie zestawu kryteriów optymalizacji i wybór optymalnego wariantu; realizację strategii i kontrolę.

Współczesne działania marketingowe zdeterminowane są wieloma trendami i czynnikami rynkowymi, które wpływają na możliwości i sposób optymalnego podejścia do zarządzania marketingowego przedsięwzięciem rynkowym.

³ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 36.

⁴ Więcej: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 126; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 53–54.

⁵ I. Bielski, *Współczesny m@rketing. Filozofia, strategie, instrumenty*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2006, s. 128–129.

21.3. Dążenie do holistycznego zarządzania marketingowego – uwarunkowania i zalecenia

Potrzeba coraz to nowszych podejść w działaniach marketingowych wynika z poszukiwania narzędzi, metod i procedur marketingowych umożliwiających sprostanie obecnym warunkom rynkowym.

Ważnym miernikiem działań zarządczych jest skuteczność – rozumiana jako stopień realizacji celów. Skuteczność w odniesieniu do organizacji to podstawowe kryterium oceny, jak organizacja radzi sobie w stosunkach z otoczeniem. Skuteczna organizacja z powodzeniem pozyskuje zasoby, odpowiednio nimi zarządza, osiąga wytyczone cele i zaspokaja potrzeby swoich interesariuszy⁶. Z kolei sprawność to umiejętność właściwego działania (robienie rzeczy we właściwy sposób, wykorzystywanie zasobów rozsądnie, mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa). Stąd przyjmuje się, że skuteczne zarządzanie marketingowe umożliwia realizację celów marketingowych przez zastosowanie narzędzi, metod i procedur dostosowanych do uwarunkowań rynkowych. Powstaje pytanie, jakie są granice współczesnego zarządzania marketingowego, dokąd zmierza i jakie powinno być?

Tabela 21.1. Uwarunkowania współczesnych działań marketingowych – dochodzenie do podejścia holistycznego

Uwarunkowania współczesnych działań marketingowych wg P. Kotlera i K.L. Kellera*		Zalecenia dla holistycznego zarządzania marketingowego
Sieciowa technologia informatyczna	Revolucja cyfrowa przyczyniła się do ery informatycznej, w której niezbędne jest: lepsze dopasowanie poziomu produkcji, jeszcze precyzyjniej ukierunkowana komunikacja i rozważna polityka cenowa.	Osoby odpowiedzialne za holistyczne zarządzanie marketingowe przedsięwzięciem rynkowym większą uwagę powinny zwrócić na przejawy jego obecności w sieci, co bezpośrednio wpływa na rezultaty tych działań.
Globalizacja	Postęp technologiczny w transporcie, logistyce i komunikacji ułatwia sprzedaż na rynkach globalnych, a nabywcy mają możliwość zakupów w różnych miejscach na świecie.	Holistyczne zarządzanie marketingowe zorientowane na rynek globalny powinno uwzględniać zasadę „myśl globalnie działaj lokalnie”.
Deregulacja	Wiele krajów liberalizuje przepisy dla wybranych branż, aby ułatwić działania przedsiębiorcze. W Stanach Zjednoczonych złagodzone regulacje dotyczące usług finansowych, telekomunikacyjnych i dostaw energii elektrycznej.	Zmiany w wykorzystaniu narzędzi, metod i procedur marketingowych powodują dostosowywanie przepisów zwiększających dostępność branż i rynków. To z kolei zwiększa konkurencję i mobilizuje przedsiębiorców do innowacyjnych i holistycznych działań marketingowych.

⁶ Zobacz: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 126.

Uwarunkowania współczesnych działań marketingowych wg P. Kotlera i K.L. Kellera*		Zalecenia dla holistycznego zarządzania marketingowego
Prywatyzacja	Celem zwiększenia wydajności prywatyzowane są kolejne przedsiębiorstwa.	W procesie prywatyzacji holistyczne zarządzanie marketingowe przedsięwzięciem rynkowym w istotny sposób wpływa na jego wartość rynkową.
Narastająca konkurencja	Coraz silniejsza konkurencja pomiędzy markami krajowymi a zagranicznymi wpływa na wzrost kosztów marketingowych. Handlowcy dążą do oferowania produktów pod marką własną. Wreszcie wiele solidnych marek przekształciło się w megamarki i objęło wiele powiązanych kategorii produktów, co powoduje kolejne zagrożenie konkurencyjne.	Obecne uwarunkowania rynkowe wpływają na potrzebę zarządzania markami (<i>branding</i>) przedsięwzięć rynkowych, dla których stosowane powinny być holistyczne programy działań marketingowych.
Konwergencja branż	Granice dzielące poszczególne branże zacierają się w sytuacji wykorzystywania okazji rynkowych przez przedsiębiorców dywersyfikujących ofertę i chcących zaspokajać szerszą potrzebę np. rozrywki domowej (odtwarzacz MP4, telewizor plazmowy, kamera video).	Holistyczne zarządzanie marketingowe wymaga tworzenia zintegrowanych programów/akcji marketingowych angażujących interesariuszy nierzadko reprezentujących różne podmioty, a nawet branże (np. bank udzielający kredytów w miejscu sprzedaży innej firmy).
Przekształcenia w handlu detalicznym	Z uwagi na konkurencję dla handlu detalicznego w postaci domów sprzedaży wysyłkowej, promocji adresowanej bezpośrednio do klienta, telezakupów i sklepów internetowych – wprowadzanie elementów rozrywki w miejscach sprzedaży (kawiarenki, demonstracje produktów, występy artystów i inne eventy).	Z punktu widzenia celowych wysiłków w zakresie holistycznego zarządzania marketingowego konkretnym przedsięwzięciem rynkowym szczególną rolę pełni: kreowanie doświadczeń, wzbudzenie emocji, umożliwianie ciekawych przeżyć i doznań, sprzyjanie zaangażowaniu, generowanie wymiernych korzyści i kreowanie wartości oraz wspomaganie lojalności partnerów.
Zmniejszanie się roli pośredników	Ingerencja firm internetowych w sprzedaż, jako alternatywa do tradycyjnych kanałów dystrybucji spowodowała zjawisko uruchamiania przez handlowców (obok sprzedaży tradycyjnej), również sklepów internetowych. Jednym z czynników sukcesu jest dostęp do uznanych marek.	W obecnych warunkach rynkowych coraz większe znaczenie mają działania z zakresu marketingu internetowego, tj. szerokie aktywności marketingowe prowadzone w sieci, a w tym np. badania marketingowe, projektowanie produktu, komunikacja, dystrybucja.
Możliwości nabywcze konsumentów	Dzięki Internetowi znacznie wzrosła siła nabywca klientów, którzy mogą porównać cechy produktów i ich ceny, zamówić online z dowolnego miejsca, przez całą dobę i siedem dni w tygodniu to, co chcą, porozumieć się z innymi nabywcami i wynegocjować wspólnie lepsze warunki zakupu. Daje to możliwość wyjścia poza ograniczoną lokalną ofertę i osiągnięcia znacznych korzyści.	Większa świadomość klientów, dostęp do informacji oraz łatwość komunikacji z innymi uczestnikami gry rynkowej wpływają na potrzebę rozwijania narzędzi, metod i procedur holistycznego marketingu internetowego (np. obecność w mediach społecznościowych). Skuteczność współczesnego zarządzania marketingowego zależy także od pomocy klientom w uzyskaniu zdolności nabywczej (np. poprzez kredyt w banku internetowym).

Uwarunkowania współczesnych działań marketingowych wg P. Kotlera i K.L. Kellera*		Zalecenia dla holistycznego zarządzania marketingowego
Wiedza konsumenta	Z uwagi na dostępność informacji konsumenci mogą zdobywać dowolnie szczegółowe i pogłębione informacje praktycznie na każdy temat. Kontakty osobiste i treści generowane przez użytkowników mediów społecznościowych wpływają na poziom wiedzy i zachowania rynkowe.	W procesie holistycznego zarządzania marketingowego ważne są opinie internautów, budowanie społeczności wokół marki, podejmowanie różnych aktywności w sieci (np. akcje marketingu szeptanego, angażowanie „to lubiących” do różnorodnych przedsięwzięć).
Współdział konsumentów	Nabywcy mają dostęp do narzędzi, które wzmacniają ich przekazy, pozwalają wpływać na innych klientów, a nawet opinię publiczną. Mając świadomość takich zjawisk oferenci zachęcają klientów do angażowania się w projektowanie produktów, co zwiększa ich poczucie przywiązania i własności.	Angażowanie klientów i innych interesariuszy w przedsięwzięcia marketingowe istotnie wpływa na rezultaty holistycznego zarządzania marketingowego (np. producent chipsów zachęcał konsumentów do wymyślenia ich kompozycji smakowych; producent spodni daje możliwość zaprojektowania modelu/fasonu spodni wg własnego uznania klienta).
Opór konsumentów	Konsumenti mają narastającą świadomość coraz mniejszych różnic między konkurującymi produktami, co zmniejsza lojalność wobec marki.	Celem zacieśnienia relacji klient–marka, szczególnie ważne są metodyczne działania w zakresie holistycznego zarządzania marketingowego. Im ściślejszy związek, angażujący umysł, serce i ducha, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu.

* Na podstawie: P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 13–15.

Źródło: Opracowanie własne.

Wskazane w tabeli 21.1. główne czynniki społeczne niejako określają nowe możliwości i wyzwania, jakim powinni sprostać przedsiębiorcy stosujący marketing. Dodatkowo, nowa rzeczywistość gospodarcza powoduje, że marketingowcy mogą i powinni⁷:

- wykorzystać Internet⁸ jako potężny kanał informacyjny i sprzedażowy,
- gromadzić pełniejsze informacje o rynkach, klientach, potencjalnych klientach i konkurencji,
- podpisać się pod serwisy społecznościowe, aby wzmocnić przekaz dotyczący marki,
- ułatwiać i przyspieszać zewnętrzną komunikację między klientami,
- wysyłać reklamy, kupony, próbki i informacje do klientów i innych interesariuszy,
- za pomocą marketingu mobilnego docierać do klientów będących w ruchu,
- produkować i sprzedawać zindywidualizowane dobra,

⁷ Więcej: P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, op.cit., s. 15–17.

⁸ Szerokie rozważania na temat możliwości wykorzystania Internetu do generowania wartości dla klienta i dla firmy w: T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013, s. 13–233.

- usprawnić zakupy, rekrutację, szkolenia oraz wewnętrzną i zewnętrzną komunikację,
- ułatwić i przyspieszyć wewnętrzną komunikację między pracownikami, dzięki zastosowaniu intranetu,
- poprawić wydajność kosztową umiejętnym wykorzystaniem możliwości, jakie stwarza sieć Internet.

Wymienione czynniki (w sensie metaforycznym granice), istotnie wpływają na skuteczność holistycznego zarządzania marketingowego przedsięwzięciami rynkowymi.

Nieco inne ujęcie nowoczesnej koncepcji marketingu, przez opis aspektów, które koniecznie powinny być uwzględniane w bieżących wysiłkach przedsiębiorców, oraz wynikające z nich wytyczne dla holistycznego zarządzania marketingowego, zestawiono w tabeli 21.2.

Tabela 21.2. Nowoczesna koncepcja marketingu i wynikające z niej wytyczne dla holistycznego zarządzania marketingowego

Aspekty nowoczesnej koncepcji marketingu i ich opis*		Wytyczne dla holistycznego zarządzania marketingowego
Aspekt filozoficzny	U podstaw całej filozofii i wszystkich przedsięwzięć przedsiębiorstwa znajduje się nie produkt, lecz problemy, życzenia i potrzeby aktualnych i potencjalnych nabywców (podaż rozwiązań problemowych w tym zakresie dla konkretnego segmentu i przedsięwzięcia rynkowego). Innymi słowy chodzi o świadomą orientację na rynek.	Istotą holistycznego zarządzania marketingowego jest orientacja na klienta, jego serce, umysł i ducha. Wszelkie działania marketingowe powinny być dostosowane do oczekiwań segmentu rynku (i innych interesariuszy) oraz ewoluować wraz ze zmianami oczekiwań.
Aspekt poznawczy	Interdyscyplinarna orientacja marketingu dla potrzeb określenia i obserwacji ważnych dla przedsiębiorstwa obszarów otoczenia (nabywcy, współuczestnicy obrotu towarowego, konkurencja, państwa itp.) celem analizy wzorców ich zachowań.	W procesie holistycznego zarządzania marketingowego niezbędne jest kierowanie się reprezentatywnymi wynikami badań.
Aspekt informacyjny	Twórczo ukształtowana funkcja systematycznych badań rynku (analiza, diagnoza i prognoza rynku); gromadzenie, identyfikacja, tworzenie i analiza informacji rynkowych (marketingowy system informacji).	Tylko systematyczne badania zachowań uczestników gry rynkowej umożliwiają tworzenie skutecznych programów działań marketingowych.
Aspekt systemowy	Marketing a systemy – w znaczeniu podejścia systemowego, zarówno wewnątrz sfery marketingowej, jak i w skali całego przedsiębiorstwa i jego interakcji z wynikiem.	Ogół działań składających się na holistyczne zarządzanie marketingowe konkretnym przedsięwzięciem rynkowym powinno uwzględniać marketing jako system, identyfikację jego struktury oraz systemowe kształtowanie zachowań i działań marketingowych.
Aspekt strategiczny	Ustalanie zorientowanych rynkowo długofalowych celów i strategii działania przedsiębiorstwa; długofalowa koncepcja (w sensie przyszłościowym i dynamicznym) przystosowania się przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym.	Istotnym czynnikiem sukcesu w holistycznym zarządzaniu marketingowym jest podporządkowanie tych aktywności tożsamości, wizji i misji organizacji.

Aspekty nowoczesnej koncepcji marketingu i ich opis*		Wytyczne dla holistycznego zarządzania marketingowego
Aspekt czynnościowo-instrumentalny	Planowe kształtowanie rynku przez zgodny z celami, zharmonizowany zestaw narzędzi marketingowych (marketing-mix).	Optymalne rezultaty działań z zakresu holistycznego zarządzania marketingowego zdeterminowane są zintegrowanymi działaniami marketingowymi.
Aspekt segmentacyjny	Uwzględnienie zasady zróżnicowanego oddziaływania na rynek odpowiednio do stopnia jego niejednorodności; podział analityczny rynku i selektywne dostosowanie i realizowanie poszczególnych przedsięwzięć (instrumentarium).	Specjalne programy działań marketingowych powstające w procesie holistycznego zarządzania marketingowego powinny uwzględniać wyodrębnione różne segmenty rynku.
Aspekt organizacyjny	Koordinacja wszystkich ukierunkowanych na rynek działań w ramach odpowiednio ukształtowanej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (zinstytucjonalizowanie systemu i przebiegu procesów decyzyjnych i koordynacyjnych).	Za holistyczne zarządzanie marketingowe powinna odpowiadać konkretna wyznaczona jednostka bądź osoba (np. menedżer marketingu).
Aspekt strukturalny	Integracja funkcji, czynności, instrumentów i decyzji związanych z nadaniem i ukształtowaniem rynku, realizacją celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, opartych na rynkowych zasadach postępowania (marketing jako kategoria strukturalna).	Skuteczność holistycznego zarządzania marketingowego zdaje się zależeć od miejsca i roli marketingu w zarządzaniu organizacją.
Aspekt społeczny	Podporządkowanie decyzji marketingowych warunkom panującym w ramach danego społeczeństwa.	Dominującą orientacją zdaje się być marketing społecznie odpowiedzialny.

* Na podst.: http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/nowoczesna_koncepcja_marketingu.html (10.01.2014).

Źródło: Opracowanie własne.

Zestawione uwarunkowania i aspekty nowoczesnych działań marketingowych wpływają na potrzebę przybliżenia koncepcji holistycznego zarządzania marketingowego.

21.4. Koncepcja holistycznego zarządzania marketingowego

Zdaniem P. Kotlera i K.L. Kellera⁹ orientacja holistyczna marketingu przejawia się w takim rozwijaniu, projektowaniu i wdrażaniu programów marketingowych, procesów i działań, które uwzględnia szerokie ujęcie i wzajemne zależności. Opisując koncepcję marketingu w wieku XXI, wskazuje się tzw. filary marketingu holistycznego¹⁰:

1) marketing wewnętrzny (dział marketingu, zarząd, inne komórki),

⁹ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, op.cit., s. 20–24.

¹⁰ M. Govindarajan, *Marketing management. Concepts, cases, challenges and trends*, 2nd ed., Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi 2007, s. 10; A. Jyoti, *Marketing management*, Gennext Publication, New Delhi 2010, s. 18.

- 2) marketing dokonań (przychody ze sprzedaży, kapitał marki i klienta, aspekt etyczny, otoczenie, prawo, społeczność),
- 3) marketing relacji (klienci, kanał, partnerzy),
- 4) marketing zintegrowany (komunikacja, towary i usługi, kanały).

Możliwość adaptacji orientacji holistycznej zależy od umiejętnego poszerzenia klasycznej reguły 4P: produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*) i promocja (*promotion*) o kolejne 4P nowoczesnego zarządzania marketingowego, tj. ludzie (*people*), procesy (*processes*), programy (*programs*) i dokonania (*performance*). Ponadto przywoływani autorzy precyzują konieczne zadania współczesnego zarządzania marketingowego i celowe zdaje się umiejscowienie w nich aktywności związanych z wizerunkiem marki.

W procesie holistycznego zarządzania marketingowego należy uwzględniać kompleks aktywności adresowanych do umysłu, duszy i ciała adresata/interesariusza, co wiąże się z holistycznym traktowaniem człowieka, który reaguje jednocześnie na wszystkich poziomach: psychicznym, fizycznym i duchowym.

Do głównych założeń marketingu holistycznego zalicza się:

- tworzenie wartości dla klienta, zarządzanie za pomocą „marketingowej karty wyników”¹¹ uwzględniającej świadomość marki, satysfakcję klienta, lojalność klienta, jakość produktu;
- kształtowanie kluczowych kompetencji, porównywanie się z najlepszymi na świecie, wymyślanie nowych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, działanie w zespołach międzywydziałowych zarządzających procesami, działanie zarówno na tradycyjnym rynku, jak i w przestrzeni wirtualnej;
- budowanie sieci partnerskich, wyrównywanie korzyści poszczególnych partnerów, hojność w ich wynagradzaniu, ograniczanie liczby dostawców i orientacja na wyniki.

Pod pojęciem holistycznego zarządzania marketingowego należy rozumieć przemyślane czynności bądź cykliczną procedurę zintegrowanych (całościowych) działań marketingowych, które mają umożliwić skuteczne działania przedsiębiorcy na rzecz konkretnego podmiotu rynkowego w obecnych warunkach rynkowych.

¹¹ Marketingowa karta wyników to innowacyjne narzędzie, pozwalające w pełni wykorzystać elementy strategicznej karty wyników (BSC – *Balanced Scorecard*) w skutecznym zarządzaniu marketingiem, mające na celu podnoszenie efektywności działań marketingowych. Więcej o BSC w: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.

21.5. Holistyczne zarządzanie marketingowe a granice współczesnej organizacji

Przyjmuje się, za F.M. Santosem i K.M. Eisenhardt¹², że granice organizacji odnoszą się do czterech obszarów funkcjonowania organizacji: efektywności, władzy, kompetencji i tożsamości. Przy czym powinno się uwzględnić granice zewnętrzne (organizacja – otoczenie) i wewnętrzne (dotyczące mechanizmów ukształtowania organizacji, a w tym struktury organizacyjnej, architektury procesów i systemu zarządzania).

Nasuwa się pytanie, w jaki sposób holistyczne zarządzanie marketingowe określa granice organizacji. Przyjęcie przez organizację tej koncepcji zarządzania w obecnych warunkach rynkowych przyczynia się do zacierania granic związanych z funkcjonowaniem organizacji. Podobne stanowisko zajmuje A. Adamik¹³, wskazując między innymi następujące prawidłowości w funkcjonowaniu współczesnych organizacji: rozmycie granic i ciągła zmienność ról poszczególnych uczestników rynku.

Reasumując, należy stwierdzić, że granice procesów (w tym holistycznego zarządzania marketingowego) zależą od przyjętego zakresu działań oraz rezultatów procesów, co oznacza, że istnieje możliwość skracania bądź wydłużania sekwencji działań w procesach (i tym samym przesuwania granic procesu) w zależności od potrzeb i możliwości organizacji.

Zakończenie

Przeprowadzone rozważania skłaniają do wniosku, że współczesne zarządzanie marketingowe przedsięwzięciem rynkowym powinno opierać się na filozofii marketingu holistycznego. W holistycznym ujęciu procesu zarządzania marketingowego warto wykorzystać tzw. zarządzanie dynamiczne – zintegrowany proces oparty na zbiorach syntetycznej wiedzy o przedsięwzięciu i jego otoczeniu wraz ze sposobem ich ciągłej aktualizacji i doskonalenia, pozwalający decydom na bieżąco ukierunkowywać przedsięwzięcie, tak aby dążyć ku najlepszemu spełnieniu krótko-, średnio- i długoterminowych oczekiwań interesariuszy¹⁴. Wykorzystanie tej koncepcji umożliwia: identyfikację czynników determinujących przedsięwzięcie, całościową

¹² Podaję za: S. Cyfert, *Granice organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 20.

¹³ *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 26.

¹⁴ A.L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009, s. 107.

analizę determinujących ją czynników, zapewnienie stałego dostępu do informacji oraz szybką reakcję na zachodzące zmiany.

Ponadto, w zgodzie z innowacyjnymi podejściami w zarządzaniu, warto uwzględnić koncepcję zrównoważonej organizacji (*corporate sustainability*)¹⁵, która zakłada zaangażowanie organizacji w osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez strategiczne zaadaptowanie i rozwój ekologicznych i społecznych procesów wspierających produkcję ekologicznych i społecznych produktów i usług oraz innowacyjnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, co istotnie wpływa na rezultaty holistycznego zarządzania marketingowego zorientowanego na ekonomiczne, społeczne i środowiskowe korzyści.

Bibliografia

- Armstrong G., Kotler P., *Marketing. Wprowadzenie*, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Bielski I., *Współczesny m@rketing. Filozofia, strategie, instrumenty*, Studio Emka, Warszawa 2006.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2013.
- Govindarajan M., *Marketing management. Concepts, cases, challenges and trends*, 2nd Ed., Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- <http://myit.pl/2013-07-04-13-47-39/86-holistyczne>.
- http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/nowoczesna_koncepcja_marketingu.html.
- Jyoti A., *Marketing management*, Gennext Publication, New Delhi 2010.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
- Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, red. A. Stabryła, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

¹⁵ Por. A. Wysokińska-Senkus, *Doskonalenie...*, op.cit., s. 57.

Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.

Stoner A.F.J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.

Wysokińska-Senkus A., *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*, Difin, Warszawa 2013.

Rozdział 22

Ewolucja branży motoryzacyjnej – trwałe tendencje

Wstęp

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw cechuje się dużą zmiennością, złożonością oraz niepewnością, a jego elementy przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują. Powstaje złożony system, którego podstawowymi cechami jest niestabilność oraz turbulencja¹. Każda zmiana w otoczeniu wpływa na przedsiębiorstwa (jednak siła ich oddziaływania jest różna) i może wpłynąć na warunki konkurencyjne w całym sektorze.

Celem opracowania jest pokazanie wpływu zmian w makrootoczeniu przedsiębiorstwa na warunki konkurencyjne w całym sektorze na przykładzie branży motoryzacyjnej. Obserwując zmiany w makrootoczeniu polityczno-prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym i technologicznym branży motoryzacyjnej, można postawić tezę, że zmiany zachodzące w otoczeniu dalszym organizacji oddziałują na przedsiębiorstwa i kształtują trwałe tendencje widoczne w badanej branży. Analiza obejmuje ostatnie 10 lat i odnosi się do wymiaru globalnego branży.

W pierwszej części artykułu przedstawiono definicję otoczenia przedsiębiorstwa, jego podział oraz sposoby analizy. Kolejno zaprezentowano syntezę z analizy PEST dla branży motoryzacyjnej. W drugiej części opisano trwałe tendencje dla badanego sektora. Artykuł zamyka podsumowanie, w którym ustosunkowano się do tezy pracy.

¹ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

22.1. Analiza wpływu makrootoczenia na warunki funkcjonowania w branży motoryzacyjnej

Otoczenie przedsiębiorstw jest rozumiane jako zespół czynników zewnętrznych, „które wpływają lub mogą wpływać na zdolność firmy do nawiązania i skutecznego przeprowadzenia transakcji z klientami”². Dzielimy je na: makrootoczenie (dalsze, ogólne) oraz mikrootoczenie (bliższe). Kadra kierownicza organizacji nie ma wpływu lub ma bardzo mały na przeobrażenia w poszczególnych elementach makrootoczenia. Otoczenie bliższe składa się natomiast z podmiotów, które bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w szczególności jego zdolność do prawidłowej obsługi klientów, a kadra kierownicza ma bezpośrednio wpływać na jego elementy³.

Każde przedsiębiorstwo działa w danym makrootoczeniu, które wybiera tylko raz, kiedy decyduje o miejscu prowadzenia swojej działalności. Elementy makrootoczenia mają duży wpływ na organizację i tworzą dla niej zestaw zagrożeń i szans. Pracownicy każdej organizacji powinni przygotowywać własne analizy makrootoczenia, które będą podstawą dla przygotowania planu strategicznego⁴.

W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego zostało opisanych wiele sposobów analizy makrootoczenia. Jedną z klasyfikacji dzieli metody analizy otoczenia ogólnego ze względu na charakter zmian. Według tego podziału wyróżnia się: metody analizy zmian ciągłych oraz nieciągłych. W innej klasyfikacji stosuje się podział na sposoby wykorzystujące koncepcje bezscenariuszowe oraz koncepcje scenariuszowe⁵.

Jednym z najbardziej popularnych sposobów analizy makrootoczenia jest metoda PEST, która zaliczana jest do metod scenariuszowych. Nazwa jest akronimem czterech słów, które odnoszą się do czynników otoczenia dalszego: polityczno-prawnego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego i technologicznego. Elementy zidentyfikowane w poszczególnych segmentach oddziałują na siebie nawzajem. Silne sygnały przeplatają się ze słabymi a długoterminowe trendy z wydarzeniami jednorazowymi. Zdarzenia zachodzące w jednym segmencie mają wpływ na elementy w innych segmentach⁶, co pokazuje analiza makrootoczenia branży motoryzacyjnej.

Do analizy makrootoczenia wybrano schemat analizy PEST, który dostarcza najważniejszych informacji dotyczących otoczenia dalszego przedsiębiorstwa.

Przeobrażenia w **otoczeniu polityczno-prawnym** znacząco wpływają na działalność przedsiębiorstw. Sytuacja najkorzystniejsza występuje, kiedy segment ten

² Ph. Kotler et al., *Marketing: Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 182.

³ Ibidem.

⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 47, 50.

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 37–38.

⁶ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 209–210.

cechuje stabilność, a zmiany dokonywane są w porozumieniu z sektorem prywatnym. Częste i niespodziewane zamiany w otoczeniu są bardzo niekorzystne i wymuszają na przedsiębiorstwie szybkie dostosowanie się do nowych uwarunkowań⁷.

W otoczeniu polityczno-prawnym najważniejszymi czynnikami wpływającymi na branżę motoryzacyjną są: rosnąca liczba organizacji i wszelkiego rodzaju projektów międzynarodowych (mnogość podmiotów oraz projektów sprawia, że firmom coraz trudniej jest się odnaleźć w tej rzeczywistości i ustalić właściwych udziałowców swojej działalności) oraz wzrastająca aktywność na rzecz wprowadzenia międzynarodowych standardów dotyczących podatków, ochrony środowiska międzynarodowego, prawa pracy, przepisów antymonopolowych i innych.

Kolejnym elementem otoczenia dalszego jest **otoczenie ekonomiczne**, które daje ogólny obraz sytuacji gospodarki w danym kraju i regionie⁸. Na sytuację ekonomiczną danego kraju ma wpływ nie tylko sytuacja wewnętrzna, ale także sytuacja na rynkach zagranicznych. Nieprzewidywalne oraz nagłe wydarzenie (negatywne jak i pozytywne) na jednym rynku mogą mieć wpływ na sytuację w innych krajach, a także na sytuację ekonomiczną całego świata. Przykładem załamania się rynku, które następnie szybko rozprzestrzeniło się na inne rynki, jest obecny kryzys finansowy, na skutek którego ucierpiała także branża motoryzacyjna – popyt na nowe samochody w Europie jest tak niski jak w latach 60. i 70. XX w., co przyczyniło się do spadku sprzedaży nowych samochodów.

W analizowanym segmencie najważniejszymi czynnikami wpływającymi na branżę motoryzacyjną są: wzrost PKB (roczne tempo wzrostu w 2011 r. było równe 2,73%), wzrost wielkość PKB *per capita* (pomiędzy 2006 a 2011 r. nastąpił wzrost o 34%), poprawa wartości wskaźnika HDI (wzrost z 0,66 w 2006 r. do 0,694 w 2012 r.), spadek stóp procentowych w większości krajów należących do grupy G20 oraz duża podatność gospodarki na zawirowania o charakterze lokalnym i regionalnym.

Następnym elementem jest **otoczenie społeczno-kulturowe**, na które składają się czynniki demograficzne, społeczne oraz kulturowe. Jego analiza uzupełnia opis otoczenia ekonomicznego, dzięki czemu organizacja ma dokładną informację o potencjalne danego rynku⁹. Dla branży motoryzacyjnej najważniejszymi elementami będą: zmiany w zachowaniach konsumentów, rosnąca liczba ludności (wzrost liczby ludności o 7% pomiędzy 2005 a 2011 r.), wzrost liczby osób zamieszkujących 1 km² (z 50,13 osoby/km² w 2005 r. do 53,15 osoby/km² w 2010 r.), wzrost liczby

⁷ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 53, 57, 59.

⁸ Ibidem, s. 46.

⁹ Ibidem, s. 67.

mieszkańców miast (wskaźnik urbanizacji wzrósł z 49,06% w 2005 r. do 51,99% w 2011 r.) oraz przeobrażenia w sferze kultury.

Wydaje się, że najważniejsze zmiany zachodzą w zachowaniach konsumentów. Warto jednak zwrócić uwagę, że inne zachowanie charakteryzują mieszkańców krajów rozwijających się, a inne osoby zamieszkujące kraje wysoko rozwinięte.

Na rynkach wschodzących szybko powiększa się klasa średnia (w większości są to osoby dokonujące zakupu auta po raz pierwszy), dla której ważnym czynnikiem decydującym o zakupie samochodu jest cena (choć nie jest czynnikiem jedynym i coraz częściej staje się także czynnikiem niekluczowym). Z drugiej strony wzrasta liczba osób zamożnych, które skłonne są zapłacić więcej za marki luksusowe oraz innowacyjne rozwiązania technologiczne. Z kolei nabywcy na rynkach wysoko rozwiniętych zwracają coraz większą uwagę na wartość kupowanych przedmiotów oraz bezpieczeństwo. Dodatkowo, średnia wieku systematycznie wzrasta, co oznacza, że producenci muszą zmienić swoje priorytety i zaspokajać potrzeby coraz starszych klientów (dostosowywane do potrzeb starszych klientów – np. większe wyświetlacze, lepsze oświetlenie)¹⁰. Nie można także zapomnieć o pokoleniu Y, które różni się od swoich rodziców oraz dziadków. *Millennials* (jak nazywane jest również pokolenie Y) coraz częściej świadomie decydują się na nieposiadanie dóbr trwałego użytku, co nie stoi na przeszkodzie w realizowaniu pasji oraz osiąganiu życiowego sukcesu, który coraz rzadziej wiąże się z chęcią posiadania dóbr materialnych¹¹. Przedstawiciele pokolenia Y korzystają z możliwości, jakie daje świat wirtualny, co sprawia, że większość produktów musi być ze sobą zintegrowana¹². Kolejnym wyzwaniem jest także sprostanie rosnącym wymaganiom klientów, którzy oczekują zaawansowanych rozwiązań technologicznych, ale nie zawsze są gotowi za nie zapłacić¹³.

Otoczenie technologiczne jest ostatnim elementem makrootoczenia. Analizując je, otrzymamy informacje na temat stopnia rozwoju technologicznego w danym kraju i regionie¹⁴. W otoczeniu technologicznym najważniejszymi czynnikami wpływającymi na branżę motoryzacyjną są: stały i szybki wzrost innowacyjności oraz szybkie upowszechnianie się produktów przełomowych.

Coraz krótszy cykl życia produktów sprawia, że przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań technologicznych. Także koncerny motoryzacyjne na całym

¹⁰ Deloitte, *A new era. Accelerating toward 2020 – an automotive industry transformed*, Niemcy – Stany Zjednoczone 2009, s. 8–13.

¹¹ M. Maynard, *The secret fear of the world's biggest auto companies*, http://www.forbes.com/sites/michelinemaynard/2013/01/21/the-secret-fear-of-the-worlds-biggest-auto-companies/?utm_campaign=forbesfsf&utm_source=facebook&utm_medium=social (15.03.2013).

¹² <http://www.motofakty.pl/artykul/prognozy-dla-branzy-samochodowej-na-2012-rok.html> (11.11.2012).

¹³ Zacks Equity Research, *Auto Industry Outlook and Review – October 2012*, <http://finance.yahoo.com/news/auto-industry-outlook-review-october-194524219.html> (11.11.2012).

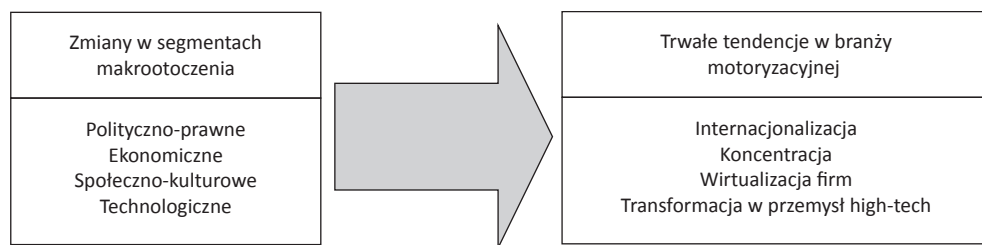
¹⁴ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, op.cit., s. 59–60.

świecie pracują nad rozwojem nowych technologii oraz innowacji (np. silniki hybrydowe i elektryczne, budowa elementów auta z włóka węglowego). Innowatorzy czerpią korzyści z bycia pierwszymi, a reszta podmiotów w danej branży musi podążać za innowatorem. Firmy motoryzacyjne utrzymują wydatki na badania i rozwój na wysokim poziomie i w miarę możliwości systematycznie je zwiększają.

Na przestrzeni ostatnich 10 lat producenci w branży samochodowej byli świadkami dynamicznych zmian zachodzących w poszczególnych elementach makrootoczenia. Dynamika zmian na rynkach rozwiniętych i rynkach wschodzących była różna, jednakże – jak wynika z raportu *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012* – aż 75% respondentów¹⁵ uważa, że na przestrzeni kolejnych 10–15 lat rynki wschodzące będą miały takie same możliwości i wyzwania, jakie stały przed krajami wysoko rozwiniętymi jeszcze kilkanaście lat temu. Co więcej, w 2025 r. kraje rozwijające się będą mieć takie same problemy, z jakimi dziś walczą kraje wysoko rozwinięte¹⁶.

22.2. Trwałe tendencje w branży motoryzacyjnej

Zmiany w poszczególnych segmentach makrootoczenia znacząco wpłynęły na branżę motoryzacyjną, a następnie w ich wyniku wykształciły się trwałe tendencje, czyli niezmiennie w krótkim okresie, utrwalone reakcje przedstawicieli sektora motoryzacyjnego na przeobrażenia w ich otoczeniu. Po przeprowadzeniu analizy makrootoczenia zostały zidentyfikowane następujące tendencje: internacjonalizacja, koncentracja, wirtualizacja przedsiębiorstw oraz transformacja branży motoryzacyjnej w przemysł high-tech.



Rysunek 22.1. Relacja pomiędzy zmianami makrootoczenia a trwałymi tendencjami w branży motoryzacyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁵ Respondenci pracownicy to: 40% – producenci samochodów; 28,5% – dostawcy pierwszej linii; 17% – dostawcy drugiej i trzeciej linii; 8% – niezależni dilerzy samochodowi; 6,5% – pozostali.

¹⁶ KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012*, Szwajcaria 2012, s. 6.

Należy zaznaczyć, że część zjawisk nie jest skutkiem ewolucji tylko jednego segmentu, ale wynika ze zmian w dwóch, trzech lub we wszystkich elementach makrootoczenia przedsiębiorstwa. Potwierdza to fakt, że poszczególne części otoczenia dalszego są ze sobą trwale związane, przenikają się nawzajem, a całe otoczenie cechuje burzliwość. Przeobrażenia w jednym segmencie nie tylko wpływają na zmiany w innym, ale także razem oddziałują na daną branżę. Zidentyfikowane tendencje wykształciły się na skutek zmian w przynajmniej dwóch segmentach makrootoczenia.

Pierwszą zidentyfikowaną tendencją jest rosnąca **internacjonalizacja**, która wykształciła się w wyniku zmian we wszystkich segmentach makrootoczenia. Największe firmy motoryzacyjne, które w 2011 r. sprzedały przynajmniej 1 mln aut, rozpoczęły swoją działalność jako firmy krajowe. Następnie, poszukując nowych przewag konkurencyjnych, zwróciły swoją uwagę na efektywne zarządzanie posiadanymi zasobami, co było przyczyną delokalizacji produkcji. Obecnie koncerny motoryzacyjne są międzynarodowymi korporacjami z oddziałami na całym świecie.

Ekspansja na rynki zagraniczne (Ameryki Północnej oraz Europy Zachodniej) została rozpoczęta przez firmy japońskie w latach 60. i 70. XX w. Tą samą drogą, ale 10–20 lat później podążały koreańskie koncerny motoryzacyjne. Także właściciele europejskich oraz amerykańskich marek zaczęli wchodzić na rynki zagraniczne. W ostatnich 20 latach firmy z branży motoryzacyjnej rozpoczęły ekspansję na pozostałe rynki świata – Europę Środkowo-Wschodnią, Azję oraz Amerykę Południową¹⁷.

Po 1980 r. produkcja globalna oraz handel międzynarodowy znacznie zwiększyły swoją wartość, także w branży motoryzacyjnej. W 1975 r. wyprodukowano 33 mln aut, natomiast w 2007 liczba ta się podwoiła i osiągnięto poziom 73 mln. W latach 1975–1990 średni światowy wzrost produkcji aut wynosił 2% rok do roku, a od roku 1990 powiększył się o 1 pkt proc. (wzrost 3% rok do roku). Początkowo stały wzrost produkcji zawdzięczało się dużemu popytowi na rynkach krajów wysoko rozwiniętych, jednakże w ostatnich latach jest on napędzany przez kraje z Azji, Europy Środkowo-Wschodniej oraz Ameryki Południowej¹⁸. Warto zauważyć, że na przestrzeni ostatnich lat rozmieszczenie produkcji na świecie uległo zmianie. Jeszcze ponad 10 lat temu najwięcej samochodów na świecie produkowano w USA oraz Japonii (w 1997 r. odpowiadało to ponad 40% światowej produkcji), natomiast w 2009 r. pierwsze miejsce przypadło Chinom, które od 2006 r. podwoiły produkcję samochodów. Rok później prawie 57% światowej produkcji pochodziło z rynków

¹⁷ KPMG, *Brand and Ownership Concentration in the European Automotive Industry. Possible scenarios for 2025*, Wielka Brytania 2010, s. 5.

¹⁸ T.J. Sturgeon, O. Memedovic, J.V. Gereffi, *Globalization of the automotive industry: main features and trends*, „International Journal of Technological Learning, Innovation and Development” 2009, No. 1/2, s. 7–24.

wschodzących (w 2000 r. tylko 25%), a produkcja w krajach wysoko rozwiniętych spada o połowę¹⁹.

W wyniku internacjonalizacji branża motoryzacyjna zmieniła się z lokalnego na zintegrowany oraz globalny przemysł samochodowy. Rozszerzenie działalności sprawiło, że powstały globalne oraz regionalne systemy produkcji, sprzedaży, innowacji, dowodzenia oraz kontroli. Znaczenie regionalnych struktur, w szczególności na poziomie operacyjnym, jest bardzo wysokie, gdyż pomiędzy poszczególnymi rynkami występują liczne różnice, a przedsiębiorstwa muszą dostosować swoje produkty do lokalnych uwarunkowań (np. kierownica po prawej lub lewej stronie). Jednak większość samochodów opracowywana jest z myślą o rynku globalnym, a dopiero w fazie produkcji dostosowywane są one do wymogów regionalnych.

Drugą z kolei tendencją jest **koncentracja rynkowa i kapitałowa**, która wykształciła się na skutek przeobrażeń w otoczeniu polityczno-prawnym oraz technologicznym. Koncentracja rynkowa realizowana jest przez alianse strategiczne, natomiast kapitałowa przez fuzje i przejęcia.

Fuzje, przejęcia oraz alianse strategiczne są formami rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstwa, który polega na pozyskaniu zasobów poza firmą. Kadra kierownicza może także rozwijać się wewnętrznie dzięki powiększaniu posiadanych zasobów²⁰. W branży motoryzacyjnej zdecydowana większość koncernów rozwija się zewnętrznym, wyjątkiem są firmy japońskie – Toyota Motor Corporation oraz Honda Motor Company – które wybrały strategię wzrostu wewnętrznego. Wyniki części badań wskazują, że strategia rozwoju wewnętrznego daje w długim okresie lepsze efekty ekonomiczne niż wzrost zewnętrzny, a ponadto wpływa pozytywnie na stabilność całej organizacji. Dodatkowo w firmach realizujących strategię rozwoju wewnętrznego nakłady na badania i rozwój są wyższe, a ich efekty są znacznie lepsze niż w tych rozwijających się ekstensywnie. W przypadku wzrostu zewnętrznego dorobek technologiczny firmy – w znacznym stopniu – powiększa się przez zakup innego przedsiębiorstwa. W 2011 r. japońska Toyota zarejestrowała więcej patentów niż General Motors, Daimler oraz Ford razem wzięci. Według części ekspertów ze względu na wyzwania technologiczne strategia rozwoju wewnętrznego będzie przynosić lepsze wyniki ekonomiczne oraz rynkowe niż strategie ekstensywne²¹. Z drugiej strony z raportu firmy doradczej PwC²² wynika, że przedsiębiorstwa niekorzystające

¹⁹ http://pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/1/raport_dot_rozwoju_ryнку_samochodowego_na_swiecie (11.11.2012).

²⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op.cit., s. 153–154.

²¹ J. Pawlak, *Autoreferat rozprawy doktorskiej: Fuzje i przejęcia jako strategia alternatywna dla rozwoju organicznego przedsiębiorstwa – badania długookresowych efektów ekonomicznych na przykładzie sektora motoryzacyjnego*, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012, s. 9–10.

²² *Drive Value. Automotive M&A Insights2010*, http://www.pwc.pl/en_PL/pl/publikacje/DT-11-0057-Automotive-MA_v10.pdf

z fuzji i przejęć za 5–10 lat mogą się znaleźć w mniej korzystnej sytuacji rynkowej niż ich konkurenci korzystający z okazji zakupowych²³.

Koncentracja branży motoryzacyjnej rozpoczęła się w latach 20. ubiegłego wieku i trwała do początku XXI w., choć aż 15 spośród 25 transakcji zostało dokonanych po 1990 r. Pierwsza znacząca fuzja w branży motoryzacyjnej miała miejsce w 1926 r., kiedy Daimler Motoren Gesellschaft połączył się z Benz&Cie, tworząc korporację Daimler-Benz AG. Natomiast największą liczbę przejęć w historii dokonała firma General Motors. Analiza transakcji, których celem była marka samochodu pasażerskiego, wykazuje, że największą liczbę przejęć dokonał tu Fiat oraz Volkswagen²⁴.

Koncerny motoryzacyjne zawierają także liczne alianse strategiczne, nie tylko ze swoimi dostawcami, ale także z bezpośrednimi konkurentami. Obecnie każdy z największych producentów samochodów współpracuje z konkurencją w sferze produkcji, natomiast konkuruje bezpośrednio na rynku już gotowym produktem. Przykładem udanego aliansu strategicznego (konstrukcja silników wysokoprężnych, spalinowych oraz elektrycznych) jest współpraca pomiędzy firmą Renault S.A i Nissan Motor Co. Ltd., która w 2010 r. powiększyła się o kolejnego producenta – Daimler AG²⁵.

Branża motoryzacyjna zdominowana jest przez siedemnaście międzynarodowych koncernów samochodowych (sprzedaż powyżej 1 mln aut), a od wielu lat nie powstała żadna międzynarodowa firma motoryzacyjna. W najbliższych latach sytuacja może jednak ulec zmianie. W krajach rozwijających się, w szczególności w Chinach (np. Geely, Hafei) i Indiach (np. Tata Motors) już działa kilkudziesięciu producentów samochodów, którzy obecnie nie stanowią konkurencji dla dużych grup międzynarodowych, ale jest wysoce prawdopodobne, że taka sytuacja nie utrzyma się długo. Z drugiej strony, Chiny i Indie mogą stać się głównym kierunkiem zakupów dla międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych z krajów wysoko rozwiniętych.

Nasylenie rynku oraz kolejne fale kryzysu finansowego, które uderzają bezpośrednio kraje wysoko rozwinięte, sprawiają, że przedsiębiorstwa szukają nowych rynków oraz możliwości zwiększenia sprzedaży. Niektórzy specjaliści twierdzą, że część krajów wysoko rozwiniętych osiągnęła maksymalny poziom sprzedaży aut, a popyt nigdy nie będzie już tak wysoki jak jeszcze 10 lat temu²⁶. Według raportu

²³ <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/fuzje-i-przejecia-w-branzy-motoryzacyjnej.html> (11.11.2012).

²⁴ A. Merkiś-Guranowska, J. Merkiś, *Wybrane aspekty globalizacji w przemyśle motoryzacyjnym*, „Zeszyty Naukowe” z. 6, Wydział Budowy Maszyn i Zarządzania Politechnika Poznańska, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 104–105.

²⁵ A. Grzeszak, *Fuzje do obrony* (on-line), artykuł dostępny w internecie: <http://www.polityka.pl/rynek/ekonomia/1505354,1,walka-o-klientow-na-rynku-motoryzacyjnym.read> (11.11.2012).

²⁶ Z. Estrada, *We may have already hit 'peak car', and means that we are all doomed*, <http://jalopnik.com/5976981/we-may-have-already-hit-peak-car-and-that-means-we-are-all-doomed> (15.03.2013).

KPMG's *Global Automotive Executive Survey 2013* najlepszym sposobem radzenia sobie z nasyceniem rynku jest współpraca z innymi uczestnikami rynku w formie aliansów strategicznych²⁷.

Coraz większa zbieżność pomiędzy motoryzacją a technologiami informatycznymi oraz komunikacyjnym, elektroniką i energetyką będzie skutkować tworzeniem aliansów strategicznych pomiędzy różnymi sektorami. Dodatkowo, technologia stosowana w branży motoryzacyjnej jest coraz bardziej skomplikowana, a cykl życia produktów jest coraz krótszy. Sprawia to, że duża część firm nie posiada wystarczających kompetencji, aby w pełni zaspokoić potrzeby swoich klientów. Będzie to kolejnym impulsem do zawierania aliansów pomiędzy podmiotami z różnych branż²⁸.

Kolejnym trwałym trendem w branży motoryzacyjnej jest **wirtualizacja**. Tendencja ta wykształciła się na skutek zmian w segmencie technologicznym oraz społeczno-kulturowym.

Koncerny motoryzacyjne wypracowały dwa różne modele współpracy z partnerami biznesowymi. Pierwszy z nich polega na dokonywaniu integracji pionowej i włączaniu swoich dostawców w struktury całego koncernu. Po raz pierwszy została ona dokonana przez Ford Motor Company na początku lat 20. XX w. Drugi model (obecnie bardziej popularny), opracowany oraz rozwijany przez gestora marki Toyota, polega na ścisłej współpracy ze swoim dostawcami. Toyota poświęca swój czas i pieniądze, aby zwiększać efektywność swoich partnerów i szanse ich przetrwania w branży motoryzacyjnej. Pracownicy Toyoty pomagają partnerom usprawnić produkcję oraz zoptymalizować zapasy. W ten sposób Toyota tworzy łańcuch dostaw, który ma stabilność i wydajność integracji pionowej, a jednocześnie jest bardziej elastyczny²⁹.

W każdej branży można ocenić poziom integracji pionowej za pomocą wskaźnika głębokości wytwarzania, który określa, jaka część produktu gotowego wytwarzana jest we własnych zakładach, a jaka przez partnerów. W latach 80. XX w. wskaźnik ten dla całej branży motoryzacyjnej wynosił 50%, a obecnie jest on niższy o 30 pkt. proc. i wynosi 20% (oznacza to, że 80% kosztu wytworzenia zostało zapłacone partnerom)³⁰.

W ostatnich 20 latach producenci samochodów skoncentrowali się na konsumentach oraz na integracji systemu z gotowym produktem. Bardzo ważny stał się rozwój marki, marketing, finanse oraz obsługa klienta. Natomiast produkcję i rozwój produktów przerzucono na dostawców. Wyjątkiem są komponenty, które

²⁷ KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2013*, Szwajcaria 2013, s. 47.

²⁸ KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012...*, op.cit., s. 33.

²⁹ http://www.economist.com/node/13173671?story_id=13173671 (5.12.2012).

³⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op.cit., s. 131.

są projektowane i produkowane w obszarze kluczowych kompetencji producenta. W 2002 r. 65% wartości dodanej do produktu finalnego przypadała na dostawców, a tylko 35% na producentów. Do 2015 r. stosunek ten ma się jeszcze zwiększyć na korzyść dostawców – 77% wartości dodanej będzie przypadać na dostawców, a 23% na producentów³¹. Wynika to ze zmian w otoczeniu technologicznym, które przyczyniły się do specjalizacji poszczególnych firm. Nie każda firma posiada taką samą technologię i bardzo często nie każdy podmiot potrafi ją odpowiednio rozwijać i ciągle udoskonalać. Każdy podmiot koncentruje się więc na rozwoju swojej kluczowej działalności.

Czwartą z kolei tendencją jest **transformacja branży motoryzacyjnej w przemysł high-tech**, która napędzana jest przez ewolucję nie tylko otoczenia technologicznego, ale także segmentu społeczno-kulturowego.

Analiza branży motoryzacyjnej pod kątem wszystkich planowanych inwestycji (raport KPMG's *Global Automotive Executive Survey 2013*) w kolejnych kilku latach pokazuje, że największe znaczenie będzie mieć technologia związana z rozwojem samochodów napędzanych alternatywnymi źródłami energii, technologia z zakresu usług informatycznych i telekomunikacyjnych, logistyka, marketing oraz bezpieczeństwo³².

Coraz wyższe ceny paliw oraz obawy o stan środowiska naturalnego sprawiają, że konsumenci coraz częściej zwracają swoją uwagę na pojazdy, które mają mniejsze spalanie lub wykorzystują odnawialne źródła energii. Koncerny motoryzacyjne, chcąc zaspokoić potrzeby klientów, ale także sprostać rosnącym wymaganiom legislacyjnym (np. wprowadzanym przez Unię Europejską), już od kilku lat wspólnie pracują nad silnikami napędzanymi elektrycznie oraz hybrydowo. Jednakże według badań z raportu *2009 Deloitte Internal Automotive Survey* 52% respondentów³³ jest zainteresowanych zakupem pojazdów wykorzystujących alternatywne źródła energii, ale tylko 28% ankietowanych jest skłonnych za to dodatkowo zapłacić³⁴. Pokazuje to, że przed całą branżą motoryzacyjną stoi duże wyzwanie pogodzenia rosnących wymagań konsumentów z brakiem chęci płacenia za innowacyjne rozwiązania.

Wyzwaniem dla branży motoryzacyjnej będzie także coraz większe znaczenie świata wirtualnego. Samochody będą musiały zostać wyposażone w najnowsze rozwiązania technologiczne, które umożliwią m.in. automatyczne zgłaszanie awarii, pomoc w sytuacjach kryzysowych, zdalną diagnostykę pojazdów czy wykrywanie zagrożeń w samym pojeździe oraz w jego otoczeniu³⁵. Koncerny motoryzacyjne będą

³¹ Newsroom, *The global automotive industry 2010 from a Swedish perspective – summary*, Stockholm 2010, s. 7.

³² KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2013*, op.cit., s. 51.

³³ Ankieta przeprowadzona w USA, UE, Japonii, Chinach, Rosji, Brazylii, Meksyku i Indiach.

³⁴ Deloitte, *A new era...*, op.cit., s. 10.

³⁵ Ibidem, s. 11.

także musiały rozwijać ekosystemy działające na platformach strategicznych, oparte na masowej współpracy. Na powstałej platformie (np. samochody) partnerzy będą mogli budować swoje własne biznesy i dodawać nową wartość dla użytkowników. Dodatkowo klienci już dziś oczekują, że *software* w samochodach będzie kompatybilny z innymi urządzeniami elektrycznymi oraz z łatwością będzie mógł się łączyć z innymi systemami w domu, pracy oraz w innych pojazdach³⁶. Koncerny będą musiały zwracać coraz większą uwagę na elektronikę, a nie na mechanikę. Z roku na rok liczba elementów elektronicznych w autach jest coraz wyższa. W 2007 r. wartość elementów elektronicznych stanowiła 20–30% kosztów produkcyjnych, w 2010 r. odsetek ten wzrósł do 40%, a w 2020 r. prawdopodobnie osiągnie poziom 50%³⁷. Jest to bardzo duże wyzwanie dla wszystkich koncernów motoryzacyjnych, gdyż muszą one stworzyć lub zakupić potrzebną technologię, która obecnie w większości jest w posiadaniu firm z branży high-tech.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza potwierdza prawidłowość tezy, że zmiany zachodzące w makrootoczeniu przedsiębiorstw oddziałują na organizacje i kształtują trwałe tendencje charakterystyczne dla branży motoryzacyjnej. Tendencja, jaką jest internacjonalizacja, wykształciła się na skutek zmian we wszystkich elementach makrootoczenia. Z kolei koncentracja kapitałowa i rynkowa została zapoczątkowana przez zmiany w otoczeniu polityczno-prawnym, a następnie wzmocniona przez przeobrażenia w segmencie technologicznym. Trzecim zidentyfikowanym trendem jest wirtualizacja, która wynika z przeobrażeń w otoczeniu społeczno-technologicznym i technologicznym. Ostatnią tendencją jest transformacja branży motoryzacyjnej w przemysł high-tech, która napędzana jest przez zmiany w trzech segmentach makrootoczenia: ekonomicznym, społeczno-kulturowym oraz technologicznym. W perspektywie kilku następnych lat branża motoryzacyjna będzie musiała sprostać nowym wyzwaniom, przezwyciężyć wiele zagrożeń oraz wykorzystać pojawiające się szanse. Ważne jest, aby w strategiach uwzględniać ciągle zmiany makrootoczenia oraz starać się przewidywać wydarzenia jednorazowe. Z badań wynika, że ewolucja segmentów otoczenia dalszego wywiera silny wpływ na całą branżę motoryzacyjną i kształtuje trwałe tendencje, które nie mogą zostać pominięte przy opracowywaniu strategii rozwoju każdego koncernu.

³⁶ KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012*, op.cit., s. 28.

³⁷ Deloitte, *A new era...*, op.cit., s. 11, 20.

Bibliografia

- Deloitte, *A new era. Accelerating toward 2020 – an automotive industry transformed*, Niemcy – Stany Zjednoczone 2009.
- Estrada Z., *We may have already hit 'peak car', and means that we are all doomed*, <http://jalopnik.com/5976981/we-may-have-already-hit-peak-car-and-that-means-we-are-all-doomed>
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Grzeszak A., *Fuzje do obrony*, <http://www.polityka.pl/rynek/ekonomia/1505354,1,walka-o-klientow-na-rynku-motoryzacyjnym.read>
- <http://www.motofakty.pl/artukul/prognozy-dla-branzy-samochodowej-na-2012-rok.html>
- http://pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/1/raport_dot_rozwoju_rynku_samochodowego_na_swiecie
- <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/fuzje-i-przejecia-w-branzy-motoryzacyjnej.jhtm>
- http://www.economist.com/node/13173671?story_id=13173671
- Kotler Ph. et al., *Marketing: Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- KPMG, *Brand and Ownership Concentration in the European Automotive Industry. Possible scenarios for 2025*, Wielka Brytania 2010.
- KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012*, Szwajcaria 2012.
- KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2013*, Szwajcaria 2013.
- Maynard M., *The secret fear of the world's biggest auto companies*, http://www.forbes.com/sites/michelinemaynard/2013/01/21/the-secret-fear-of-the-worlds-biggest-auto-companies/?utm_campaign=forbesfsf&utm_source=facebook&utm_medium=social
- Merkisz-Guranowska A., Merkisz J., *Wybrane aspekty globalizacji w przemyśle motoryzacyjnym*, „Zeszyty Naukowe” z. 6, Wydział Budowy Maszyn i Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2007.
- Newsroom, *The global automotive industry 2010 form a Swedish perspective – summary*, Sztokholm 2010.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pawlak J., *Autoreferat rozprawy doktorskiej: Fuzje i przejścia jako strategia alternatywna dla rozwoju organicznego przedsiębiorstwa – badania długookresowych efektów ekonomicznych na przykładzie sektora motoryzacyjnego*, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012.

- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Sturgeon T.J., Memedovic O., Gereffi J.V., *Globalization of the automotive industry: main features and trends*, „International Journal of Technological Learning, Innovation and Development” 2009, No. 1/2.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
- Zacks Equity Research, *Auto Industry Outlook and Review – October 2012*, <http://finance.yahoo.com/news/auto-industry-outlook-review-october-194524219.html>
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

Część III

Granice nauk o zarządzaniu

*Justyna Kliombka-Jarzyna
Aleksandra Stankiewicz*

Rozdział 23

Zarządzanie jako nauka bez granic – interdyscyplinarność, ewolucyjność, związki z praktyką

Wstęp

Na początku niniejszego tekstu uzasadnione wydaje się być pytanie o możliwość postawienia granic jakiegokolwiek nauce. Oczywiście pytanie to zawiera w sobie element prowokacyjny, polegający na oczywistości odpowiedzi. Przyjmując uniwersalne rozumienie nauki, jako tej części kultury, której funkcją jest wyjaśnianie świata, w którym żyje człowiek – zrozumiałe jest, że nie można wyznaczyć jej granic. Jednak gdy odwołamy się do procesu jej tworzenia, przyjęcia lub zmiany określonych paradygmatów czy uzyskiwania wiedzy, wtedy stworzenie mapy określonego rodzaju nauki i jej granic wydaje się możliwe. Należy teraz zastanowić się, jakie granice należy wyznaczyć nauce, która jest obszarem zainteresowań w niniejszym artykule – czyli zarządzaniu. Wobec tego, że nie ma jednego typu organizacji, nie ma jednego sposobu zarządzania kapitałem, nie ma jednej funkcji celu, nie ma jednego modelu siatki interakcji międzyludzkich, gdyż zależą one od zmiennego w czasie i przestrzeni kontekstu społecznego czy środowiskowego, zadanie wyznaczenia granic tej nauce jest niezmiernie trudne. W tym momencie pomocna staje się teza o głębokiej interdyscyplinarności zarządzania jako nauki. Można tu znaleźć elementy ekonomii, matematyki, informatyki, psychologii, socjologii, a nawet logiki, ekonometrii czy prawa. Czym jest zatem interdyscyplinarność? Jaki jest zakres tego pojęcia? Biorąc po uwagę dyskurs potoczny, termin ten należy odnieść do tego, co kojarzone jest z nowoczesnością, co odwołuje się do najnowszych trendów, a nawet coś, co jest pożądane. Nie powinno zatem dziwić, że studenci z Wydziału

Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego¹ zapytani o rozumienie tego pojęcia, często określali „interdyscyplinarność” właśnie przez pryzmat nowych tendencji, bieżących oczekiwań czy aktualnych wymogów². Można uznać, że w takim przypadku termin ten staje się swoistego rodzaju synonimem tego, co modne. Z jednej strony podobne postrzeganie zakresu definicyjnego może wynikać z kontekstu językowego i z nadużywania tego słowa w kontekście marketingowym. Z drugiej jednak strony może być wskaźnikiem dla szerszego rozumienia „interdyscyplinarności” jako czegoś, co jest w dzisiejszych czasach szczególnie użyteczne i praktyczne. Pozostałe wypowiedzi studentów we wspomnianym wyżej krótkim badaniu odwoływały się do wielowymiarowości, eklektyczności czy połączenia różnych dyscyplin. W tym wymiarze były więc zgodne ze słownikowym rozumieniem przymiotnika „interdyscyplinarny”, czyli „dotyczący dwu lub więcej dyscyplin naukowych”, „korzystający z dorobku kilku nauk” czy „złożony z naukowców reprezentujących różne gałęzie wiedzy”. Efektem interdyscyplinarności np. w zarządzaniu będzie zatem budowanie opisu pewnego wycinka rzeczywistości z uwzględnieniem wielu perspektyw czy różnorodnych punktów widzenia. Interdyscyplinarność prowadzi do przekraczania ostrych granic między dyscyplinami, pozwala dostrzegać problemy i zagadnienia, których z jednorodnego punktu widzenia nie dostrzegamy. I takie również rozumienie interdyscyplinarności w odniesieniu do zarządzania przyjmujemy w niniejszym artykule.

Jak zostało stwierdzone, nauk funkcjonujących w służbie zarządzania można wymienić wiele. W naszym podejściu, przyjętym na użytek niniejszego artykułu, wskażemy dwie podstawowe, w naszym przekonaniu niezbędne (dające szerszą perspektywę dla zarządzania). Są to psychologia i socjologia³. Każda z nich wprowadza inny punkt widzenia danego zagadnienia, a spojrzenie z tzw. „metapoziumu” umożliwia wypracowanie nowych obszarów zainteresowania w zarządzaniu, daje również lepszy wgląd w kontekście rozwoju tej nauki w przyszłości. Podsumowując, można powiedzieć, że celem naszego artykułu jest, po pierwsze, wskazanie interdyscyplinarności zarządzania i jego koniecznych związków z psychologią i socjologią. Po drugie, przedstawimy, jak owa interdyscyplinarność związana jest z praktyką. W przypadku realizacji naszego drugiego celu, zaprezentujemy nowatorskie, w naszym przekona-

¹ Na użytek artykułu przeprowadzono badanie sondażowe, dotyczące rozumienia terminu interdyscyplinarność. Badanie zrealizowano na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, na grupie 100 losowo dobranych studentów, zarówno stacjonarnych, jak i niestacjonarnych, gdzie zmienną różnicującą był kierunek i rok studiów. W późniejszym opracowaniu zmienne te w żaden sposób nie różnicowały statystycznie wypowiedzi studentów.

² *Wielki słownik języka polskiego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

³ Wybór psychologii i socjologii nie jest przypadkowy. Pomimo że swoją aktywność życiową, zarówno naukową jak i zawodową, lokujemy w obszarze organizacji i procesów związanych z zarządzaniem, to w dużej mierze dziedziny te (jako jeden z naszych podstawowych kierunków kształcenia) pozostają dla nas źródłem zrozumienia tych procesów i mechanizmów, wciąż będąc również pasją.

niu, podejście do rozwoju kadry menedżerskiej, zmieniające klasyczne rozumienie procesu szkoleniowego. W tej części nasze rozważania będą odnosiły się głównie do organizacji rozumianej w sensie rzeczowym, czyli jako funkcjonalna grupa, w skład której wchodzi celowo zorganizowane zespoły ludzi i rzeczy. Z uwzględnieniem zachodzących w niej procesów realnych (materialnych i fizycznych) oraz kierowania, na które składają się działania informacyjne i decyzyjne. Organizacja jest ponadto grupą, w której należy uwzględnić takie elementy, jak reguły, zasady, cele, misja, wizja czy wzajemne ich korelacje.

23.1. Psychologia i socjologia w służbie zarządzania

Konieczność użycia wiedzy z dziedzin wspomagających interpretację zjawisk opisywanych w zarządzaniu jest niepodważalna. K. Czainska wychodzi nawet z założenia, że zarządzanie po prostu jest nauką interdyscyplinarną, a co się z tym wiąże – nie istnieje samodzielnie w oderwaniu od innych dziedzin, a wręcz przeciwnie, łączy w sobie wiedzę nauk humanistycznych, ścisłych i przyrodniczych⁴. W nawiązaniu do wskazanych wyżej dziedzin – każda z nich skorelowana jest również ze statystyką. Ponadto socjologia wyrosła w oparciu o metody badania przyrody a psychologia określa podstawy zachowania każdej jednostki – niezależnie od sytuacji i miejsca (organizacja, dom, grupa towarzyska, szkolenie). Można przyjąć zatem, że związek interdyscyplinarności tych dziedzin na wielu poziomach jest potwierdzony i wystarczający dla uznania tezy o niepodważalności interdyscyplinarności za fakt. Jaki zatem jest sens wskazywania czegoś, co zostaje uznane za fakt? Przede wszystkim jest to konieczne dla poszukiwań nowych korelacji między określonymi dziedzinami, wskazywania nowych zmiennych warunkujących te korelacje, szczególnie przy szybko zmieniającej się rzeczywistości organizacyjnej. Odkrycia procesów i mechanizmów jednej dziedziny można przenieść na poziom innej. Większa wiedza z zakresu zmieniających się potrzeb jednostki przynosi zyski w konstruowaniu nowatorskich procesów szkoleniowych. Z kolei znajomość zmiany ujawniającej się w strukturze społecznej i harmonii czynników stratyfikacyjnych daje możliwość konstruowania nowych strategii osiągania celów. To znowu warunkuje dążenie do zwiększenia efektywności przez np.: wprowadzanie zarządzania zespołami multigeneracyjnymi. W naszym przekonaniu odkrywanie nowych poziomów związków poszczególnych dyscyplin pełni również funkcję futurologiczną. Oznacza to większą trafność prognoz, a co za tym idzie świadomość przygotowania się do prawdopodobnych, a może nawet oczekiwanych zmian w przyszłości.

⁴ K. Czainska, *Odkryć zarządzanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 9.

Kolejna kwestia, która wydawała się nam szczególnie interesująca, dotyczyła świadomości związków interdyscyplinarnych w zarządzaniu i wiedzy o nich u studentów tego kierunku na Uniwersytecie Łódzkim⁵. Grupa ta wydaje się być szczególnie predysponowana do pełnienia w przyszłości ról zawodowych związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem i to zadecydowało o wyborze tej grupy studentów jako grupy badawczej.

Studenci zostali poproszeni o napisanie krótkiego wypracowania dotyczącego związków interdyscyplinarnych między zarządzaniem, psychologią i socjologią. Otrzymaliśmy 40 opisów, z czego 35 zostało poddanych dalszej analizie⁶ w postaci jakościowej analizy treści. Na użytek artykułu prezentujemy jedynie wybrane wypowiedzi, które zostały ułożone w określone kody, jak: ogólne rozumienie związku socjologii, psychologii i zarządzania, obszary specjalistyczne nawiązujące do psychologii i socjologii oraz konkretne charakterystyczne kwestie bądź działy, gdzie psychologia i socjologia są szczególnie użyteczne.

Analiza treści dała dowód, że studenci kierunku zarządzania, zdecydowanie dostrzegają zależność tych dziedzin w wymiarze ogólnym: (R4) *„zarządzanie nie istnieje bez wiedzy psychologicznej i socjologicznej – nie wiedzielibyśmy, jak rozmawiać z ludźmi [...] nie wiedzielibyśmy, dlaczego ludzie się tak zachowują w zespołach pracowniczych”*; (R1) *„chcąc dobrze zarządzać innymi, nie możemy zapomnieć o aspektach społecznych i psychologicznych. Musimy pamiętać o tym, że wszystko odbywa się w otoczeniu społecznym, a każdy z nas ma swoje emocje, osobowość i style pracy czy reagowania – dlatego aby dobrze zarządzać, trzeba to wszystko brać pod uwagę”*; (R11) *„te nauki sprzyjają lepszemu funkcjonowaniu firmy, wskazują jej właściwy kierunek dzięki właśnie poznaniu człowieka, jego miejsca w organizacji – tak, aby we współpracy przyczyniać się do sukcesu firmy”*. Część wypowiedzi podkreśla aspekt trudności funkcjonowania w organizacjach i wykazuje się znajomością, czym jest organizacja. Jedna z wypowiedzi nawiązuje wprost do socjologicznego rozumienia organizacji jako grupy celowej, zmierzającej do realizacji pewnych celów w sposób zorganizowany: (R15) *„organizacje tworzą ludzie – to, jak funkcjonują w organizacjach, w o ogóle jak się tworzy taka struktura organizacji, i jak w tej strukturze – jak w grupie jakiejś społecznej ludzie realizują jakieś cele”*⁷.

W sposób szczególny respondenci wskazują również, jak ważne jest motywowanie w zarządzaniu innymi i podkreślają niezbędną wiedzę psychologiczną

⁵ W badaniu wzięli udział studenci ostatniego roku kierunku Zarządzania Zasobami Ludzkimi, zarówno z trybu stacjonarnego jak i niestacjonarnego. Wybór studentów trzeciego roku był podyktowany założeniem o określonym poziomie wiedzy na tematy związane ze studiowanym kierunkiem. Zbiorność badana składała się z 40 studentów, którzy napisali krótkie „wypracowanie” o zależności socjologii i psychologii z zarządzaniem.

⁶ Ze względu na wypowiedzi zbyt krótkie lub potraktowane żartobliwie odrzucono 5 wypracowań.

⁷ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2002.

w tym aspekcie: (R27) „naprawdę, kiedy się pozna, jak ludzie mogą reagować na dobre słowa i od czego to zależy, to szok [...] sama pracuję z ludźmi i udało mi się już doświadczyć, jak dobre słowo lub dobry komunikat działa na innych – tak, że inaczej już patrzą na swoje obowiązki i jakoś im lepiej się pracuje i w ogóle się chce – bez zajęć nie wiedziałbym tego”; (R34) „zarządzanie to nie tylko takie jakieś twarde rzeczy jak budżety czy strategie, czy kontrolowanie innych, ale to też np. motywowanie, a to, jak motywować innych, bez psychologii byłoby niemożliwe – pamiętam, że omawialiśmy, i mi to w głowie najbardziej utkwiło – potrzeby Masłowa, i to fajne, jak to się przekłada na działanie w pracy”.

Podczas analizy wyróżniliśmy także te, które odnoszą się do szczegółowych sytuacji (pewnych obszarów działania, zachowania), gdy socjologia i psychologia wydają im się szczególnie pomocne. Wśród tych najczęściej wskazywanych możemy wyodrębnić kilka kluczowych, np. rozwiązywanie konfliktów: (R18) „jak tu rozwiązać konflikt bez tego, co mówi socjologia czy psychologia – nic się nie wie, że to np. kompromis to wcale nie dobre – to szok jakiś”; (R31) „fajnie, bo dzięki psychologii możemy np. poznać, jakie my mamy podejście do wchodzenia w konflikt, a z socjologii np. to, że nie można uniknąć konfliktu, bo to jest element spójny z życiem w społeczeństwie” czy budowanie autorytetu menedżera: (R33) „psychologia mówi nam, jak mamy komunikować się z innymi, jak współpracować z naszymi podwładnymi, nie chcemy przecież rządzić i tylko rozkazywać, nie chcemy być bogiem – ale chcemy nauczać, pomagać, radzić – to jest według mnie cel, jaki powinien stawiać sobie każdy menedżer, prezes czy kierownik – aby mieć autorytet, nie można być bogiem dla pracowników, których nie chce się zrozumieć”. Pisano także o istocie budowania planów zawodowych i pracy w kontekście wartości autotelicznej: (R29) „planowanie to chyba jedno i drugie – znaczy ma związek i z socjologią i z psychologią – bo należy wiedzieć, jaki jest nasz cel kariery i ścieżki awansu, np.: i jak dodawać sobie siły, aby to zrealizować, aby wiedzieć jak postępować”; (R17) „ja lubię swój kierunek – dużo mi dał – ja już pracuję na stanowisku kierowniczym i widzę, jak dużo się zmieniło w mojej pracy od momentu studiowania, wpływa to na to, jak rozmawiam z pracownikami, co chcę osiągnąć i z nimi i sama – bo to jest najważniejsze, żeby praca była też satysfakcjonująca, aby się realizować – a taką wiedzę przecież zarządzanie czerpie z socjologii i psychologii, czy ono w ogóle może istnieć bez nich?”.

Wśród wypowiedzi pojawiają się również głosy, że na takich kierunkach powinno się zwiększyć ilość przedmiotów wprost odnoszących się do psychologii czy socjologii.

Uogólniając, można wysnuć wniosek, że studenci kierunku Zarządzanie Zasobami Ludzkimi zdecydowanie dostrzegają interdyscyplinarność w wymiarze jego związku z psychologią i socjologią. Z jednej strony wynika to z programu studiów. Z drugiej jednak, w naszym przekonaniu, może stanowić dowód na refleksyjne podejście do otrzymywanych treści. Wprawdzie poziom identyfikacji zależności

tych dziedzin nie jest wyjątkowy i wysoki, lecz odpowiadający poziomowi zakresu wiedzy na trzecim roku studiów i stanowi istotny efekt kształcenia.

To jednak, co zwróciło naszą uwagę i wydaje się być wartością dodaną tych wypowiedzi, to wyłaniający się aspekt praktyczności tego kierunku. W kolejnej części skupimy się właśnie na tym wymiarze zarządzania. Wskażemy, jak związek kierunku zarządzania oraz socjologii i psychologii działa w służbie praktyki.

23.2. Podstawowy wymiar funkcjonowania organizacji – ludzie

Żadna zbiorowość ludzka, żadna forma zrzeszenia czy grupy nie może funkcjonować bez członków – czyli bez ludzi⁸. W praktyce dla organizacji priorytetową wartością są właśnie zatrudniani ludzie. Nie dlatego, że są oni najlepiej wykształceni, ale dlatego, że charakteryzuje ich największy potencjał rozwojowy. Podstawową formą wsparcia potencjału pracowników są szkolenia. Szkolenie i doskonalenie umiejętności pracowników jest sposobem zwiększania wartości kapitału ludzkiego, co powoduje rozwój samej organizacji i przekłada się na wzrost jej zysków. Kapitał ludzki jest zatem zasobem przedsiębiorstwa, od którego w znacznym stopniu zależy konkurencyjność firmy na rynku. Pozyskanie i otrzymanie najlepszych pracowników wymaga od organizacji szczególnych starań, tym bardziej, że należy troszczyć się o to, by ich kwalifikacje umożliwiały realizację strategii i planów firmy⁹. Wiedza, która jest wykorzystywana w różnych dziedzinach życia, w tym w pracy, szybko dezaktualizuje się i proces ten następuje coraz szybciej. Z analiz aktualnej literatury przedmiotu i raportów wynika, że obecnie okres przydatności nabytych przez pracowników kompetencji skrócił się z ośmiu do dwóch, trzech lat. Spowodowane jest to bardzo szybkim rozwojem wiedzy w różnych dziedzinach, a przede wszystkim rozwojem technologii. Jest to czas, po którego upływie pracownicy powinni zostać ponownie przeszkoleni w zakresie kompetencji wykorzystywanych na danym stanowisku pracy. Szkolenie ich jest czynnikiem warunkującym efektywność danej organizacji. Nie ulega również wątpliwości, że szkolenia polegające na celowym modyfikowaniu wiedzy, umiejętności, zachowań i postaw pracowniczych (niezbędnych z punktu widzenia bieżących i przyszłych potrzeb wszystkich pracowników oraz organizacji) prowadzone na terenie organizacji, niezależnie od ich wielkości, profilu działalności, są niezbędne dla utrzymania określonego poziomu efektywności pracy lub pod-

⁸ J. Turowski, *Małe struktury społeczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993.

⁹ K. Wojtaszczyk, *Luki kompetencyjne przyszłych kierowników w świetle transformacji ról i umiejętności menedżerskich*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 283, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 162.

noszenia go¹⁰. Można uznać więc, że odgrywają one zdecydowaną rolę w procesie rozwoju zasobów ludzkich oraz są jednym z czynników motywujących. Ponadto wpływają nie tylko na jakość pracy, ale również na atmosferę panującą w zespołach pracowniczych. Innymi słowy, w wymiarze praktycznym są niezbędnym elementem, aby organizacja rozwijała się i na bieżąco dopasowywała warunki pracy, zarówno do pracowników, jak i do okoliczności zewnętrznych. W kontekście zmiany rynku szkoleń przede wszystkim przewiduje się, że przedsiębiorcy zaczną zwracać większą uwagę na dopasowanie szkoleń do aktualnych potrzeb firmy, zgodnych z jej celami rozwojowymi oraz strategią rozwoju. Odpływ funduszy unijnych spowoduje podniesienie cen usług szkoleniowych przy jednoczesnym zwiększeniu różnorodności oferowanych szkoleń oraz podniesieniu ich jakości. Trenerzy zatrudniani do prowadzenia szkoleń będą musieli mieć określone kompetencje potwierdzone stażem, doświadczeniem i umiejętnościami¹¹. Prognozy te stały się inspiracją dla powstania nowej formuły, wykorzystywanej w procesie rozwoju potencjału pracowników.

23.3. Case study – tradycyjne szkolenie a pigułki kompetencji – ku praktyczności

Teza o jeszcze większym dopasowaniu, praktyczności działań szkoleniowych, informacje płynące z rynku szkoleń, dane zawarte w dostępnych raportach oraz obserwacje członków zespołu trenerskiego marki szkoleniowej HRPEXcellence, należącej do HRP group, były przyczynkiem do rozpoczęcia we wrześniu 2012 r. pracy nad stworzeniem nowej metody szkoleniowej. Osoby, które były zaangażowane w ten proces, to głównie trenerzy i psychologowie biznesu z minimum dziesięcioletnim stażem pracy w obszarze rozwoju pracowników i menedżerów różnego szczebla, lecz również socjologowie i eksperci związani z HR-em. Ponadto są to osoby zajmujące się zarówno rozwojem kompetencji społecznych, zarządczych

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

¹¹ Na podstawie: „EFS – End of Financial Support”, badanie, które było jedną z inspiracji do stworzenia niniejszego artykułu, przeprowadzone zostało pomiędzy 28 czerwca a 28 września 2011 r., dotyczyło przyszłości rynku szkoleń w Polsce po zakończeniu finansowania w ramach EFS dla lat 2007–2013. W celu zebrania danych zastosowano jako technikę badawczą ankietę internetową CAWI (*Computer – Assisted Web Interviewing*). Badaniem objęci zostali przedstawiciele firm szkoleniowych, przedsiębiorcy oraz trenerzy z całego kraju. W badaniu wzięło udział 491 osób, w tym 355 przedstawicieli instytucji szkoleniowych, 73 przedstawiciele przedsiębiorstw oraz 63 trenerów, tzw. freelancerów niezwiązanych na stałe z żadną firmą. Wyniki przeprowadzonych badań zebrane zostały w raporcie, który został opublikowany na stronie www.efs.gov.pl i wzbudził duże zainteresowanie nie tylko graczy rynku szkoleniowego, ale również mediów, był szeroko cytowany w CNBS news oraz gazetach codziennych i tygodnikach. W badaniu tym poruszono wiele problemów, między innymi ten, jak zdaniem respondentów będzie wyglądał rynek szkoleń w kolejnych latach, zwłaszcza po wyczerpaniu się funduszy unijnych przekazywanych na ten cel w latach 2007–2013.

czy też projektowych. Część zespołu ma również wykształcenie i doświadczenie w pracy coachów i psychoterapeutów. Każdy z nich zrealizował przynajmniej kilka tysięcy godzin szkoleniowych, dla różnych grup pracowniczych. Osoby te posiadają doświadczenie w pracy szkoleniowej w bardzo różnych branżach. Realizowały zarówno projekty komercyjne, jak i te współfinansowane w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W tej charakterystyce zespołu zwraca uwagę jego interdyscyplinarność, gwarantująca różną perspektywę spojrzenia na proces szkoleniowy. Zespół ten poświęcił wiele czasu na analizę dotychczasowego dorobku, przenosząc go w kontekst dynamicznie zmieniającego się rynku szkoleń. Wnioski wynikające z jego pracy wydały się dość jednoznaczne już w początkowej fazie, jednak pojawiła się potrzeba włączenia do dyskusji innych trenerów i zasięgnięcia ich opinii.

Punktem wyjścia do rozpoczęcia pracy nad nowym produktem było pytanie, które zadano różnym trenerom, dotyczące tego, jak oceniają dotychczasową formułę szkoleń, które przyszło im realizować dla różnych podmiotów gospodarczych. Trenerzy, psychologowie biznesu i coachowie wskazali zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty tego sposobu pracy.

Respondenci najpierw poszukiwali pozytywów szkoleń realizowanych w dotychczasowym ujęciu. Przede wszystkim zwrócili uwagę na fakt, że z perspektywy przebiegu procesu grupowego szkolenia dwudniowe są zdecydowanie atrakcyjniejsze od jednodniowych, szczególnie w przypadku, gdy zostanie wypracowana wyjątkowa relacja z grupą. Aby o to zadbać, bardzo ważne jest takie zaplanowanie i przeprowadzenie szkolenia dwudniowego, aby było zgodne z dynamiką grupy. Początek szkolenia służyć ma budowaniu poczucia bezpieczeństwa i pewnego poziomu zaufania niezbędnego do efektywnej pracy, podczas gdy drugiego dnia szkolenia można zaproponować uczestnikom zadania, które wymagają lepszej integracji w grupie. Ponadto dwa dni szkolenia w przypadku zaangażowanych uczestników dają możliwość wejścia w ich indywidualny proces, przemyślenia pewnych kwestii i możliwość konfrontacji tego podczas drugiego dnia szkolenia. Wyrażanie podobnych myśli przez uczestników na początku drugiego dnia szkolenia w przyjemny sposób buduje zaangażowanie w grupie i pozytywnie wpływa na dynamikę szkolenia. Uczestnicy mają możliwość zadania pytań i podania w wątpliwość wielu kwestii, które pojawiają się pierwszego dnia; nie umykają one, mogą zostać poddane konfrontacji. Ponadto dwa dni szkolenia dają już pewien czas na przetrenowanie nowych umiejętności, o ile grupa nie jest liczna, a zaplanowane cele szkoleniowe w zakresie poruszanych zagadnień nie są zbyt rozbudowane.

W odniesieniu do realizacji szkoleń jednodniowych jako plus wskazywano to, że uczestnicy są „wyłączeni” ze swoich obowiązków w miejscu pracy przez krótki czas. Jest to szczególnie ważne w kontekście stanowisk, na których nie ma zastępstwa bądź na których praca wymaga szczególnej wiedzy i umiejętności. Uczestnicy

doświadczają mniejszej frustracji, bowiem po powrocie nie spadają na nich zaległe sprawy i zadania z dwóch dni, tylko z jednego.

Jeśli chodzi o minusy szkoleń dwudniowych, większość trenerów i psychologów biznesu była zgodna, że nie czas ich trwania jest ich najsłabszą stroną. Zwrócono uwagę przede wszystkim na inne aspekty. W związku z tym, że są kosztochłonne, osoby podejmujące decyzję o ich realizacji zakładają rozbudowaną tematykę i udział w nich dużej ilości osób. Wymusza to sytuację, w której poszczególne tematy są omawiane pobieżnie, a dodatkowo brakuje czasu i przestrzeni na ćwiczenie konkretnych umiejętności. Klasycznym przykładem przytaczanym przez wszystkich respondentów było szkolenie z komunikacji, w ramach którego decydenci oczekują zrealizowania zagadnień związanych z komunikacją werbalną i niewerbalną, autoprezentacją, przygotowaniem prezentacji oraz np. elementów komunikatów asertywnych. Formuła szesnastogodzinnego, dwudniowego spotkania w grupie kilkunastu osób nie pozwala na to, aby każdy uczestnik miał szansę przećwiczyć każdy z aspektów, otrzymać feedback i jeszcze raz powtórzyć działania pozwalające na rozwijanie danej umiejętności.

Ponadto uczestniczenie w ośmiogodzinnych szkoleniach dzień po dniu jest nieefektywne w kontekście dobowej aktywności każdego człowieka. Czas, gdy uczestnicy są najbardziej skupieni, efektywni, to godziny przedpołudniowe. Szkolenia, które trwają do godziny szesnastej, siedemnastej wymagają od prowadzącego stosowania wielu aktywatorów, pobudaczy, które mają dużą wartość integracyjną, jednak są też czasochłonne i nie dotyczą szkolenia konkretnych umiejętności.

Respondenci zwracali również uwagę na to, że fakt organizacji szkoleń w formie wyjazdowej wpływa na ich efektywność. Uczestnicy, którzy muszą dojechać wiele kilometrów, są zmęczeni i często zniechęceni. Prowadzący wielokrotnie mają do czynienia z tak zwaną „ścianą płaczu”, w trakcie, której osoby szkolone wylewają swoje żale i frustracje. Zdarza się również, że uczestnicy docierają na miejsce w różnych godzinach, zwłaszcza gdy przyjeżdżają z różnych części kraju, co jest dodatkową trudnością zarówno dla pozostałych osób, będących już w toku pracy, jak i dla prowadzącego, bowiem dołączenie nowej osoby zaburza proces kształtowania się grupy i w wyraźny sposób spowalnia go, naruszając budowane poczucie bezpieczeństwa. Oczywiście przy realizacji dłuższych szkoleń, cztero-, pięciodniowych, zakładających głęboką pracę uczestników, wyjazd, odosobnienie, odcięcie od nadmiaru bodźców zawodowych znajduje pełne uzasadnienie, jednak szkolenia takie należą do rzadkości.

Trenerzy i psychologowie biznesu wskazali również, że szkolenia jednodniowe są szczególnie trudne do realizacji, zwłaszcza gdy są realizowane jednorazowo. Nie ma możliwości, aby w takim układzie czasowym osoby szkolne były uczestnikami procesu grupowego.

Zasadne wydaje się przybliżenie pojęcia pojawiającego się już w tekście. Podczas szkolenia praca przebiega zawsze dwutorowo. Pierwszy tor to ten, w ramach którego realizujemy zdefiniowany cel szkolenia, np.: wspomniana już komunikacja. Drugi tor to rzeczony proces grupowy, który nie jest już tak jednoznaczny i przebiega w sposób nieświadomy, ale ma znaczący wpływ na atmosferę, relacje między uczestnikami, a tym samym efektywną pracę. Proces sam w sobie oznacza zmianę w czasie i dynamikę relacji zachodzących w grupie. Ważnym momentem jest wchodzenie do grupy i stawanie się jej członkiem. U każdej osoby wywołuje to lęk i rozpoczyna proces rozpoznawczy, tzw. rekonesans, który służyć ma analizie zysków i strat związanych z przystąpieniem do grupy. Jego naturalną konsekwencją jest zmiana sposobu postrzegania siebie samego, co może mieć pozytywne lub negatywne konsekwencje dla samooceny. Zatem budowanie poczucia bezpieczeństwa przez adekwatnie dobrane do tego etapu zadania i ćwiczenia szkoleniowe nabierają znamion oczywistości. Jednym z elementarnych czynników procesu grupowego jest również motyw współzależności. Kontekst, w jakim nas interesuje to zjawisko, przekłada się wyraźnie na efektywność grupy szkoleniowej. Mianowicie silna forma współzależności może ukształtować się pod wpływem zadaniowych celów grupy. Kiedy wynikają z nich wzajemne relacje pozytywne, wówczas prawdopodobnie pojawią się współpraca, spójność i wyższy poziom wykonania grupowego. Natomiast współzależność negatywna prowadzi do rywalizacji, zmniejszenia sympatii do innych członków grupy i zazwyczaj niższego poziomu wykonania¹². I ten motyw procesu grupowego wydaje się w oczywisty sposób wpływać na realizację celu szkolenia. Dwa dni i doświadczony trener dają możliwość umiejętnego monitorowania tego mechanizmu, tak aby wykorzystać jego potencjał dla efektywnej pracy zebranych uczestników. I ostatnie, na co chcemy zwrócić uwagę, to strukturalny aspekt grupy, współzależna sieć ról i statusu w hierarchii. Właśnie role są powszechnym atrybutem życia grupowego. To z nimi związane są określone oczekiwania i zadania. Zróżnicowanie ról może w znaczny sposób ułatwić podział pracy w grupie i dać poczucie tożsamości każdemu z jej członków. Obsadzenie ról daje gwarancję przetrwania grupy, ale nie można również zapominać o tym, że sztywny wzorzec ról bywa niekiedy poważnym mankamentem, ponieważ może zmniejszyć zdolność grupy do podejmowania nowych wyzwań i radzenia sobie z nowymi zadaniami. Oczywiście poruszone wątki nie wyczerpują tematu dynamiki procesu grupowego, przybliżają jednak zjawisko, które znacząco kreuje cały proces szkoleniowy. Szkolenia dwudniowe tworzą przestrzeń do pełnej realizacji opisanych mechanizmów, pojawia się jednak pytanie, czy stanowią jedyną formę.

Ponadto wątpliwością, która nurtowała zarówno uczestników szkoleń, jak i osoby szkolące było to, że szkolenia powinny rozwijać konkretne kompetencje, na które

¹² R. Brown *Procesy grupowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 68.

składają się wiedza, umiejętności oraz budowanie gotowości do ich zastosowania w środowisku pracy. W tradycyjnym ujęciu element wiedzy jest najbardziej rozbudowany. Na ogół wynika to stąd, że tematy szkoleniowe są formułowane zbyt szeroko, co pozwala na przekazanie tylko pewnego zasobu wiedzy i przećwiczenie tylko jakiejś jej części w praktyce. Oczywiście podejście takie może być inspirujące, zachęcać uczestników do zgłębiania wiedzy, jednak jak rozwijać umiejętności, nie otrzymując informacji zwrotnej o tym, co robione jest dobrze, a co źle? Uczestnik po 8 czy 16 godzinach pozostawiany jest sam sobie, nie otrzymuje ani feedbacku, ani wsparcia. Ponadto, choćby w kontekście przytoczonej wcześniej tematyki związanej z komunikacją, rozwijane powinno być kilka, a nawet kilkanaście umiejętności w ujęciu psychologicznym i zarządczym.

Jest zatem kilka argumentów przemawiających za tym, aby poszukiwać nowych form szkoleniowych. Bardzo inspirujące wydało się stwierdzenie jednego z ekspertów, który w dyskusji użył sformułowania „czas na działania rozwojowe, a nie szkoleniowe”. Nie chodzi chyba o to, aby szeroko szkolić pracowników, tylko rozwijać ich konkretne, zgodne z tempem zmian umiejętności, zachowania, postawy.

Metoda pigułek kompetencji wprowadzana na rynek przez HRPExcellence zakłada przede wszystkim to, że jedna pigułka rozwija jedną kompetencje rozumianą wąsko, np.: umiejętność konstruktywnego słuchania, umiejętność udzielenia feedbacku w procesie motywowania, umiejętność opowiadania historii w procesie budowania relacji. Każda pigułka składa się z trzech części. Przed warsztatem stacjonarnym, w ściśle określonym czasie uczestnicy zyskują dostęp do wiedzy podanej online, z możliwością konsultacji jej z trenerem. Wiedza podana jest z wykorzystaniem e-learningu, videocastów, filmów. Jest wzbogacona o elementy webquestów. Jej walorem jest to, że forma jej podania jest angażująca, zawiera elementy grywalizacyjne. Warsztat z uczestnikami trwa cztery godziny, w godzinach szczególnej wydajności intelektualnej, co ma duże znaczenie ze względu na jego intensywność. Psychologowie biznesu pracują z uczestnikami nad rozwijaniem jednej, konkretnej umiejętności. Warsztat dotyka również poziomu postaw i przekonań uczestników. Dzięki temu możliwe jest również prowadzenie działań poszkoleniowych, towarzyszenie w procesie zmiany, implementacja zadań, sesje coachingowe. Na szkoleniu uczestnicy zostają wyposażeni w zadanie implementacyjne, którego celem jest przeniesienie nabytej umiejętności na grunt zawodowy. Zadanie jest konsultowane, a następnie weryfikowane przez prowadzącego warsztat psychologa biznesu lub coacha. Zdaniem Aleksandra Drzewieckiego, prezesa zarządu House of Skills S.A., od firm szkoleniowych oczekuje się dzisiaj nie tylko rozwijania umiejętności pracowników, ale także doradztwa, rozumienia problemów, z jakimi mierzy się przedsiębiorstwo. Firmy szkoleniowe odpowiadają coraz częściej na konkretne wyzwania biznesowe, proponując nie tylko rozwój kompetencji, ale również rozwiązanie konkretnego problemu biznesowego. Pigułki kompetencji realizowane są w setach

składających się z kilku pigulek, o ich doborze decyduje klient, na podstawie danych płynących z rozpoznania sytuacji kompetencyjnej w organizacji prowadzonej przez HRPExcellence oraz przy wsparciu prowadzącego psychologa. Pozwala to zachować optymalne efekty oraz stworzyć przestrzeń dla procesu grupowego i zadbać o jego przebieg.

Zakończenie

Sztompka pisał, że współczesne społeczeństwo nie może funkcjonować w ode-
rwanu od organizacji – jesteśmy „ludźmi organizacji” w tym sensie, że bez nich
nie potrafilibyśmy już przeżyć, a nawet nie potrafimy bez nich umrzeć. Czym jest
funkcjonowanie w organizacji? Sposobami zarządzania ludźmi, różnymi środkami
działania, sposobami koordynowania czynności, harmonizowania wysiłków wła-
snych i innych w drodze do osiągnięcia celów i realizowania strategii firmy. Podstawowe
wymiaru to optymalizacja, efektywność i rozwój. W tym ostatnim znajdujemy wiele
możliwości, jednak te najbardziej efektywne będą oparte na kształtowaniu konkre-
tnych umiejętności, dopasowanych do warunków pracy i zastosowania w środowisku
pracy „od zaraz”. Praktyczność – to wskaźnik, jaki będzie szczególnie ceniony –
z maksymalnym wykorzystaniem czasu na kształtowanie danego, konkretnego zacho-
wania w organizacji. W jakim świetle taka specjalizacja stawia podkreślaną przez nas
interdyscyplinarność? Specjalizacja nie jest opozycją do interdyscyplinarności – jest
elementem, atomem, który należy dobrze połączyć z innym, ku największej jego
użyteczności. To kwestia wyboru kombinacji – dopasowania do celu, czerpania
inspiracji, weryfikowania doświadczeń z różnych dziedzin. W naszym przekona-
niu interdyscyplinarność jest immanentną cechą wszelkich naukowych dociekań,
które można przełożyć na cele praktyczne. W ten sposób zostały skonstruowane
opisane powyżej „pigulki kompetencji”, które z jednej strony są efektem pracy tre-
nerów, ekspertów o wieloletnim, lecz zróżnicowanym doświadczeniu zawodowym,
z drugiej są produktem dopasowanym do wymagań nowoczesnego klienta. W ten
sposób podejście interdyscyplinarne zostało wykorzystane do wyspecjalizowanego
podejścia szkoleniowego, które nie powstałoby bez wielu perspektyw naukowych
i zawodowych. Dodatkowo można uznać, że powstanie nowego produktu szkole-
niowego, jakim są pigułki kompetencji, jest dowodem na ewolucyjność zarządzania,
ponieważ jest elementem dopasowanym do zmian zachodzących w organizacji
i wynikających z nich potrzeb rozwoju kadry menedżerskiej.

Bibliografia

- Brown R., *Procesy grupowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Czainska K., *Odkryć zarządzanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2002.
- Turowski J., *Małe struktury społeczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Wojtaszczyk K., *Luki kompetencyjne przyszłych kierowników w świetle transformacji ról i umiejętności menedżerskich*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 283, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 199–208.

Rozdział 24

Zarządzanie jako nauka bez granic – w poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju wspomagających proces zarządzania przedsiębiorstwem

Wstęp

Rosnąca konkurencja, globalizacja przemysłu oraz turbulencja otoczenia stały się istotnym zagadnieniem poruszonym we współczesnej literaturze odnoszącej się do teorii organizacji i zarządzania¹. Liczba informacji zalewających organizacje przez ostatnie 30 lat przekroczyła liczbę tych, które powstały w okresie poprzednich 5000 lat². Przedsiębiorstwa przeznaczają miliony dolarów na systemy zarządzania informacjami i łączenia różnych baz danych w celu osiągnięcia poziomu, gdy zgromadzona informacja stanie się kluczowym i wartościowym aktywem³. Umiejętność właściwego zarządzania organizacjami, podejmowania sprawnych i skutecznych decyzji, umacniania pozycji przedsiębiorstwa na rynku wiąże się nie tylko z teorią, ale również z praktyką i może być nazwana sztuką zarządzania. I w tym miejscu rodzi się pytanie: Czy sztuka zarządzania wymaga od menedżera wiedzy z zakresu innych dziedzin naukowych?

Rozwinięciem postawionego pytania i zagadnieniem istotnym dla zrozumienia funkcjonowania przedsiębiorstw w XXI w. są relacje, jakie zachodzą pomiędzy nauką o zarządzaniu a innymi dziedzinami nauki. Na poziomie akademickim toczy się dyskusja o zarządzaniu i pozostałych naukach ekonomiczno-społecznych oraz ich wpływie i oddziaływaniu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Według oficjalnie stosowanego w Polsce podziału obszarów wiedzy i dziedzin naukowych, do nauk

¹ T. Hayes, *The Learning Organisation: Fashionable Fad or Path to Progress*, „International Journal of Applied Management” 2012, Vol. 1, Issue 3, s. 1–10.

² J. Trout, S. Rivkin, *Keep it Simple, Strategist*, The Public Relations Strategist, Public Relations Society of America, Fall, New York 1995, s. 4146.

³ J. Ladley, *Making Enterprise Information Management (EIM) Work for Business*, Elsevier 2010.

ekonomicznych zalicza się cztery dyscypliny: ekonomię, finanse, nauki o zarządzaniu oraz towaroznawstwo⁴. Nauki o zarządzaniu powiązane są z wieloma naukami, ale zdaniem S. Sudoła najwięcej powiązań występuje pomiędzy naukami o zarządzaniu a naukami ekonomicznymi⁵. W naukach o zarządzaniu występuje według klasycznego podejścia do zarządzania definicja określająca zarządzanie jako zestaw działań, obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie, kontrolowanie i zatrudnianie⁶, skierowanych na zasoby organizacji – ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne, wykonywanych z zamiarem osiągnięcia w sposób sprawny i skuteczny celów stawianych organizacji. Skuteczność to podejmowanie właściwych decyzji i wdrażanie ich z powodzeniem w życie⁷. Podobnie zdaniem E.F. Sudit skuteczność odnosi się do realizowania w organizacji procesu zarządzania z powodzeniem, a sprawność zakłada uzyskiwanie rozwiązań optymalnych przy mądrym wykorzystywaniu danych zasobów⁸.

Według Griffina zarządzanie najprościej jest zdefiniować z punktu widzenia tzw. perspektywy zasobowej, która traktuje organizację jako zbiór zasobów decydujących o odniesieniu sukcesu⁹. W podejściu do zarządzania organizacjami, w oparciu o neoklasyczną teorię mikroekonomiczną, w której firma traktowana jest jako struktura zbudowana na bazie zasobów, dostrzega się ponadto zależność pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa a jego wzrostem i rozwojem¹⁰.

Każda organizacja stosuje zasoby pozyskiwane z otoczenia. Są to zasoby ludzkie, finansowe, materialne i informacyjne. Zarządzanie sprowadza się do takiego dobierania i koordynowania zasobów, aby możliwe było osiągnięcie celów organizacji. Innymi słowy, zarządzanie zajmuje się alokacją i koordynacją wykorzystania zasobów wewnątrz firmy.

24.1. Praktyki zarządzania w przedsiębiorstwach energetycznych

Przykładem powiązania nauk o zarządzaniu i ekonomii z praktyką gospodarczą może być znaczenie innowacji w przedsiębiorstwach energetycznych. Innowacje są

⁴ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz.U. z dnia 30 sierpnia 2011 r.).

⁵ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 68.

⁶ Pięć funkcji zarządzania zdefiniowanych przez H. Fayola.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

⁸ E.F. Sudit, *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach*, Kluwer Academic Publisher 1996.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op.cit.

¹⁰ W.P. Wan et al., *Resources Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities*, „Journal of Management” 2011, Vol. 37, No. 5, s. 1335–1368.

wynikiem pracy wynalazczej pracowników. Ważną rolę odgrywają zatem pracownicy wiedzy, którzy są przedsiębiorczy, twórczy i innowacyjni. Przedsiębiorstwo nie tylko uczy się samo jako organizacja, ale zachęca także pracowników do uczenia się oraz poszukiwania rozwiązań problemów występujących w organizacji, proponowania innowacyjnych rozwiązań i sprawdzenia ich skuteczności.

W energetyce kluczową rolę odgrywają zasoby naturalne, takie jak ropa naftowa, uran, węgiel kamienny czy bardzo istotny ostatnio dostęp do odnawialnych źródeł energii (OZE) – jest to podejście ekonomiczne. Istnieje ścisłe powiązanie pomiędzy środowiskiem naturalnym a funkcjonowaniem przedsiębiorstw wykorzystujących w swoich działaniach zasoby naturalne. Odporność organizacji na zmienne czynniki zewnętrzne zależy od relacji zachodzących pomiędzy organizacją a środowiskiem¹¹.

W sektorze energetycznym zmiana jakości zasobów oraz konieczność zwiększenia efektywności ich wydobycia i przesyłu lub ich substytucji przez OZE wymaga udoskonalenia istniejących oraz opracowania zasadniczo nowych technologii, a to wiąże się bezpośrednio z umiejętnością adaptacyjną przedsiębiorstwa, jego wszechstronnością i elastycznością¹². Przekłada się to również na innowacyjność i jednocześnie adaptacyjność przedsiębiorstw energetycznych do wymogów płynących z otoczenia – jest to podejście związane z zarządzaniem. Duże przedsiębiorstwa energetyczne przystosowują się do wymogów otoczenia konkurencyjnego i biorą pod uwagę swoich konkurentów oraz agencje rządowe, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa uwzględniają w znacznej mierze stanowisko swoich klientów¹³. Na rynku energetycznym rozwija się na dużą skalę stosowanie elastycznych rur do wydobycia i przesyłu gazu i ropy naftowej. Zastosowanie tych zdobyczy techniki pozwala rozwiązywać technologiczne problemy związane z koniecznością eksploatacji złóż węglowodorów w zmienionych warunkach klimatyczno-przyrodniczych i termobarycznych, przy wyczerpaniu zasobów mineralno-surowcowych¹⁴.

Sprawne i skuteczne zarządzanie odnoszące się do zasobów przedsiębiorstwa może być realizowane przez menedżera, który dysponuje szeroką wiedzą i potrafi wykorzystywać różne dyscypliny wiedzy. Obecnie przedsiębiorstwa energetyczne coraz bardziej rozumieją znaczenie i rolę swoich pracowników w procesie wzrostu

¹¹ G. Whiteman W.H. Cooper, *Ecological Sensemaking*, „Academy of Management Journal” 2011, Vol. 54, No. 5, s. 889–911.

¹² Referat wygłoszony na sesji plenarnej podczas międzynarodowej konferencji w Kairze, P.F. Borowski, *Strategy of Adaptation as a Mode of Development in the Contemporary Companies on Energy Sector Example*, 2nd International Conference on Energy Systems and Technologies, Cairo 2013, s. 1–8.

¹³ Wyniki badań zaprezentowane podczas międzynarodowej konferencji w Dubaju, P. Borowski, *Strategy of Adaptation in the Contemporary Companies on the Example of European Energy Market*, International Conference on Education, Applied Sciences and Management, Dubai 2012, s. 99–102.

¹⁴ A. Ananienkow, *Gazprom stawia na technologię, wzrost wydobycia, rozwój*, „Gigawat Energia” 2004, nr 03.

i rozwoju¹⁵. Nie tylko małe, ale i duże przedsiębiorstwa dostrzegają, że ludzie mają kluczowe znaczenie w działalności i przyczyniają się do odnoszenia sukcesów. Zdobycie i utrzymanie jak najlepszych pracowników jest priorytetem pracodawcy, który chce odnieść sukces w strategii konkurencyjności na rynku¹⁶. Pracownicy powinni być uznawani za centralną, a nawet więcej niż centralną część przedsiębiorstwa. Rola, jaką odgrywają w odnoszeniu przewagi konkurencyjnej, jest nie do przecenienia we współczesnych przedsiębiorstwach i sukces firmy zależy od zespolenia człowieka i jego wiedzy z organizacją (*people-embedded know-how*)¹⁷.

Według G.A. Hale, dyrektora generalnego Alamo Learning Systems¹⁸, największym wkładem każdego menedżera w podnoszenie konkurencyjności danego kraju jest tworzenie konkurencyjnych przedsiębiorstw, a najważniejszym elementem wpływającym na konkurencyjność są innowacje¹⁹. W sektorze energetycznym, jak wspomniano wyżej, innowacje dotyczą głównie infrastruktury i nowych inteligentnych rozwiązań. Przykładem może być *Smart Metering*, czyli system inteligentnego opomiarowania, czy dobór właściwych komponentów w biopaliwach²⁰. Wdrożenie tego typu innowacji stanowi istotne wyzwanie finansowe i technologiczne.

W procesie podejmowania decyzji menedżer XXI w. musi posiłkować się wiedzą płynącą z pozostałych nauk społecznych, a właściwa interpretacja i implementacja jest możliwa przy zaakceptowaniu, że następuje przenikanie się poszczególnych składników odrębnych dziedzin nauki. Przykładem znaczenia współpracy pomiędzy różnymi dyscyplinami wiedzy może być prowadzenie wykładu przez kilku specjalistów z różnych dziedzin i dyscyplin. W latach 90. byłem studentem profesor M. Romanowskiej, która prowadziła na Wydziale Mechanicznym Energetyki i Lotnictwa Politechniki Warszawskiej wykłady dotyczące zarządzania w ramach bloku tematycznego „Ekonomika transportu lotniczego”.

¹⁵ P. Borowski, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach należących do sektorów silnie regulowanych*, w: *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji, Diagnoza i perspektywy*, red. E. Jędrzych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 45.

¹⁶ R.B. Renckly, *Human Resources*, Barron's Educational Series, 2004, s. 20.

¹⁷ G.W. Bohlander, S.A. Snell, A. Sherman, *Managing Human Resources*, South-Western College Pub. 2006, s. 4–5.

¹⁸ Alamo Learning System – grupa konsultingowo-szkoleniowa wdrażająca procesy biznesowe oraz systemy ISO, m.in. w koncernie Boeinga, Hondy.

¹⁹ G.A. Hale, *Think fast*, Alamo Learning System, John Wiley & Sons 2011, s. 166.

²⁰ P.F. Borowski, *Adaptation Strategy of Energy Companies to the Energy Sector Policy and Regulations in the Sustainable Development Context*, „International Journal of Engineering and Innovative Technology” July 2013, Vol. 3, Issue 1, s. 1–5.

24.2. Ekonomia a nauki o zarządzaniu

Przedmiotem nieustannej polemiki w dziedzinie nauk ekonomicznych są związki zachodzące pomiędzy szeroko rozumianą (zgodnie z obowiązującą w Polsce klasyfikacją nauk) ekonomią i naukami o zarządzaniu. Niezależnie od wspomnianej wyżej różnicy poglądów wiele kontrowersji od lat wywołuje dyskurs na temat relacji nauk o zarządzaniu do pozostałych nauk społecznych, a w szczególności do takich nauk behawioralnych, jak psychologia, socjologia czy antropologia.

Wielu ekonomistów, szczególnie reprezentujących nauki o zarządzaniu, uważa, że istnieje potrzeba konwergencji, czyli zacierania granic: z jednej strony między zarządzaniem i ekonomią i stopniowego upodobniania się obydwu dyscyplin, a z drugiej strony między tymi dwiema dyscyplinami a psychologią, prawem, socjologią, naukami politycznymi i historią. Wynika to z konieczności wzrostu użytecznego charakteru nauk ekonomicznych. Kontynuując ten sposób myślenia, dowodzi się, że taka potrzeba może się urzeczywistniać przede wszystkim dzięki rozszerzaniu zakresu badań empirycznych i eksperymentalnych w ekonomii i zarządzaniu. Częściowe podobieństwo zainteresowań ekonomii i nauk o zarządzaniu spowodowało naturalną, wydaje się, tendencję do wzajemnego przenikania się obu dyscyplin.

Nie negując *a priori* takiej potrzeby, Brzeziński, Gorynia i Hackuba²¹ uważają, że należy jednak pamiętać, iż istnieją dające się precyzyjnie zidentyfikować odrębności w zakresie ogólnej metodologii i przedmiotu badań w ekonomii i naukach o zarządzaniu oraz że ta pierwsza dyscyplina ma w zasadniczo większym stopniu charakter nomotetyczny (formułujący prawa nauki) i pozytywny, druga zaś deskryptywny (opisujący zjawiska) i normatywno-projektowy. Być może obszarem dokonania pewnej obiecującej pod względem poznawczym i użytecznym syntezy między tymi naukami będzie ekonomia menedżerska. Nauka o zarządzaniu to dyscyplina (nauka) praktyczna, w sensie, jaki nadawał temu pojęciu Kotarbiński. Simon²² określał tę rodzinę dyscyplin jako *sciences of the artificial*, czyli nauki, w których wyniku tworzone jest działanie praktyczne, a nie syntetyczne. Obaj uczeni wskazywali projektowanie jako wyróżnik metodologiczny tych dyscyplin. Adamiecki pisał, że „nauka o organizacji i zarządzaniu w jej współczesnym kształcie wywodzi się z naukowego organizowania i naukowego zarządzania (kierowania) rozumianego w najobszerniejszym znaczeniu jako organizowanie wszystkich środków i czynników wytwórczych”²³. Bunge uważa, że początek stosowania rzeczywiście naukowego podejścia do zarządzania datuje się

²¹ M. Brzeziński, M. Gorynia, Z. Hackuba, *Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI w. Między imperializmem a kooperacją*, „*Ekonomista*” 2008, nr 2, s. 201–232.

²² H.A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, 3rd edition, The MIT Press 1996, s. 4–5.

²³ K. Adamiecki, *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.

od czasu zintegrowania badań operacyjnych, psychologii społecznej, socjologii organizacji i niektórych składowych nauk ekonomicznych, w szczególności modelowania typu Leontiefowskiego *input-output*²⁴. Wówczas to nastąpiła przemiana *scientific management* w *management science*. Jeśli zarządzanie ma być rzeczywiście naukowe, to musi ono być uprawiane zgodnie z tezami nauki o organizacji i zarządzaniu. Nauka ta zaś powinna badać procesy zarządzania, korzystając z: „(a) zasad i danych wywodzonych z psychologii, socjologii i ekonomii; (b) metody naukowej, by testować hipotezy, oraz metody technologicznej, by testować rozwiązania przedmiotowe i procedury; (c) procedur naukowych i technologicznych, takich jak: zbieranie danych statystycznych, próbkowanie, automatyczne przetwarzanie informacji, symulacja komputerowa i sterowanie jakością; (d) modeli organizacji i procesów, takich jak: wykresy blokowe, drzewa decyzyjne i modele matematyczne”²⁵. Metodologia nauk praktycznych, a także nauk o artefaktach, wskazuje projektowanie jako wyróżnik metodologiczny tych dyscyplin.

Badania podstawowe skupiające się na problemach dynamiki organizacji były rozwijane w metodologii zarządzania przez kierunek nazwany szkołą procesu zarządzania (lub uniwersalistycznym) – łączący pewne idee szkoły klasycznej, empirycznej i systemowej, włączający w sferę swoich zainteresowań struktury organizacyjne, analizę funkcjonalną i systemową, komunikację społeczną, organizację nieformalną, psychologię, socjologię, teorię motywacji oraz teorię konfliktu²⁶.

W miarę rozwoju dyscyplin praktycznych zajmują się one tworzeniem własnego zbioru podstawowych, im tylko właściwych zdań teoretycznych dostarczających przesłanek do budowanych przez nie projektów. Specjaliści z dyscyplin praktycznych podejmują więc operacje badawcze – obserwacje, eksperymenty, rozumowania, manipulacje – służące poznaniu. Wedle powyższego nauka o zarządzaniu jest nauką (dyscypliną) praktyczną w takim sensie, w jakim dostarcza wiedzy mogącej służyć za przesłanki do budowy projektów stanowiących specjalność tych, którzy zawodowo zajmują się kształtowaniem organizacji. Jest to wiedza wyspecjalizowana czerpana zarówno z nauk teoretycznych, jak i z analizy wcześniej projektowanych rozwiązań i ich funkcjonowania (uwiecznionego sukcesem lub brakiem sukcesu).

²⁴ W. Leontief – amerykański ekonomista rosyjskiego pochodzenia, zajmował się analizą nakładów i wyników produkcji, twórcą macierzy przepływów międzygałęziowych, laureat Nagrody Nobla z dziedziny ekonomii w 1973 r.

²⁵ M. Bunge, *Treatise on Basic Philosophy*, t. 7: *Management Science*, Reidel, Dordrecht 1985, s. 274–285, za: W. Gasparski, *Wiedza o organizacji i zarządzaniu oraz jej poznawcze ugruntowanie*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.

²⁶ A. Stabryła, *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 3, s. 7–12.

24.3. Konwergencja czy oddzielenie ekonomii i nauk o zarządzaniu?

Biorąc pod uwagę potrzebę społecznej użyteczności nauk ekonomicznych, jest oczywiste, że w rozwoju tych nauk muszą być postrzegane nowe, ważne zjawiska, procesy i trendy ekonomiczno-społeczno-cywilizacyjne. Według S. Sudoła²⁷ w naukach o zarządzaniu mogą, a nawet powinny znaleźć się analizy z zakresu innych dziedzin nauki, ale nie powinny one w nich dominować. Kształtowanie się tzw. nowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego opartego na wiedzy oraz rosnąca rola edukacji i innowacji w procesie wzrostu, jak również globalizacja gospodarki światowej, ekologiczne uwarunkowania i skutki dotychczasowych wzorców rozwoju, wpływ odmienności kulturowych i światopoglądowych na modele zachowań mikroekonomicznych i sposoby rozwoju społeczno-gospodarczego wskazują, w jakim kierunku będzie rozwijać się nauka wieku XXI. W zarządzaniu przedsiębiorstwami energetycznymi wspomniane wyżej czynniki skupiają się jak w soczewce. Potwierdzają to Protokół z Kioto jak również konferencje stron COP (*Conference of the Parties*), na których spotykają się politycy, ekolodzy i przedstawiciele gospodarki z całego świata, by ustalić warunki i ograniczenia funkcjonowania przemysłu i określić ograniczenia emisji gazów cieplarnianych. Wyniki tych konferencji stanowią punkt wyjścia dla zarządzania przedsiębiorstwami energetycznymi w takim kierunku, by sprostać coraz bardziej wymagającym ograniczeniom środowiskowym.

Zdaniem Goryni²⁸ pomiędzy ekonomią i naukami o zarządzaniu istnieją granice, które oddzielają obie dyscypliny, powodując, że nie są one tożsame, jednak wydaje się, że obecny stan obu dyscyplin wskazuje raczej na pewną zbieżność zainteresowań i komplementarność, aniżeli daleko posuniętą odrębność i autonomię. W zagadnieniach gospodarczych niczego nie można rozwiązać bez współdziałania ekonomii i nauk o zarządzaniu i dlatego powinny ze sobą współistnieć. Zarządzanie strategiczne kładło nacisk na cele i aspiracje i wskazywało, że oba te czynniki wpływają na osiągnięcie wyników w przedsiębiorstwie (Ansoff 1965, Porter 1980) oraz dostosowywanie celów do wyników jako sprzężenie zwrotne (Argote, Greve 2007). Jednakże kluczowe jest również spojrzenie przez pryzmat psychologiczny i wiele badań obecnie realizowanych wskazuje, że właściwe cele wpływają na podniesienie wyników²⁹. Inkorporowanie wyników badań psychologicznych z zakresu celów,

²⁷ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 69.

²⁸ Ibidem, s. 74, za: Z. Pierścionek – wypowiedź udzielona podczas seminarium na SGH.

²⁹ E. Locke, G.P. Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice Hall 1990.

aspiracji, ryzyka czy też adaptacyjności jest w zarządzaniu strategicznym sposobem na znalezienie odpowiedzi na zróżnicowane wyniki przedsiębiorstw³⁰.

Według Robbinsa ekonomia jest dyscypliną, której przedmiotem zainteresowania jest „ludzkie zachowanie jako stosunek między danymi celami i ograniczonymi środkami o alternatywnych zastosowaniach”³¹. Wspomniane ludzkie zachowanie można uznać za racjonalne, jeśli jest logicznym i trafnym stosowaniem środków służących do realizacji danych celów przy danych warunkach ograniczających. Ekonomia jest zatem nauką badającą zachowanie ludzkie w odniesieniu do relacji pomiędzy celami i ograniczonymi zasobami, które mogą mieć różne zastosowania. Po stronie ekonomii mówienie o związkach ekonomii i nauk o zarządzaniu należy odnosić w zasadzie do mikroekonomii.

Ekonomia zajmuje się efektywnością rynków w zakresie alokacji i koordynacji zastosowań zasobów. Alokacja i koordynacja zastosowań zasobów może odbywać się na różnych poziomach gospodarki: globalnym, makro, mezo, mikro i mikro-mikro. Odnosząc definicję ekonomii według Robbinsa do poziomu mikro, a właściwie do poziomu przedsiębiorstwa, mikroekonomię można zdefiniować jako naukę zajmującą się w szczególności alokacją i koordynacją zastosowań zasobów na poziomie przedsiębiorstwa, a właściwie pomiędzy przedsiębiorstwami należącymi do tej samej branży³².

W literaturze przedmiotu spotykane są również inne definicje zarządzania, w tym także zarządzania strategicznego. Pojęcie strategia było używane w kontekście greckiej sztuki wojennej, w której oznaczało planowanie i realizację polityki danego kraju lub bloku mocarstw przy użyciu wszelkich dostępnych zasobów. Pojęcie strategii zostało zaadaptowane w latach 50. i 60. w nauce o ekonomii i wprowadzone do terminologii związanej z zarządzaniem przedsiębiorstwem jako określenie planu realizacji długofalowych zamierzeń przedsiębiorstwa i stopniowo zaczęło przyjmować znaczenie przypisywane uprzednio takim pojęciom jak polityka czy polityka działalności gospodarczej. Chandler definiuje strategię jako określenie długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania oraz dokonanie alokacji środków niezbędnych dla realizacji tych celów³³. Także w tym ujęciu pojawia się więc wątek alokacji zasobów. W rozważaniach prowadzonych przez pionierów z zakresu zarządzania organizacjami Marcha i Simona z roku 1958, zostały poruszone

³⁰ S. Hu, D. Blettner, R.A. Bettis, *Adaptive aspirations: performance consequences of risk preferences at extremes and alternative reference groups*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, Iss. 13, s. 1426–1436.

³¹ L. Robbins, *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, Macmillan, London 1932.

³² M. Brzeziński, M. Gorynia, Z. Hackuba, *Ekonomia a inne...*, op.cit., s. 210.

³³ A. Chandler, *Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA 1962.

zagadnienia dotyczące budowania strategii w organizacjach³⁴. Omawiają oni proces podejmowania decyzji przez jednostki w celu zapewnienia przedsiębiorstwu perspektywy rozwoju. Starają się znaleźć odpowiedź na temat strategii w przedsiębiorstwie funkcjonującym w warunkach ograniczoności zasobów.

Należy jednak pamiętać, że ekonomia jako dyscyplina nauki w tradycyjnym ujęciu skupia uwagę na alokacji zasobów między przedsiębiorstwami (w ramach sektorów gospodarki), a nauki o zarządzaniu odnoszą się do alokacji zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa.

Na dotychczasowym poziomie ogólności prowadzonych rozważań nasuwa się więc przypuszczenie o daleko idącym podobieństwie czy wręcz tożsamości mikroekonomii i nauk o zarządzaniu, przynajmniej pod względem eksplorowanych obszarów zainteresowań. Na rzecz takiej opinii przemawia także istnienie podręczników otwarcie uznających konwergencję ekonomii i zarządzania strategicznego³⁵.

Korzenie teorii zarządzania strategicznego tkwią zarówno w naukach o zarządzaniu, jak i w ekonomii. Związki z naukami o zarządzaniu są przy tym bardziej oczywiste i eksponowane, choćby w nazwie rozważanej teorii. Teoria zarządzania strategicznego zaczęła się wyłaniać jako w miarę spójny i kompleksowy zbiór koncepcji w latach 60. XX w. Jej podstawową bazą były sfragmentaryzowane teorie organizacji i zarządzania. Istotnym powodem wyłonienia teorii zarządzania strategicznego było także zapotrzebowanie płynące ze strony właścicieli i menedżerów wielkich korporacji. Z drugiej zaś strony poszukiwano narzędzi skutecznego oddziaływania firm na otoczenie. Należy zaznaczyć, że cechą teorii zarządzania strategicznego było od samego początku rozwijanie zarówno wątków poznawczych, jak i wątków normatywnych. Wyróżnikiem teorii zarządzania strategicznego było podejście polegające na dobrym, realistycznym rozpoznaniu rzeczywistości i formułowaniu na tej podstawie zaleceń normatywnych.

Istotny wpływ na powstanie teorii zarządzania strategicznego miały także koncepcje i nurty rozwijane w ramach ekonomii, które stanowiły podwaliny ekonomii branży – połączenie teorii równowagi cząstkowej z teorią niedoskonałej oraz monopolistycznej konkurencji. Od początku obszar zarządzania strategicznego zarezerwowany był dla tematyki racjonalności oraz nastawiony na konstrukcję analitycznych modeli i teorii (Ansoff 1965, Hofer i Schendel 1978) w celu zrozumienia i wyjaśnienia natury i przyczyn zrównoważonych wyników przedsiębiorstwa. Począwszy od analizy konkurencji Portera opisanej jako paradygmat struktura–kierowanie–wyniki, poprzez analizę interakcji konkurencji i teorie zasobowe. Nie ma wątpliwości, że dominujące aspekty klasycznego, współczesnego i przyszłego rozwoju zarządzania strategicznego opierały się i nadal będą się opierać na fundamentach

³⁴ J.C. March, H.A. Simon, *Organizations*, 2nd ed., Blackwell Publishers, Oxford 1993.

³⁵ D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, *Economics of Strategy*, J. Wiley & Son, London 2007.

ekonomii. Odzwierciedlając kierunek przejścia od analizy otoczenia zewnętrznego, naukowcy skupili swoją uwagę na czynnikach wewnętrznych, takich jak zasoby, możliwości adaptacji oraz umiejętności uczenia się (Winter 2000, Zollo i Winter 2002)³⁶.

Kierunki rozwoju współczesnej nauki – łączenie obszarów wiedzy

Teoria strategii konkurencyjnej jest dobitnym przykładem tego, że zarządzanie strategiczne jest osadzone głęboko nie tylko w konwencji nauk o zarządzaniu, ale także jest silnie związane z ekonomią. Podstawowym elementem teorii strategii konkurencyjnej, wywodzącym się z ekonomii branży, jest przyjęcie kontekstu działania przedsiębiorstwa, jakim jest branża³⁷. Przedsiębiorstwo konkuruje na rynku branżowym, stosując taką lub inną strategię konkurencji. Charakter i natężenie konkurencji opisane są w tzw. modelu pięciu sił Portera. To, co dzieje się w otoczeniu firmy, oraz pozycja, jaką firma zajmuje w otoczeniu, to główne przesłanki sukcesu. Powiązania teorii strategii konkurencyjnej z ekonomią dotyczą znaczenia struktury branży, strukturalnych aspektów konkurencji, teorii konkurencji monopolistycznej i teorii konkurencji niedoskonałej.

Na uwagę zasługują także związki teorii strategii konkurencyjnej z teorią organizacji i zarządzania, które dotyczą w szczególności wpływu podejścia sytuacyjnego i systemowego. Zarządzanie strategiczne opiera się również na wynikach badań nauk neurologicznych. W ostatniej dekadzie rozwinęły się badania z zakresu neuroekonomii (Glimchert et al. 2009) i pojawiło się pojęcie neurostrategii. Tworzone są instytuty i towarzystwa naukowe zajmujące się związkami pomiędzy psychologią, ekonomią i neurochirurgią³⁸. Wszelkie zagadnienia zarządzania strategicznego bazują na wiedzy, umiejętnościach, myśleniu, uczuciach osób na stanowiskach kierowniczych, które są odpowiedzialne za proces podejmowania decyzji. Zatem w zarządzaniu strategicznym „neuronauki” oferują badaczom nowe możliwości prowadzenia analiz związanych z zatwierdzaniem umów i podejmowaniem decyzji, mierzeniem zmiennych, generowaniem idei³⁹.

Zasygnalizowana tendencja do przenikania się i do generowania wzajemnych korzyści dla obu rozpatrywanych dyscyplin zdaje się przeważać, choć także w świecie anglosaskim znaleźć można opinie kładące bardziej nacisk na odmienność i separację, aniżeli na kooperację. Wydaje się, że o utrzymywaniu się sygnalizowanej tendencji świadczy jednoznacznie działalność publikacyjna wielu znanych autorów,

³⁶ G. Hodgkinson, M.P. Healey, *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, Iss. 13, s. 1500–1516.

³⁷ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.

³⁸ Np. Society for NeuroEconomics czy też Center for Neuroeconomics New York University.

³⁹ T.C. Powell, *Neurostrategy*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, Iss. 13, s. 1500–1516.

zawartość wielu czasopism oraz treści programów nauczania na uniwersytetach i w szkołach biznesu.

Bibliografia

- Adamiecki K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.
- Ananienkow A., *Gazprom stawia na technologię, wzrost wydobycia, rozwój*, „Gigawat Energia” 2004, nr 03.
- Besanko D., Dranove D., Shanley M., *Economics of Strategy*, J. Willey & Son, London 2007.
- Bohlander G.W., Snell S.A., Sherman A., *Managing Human Resources*, South-Western College Pub, 2006.
- Borowski P., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach należących do sektorów silnie regulowanych*, w: *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji, Diagnoza i perspektywy*, red. E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróż, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- Borowski P.F., *Adaptation Strategy of Energy Companies to the Energy Sector Policy and Regulations in the Sustainable Development Context*, „International Journal of Engineering and Innovative Technology” July 2013, Vol. 3, Iss. 1.
- Borowski P.F., *Strategy of Adaptation as a Mode of Development in the Contemporary Companies on Energy Sector Example*, 2nd International Conference on Energy Systems and Technologies, Cairo 2013.
- Borowski P.F., *Strategy of Adaptation in the Contemporary Companies on the Example of European Energy Market*, International Conference on Education, Applied Sciences and Management, Dubai 2012.
- Brzeziński M., Gorynia M., Hackuba Z., *Ekonomia a inne nauki społeczne na początku XXI w. Między imperializmem a kooperacją*, „Ekonomista” 2008, nr 2.
- Chandler A., *Strategy and Structure, Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA 1962.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Hale G.A., *Think fast*, Alamo Learning System, John Wiley & Sons, 2011.
- Hayes T., *The Learning Organisation: Fashionable Fad or Path to Progress*, „International Journal of Applied Management” 2012, Vol. 1, Issue 3, s. 1–10.
- Hodgkinson G., Healey M. P., *Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, Iss. 13, s. 1500–1516.
- Hu S., Blettner D., Bettis R. A., *Adaptive aspirations: performance consequences of risk preferences at extremes and alternative reference groups*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, Iss. 13, s. 1426–1436.

- Ladley J., *Making Enterprise Information Management (EIM) Work for Business*, Elsevier 2010.
- Locke E., Latham G.P., *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice Hall, 1990.
- March J.C., Simon H.A., *Organizations*, 2nd ed. Blackwell Publishers, Oxford 1993.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990.
- Powell T.C., *Neurostrategy*, „Strategic Management Journal” 2011, Vol. 32, Iss. 13, s. 1500–1516.
- Renckly R.B., *Human Resources*, Barron’s Educational Series, 2004.
- Robbins L., *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, Macmillan, London 1932.
- Sudit E.F., *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach*, Kluwer Academic Publisher 1996.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012.
- Trout J., Rivkin S., *Keep it Simple, Strategist*, The Public Relations Strategist, Public Relations Society of America, Fall, New York, NY 1995.
- Uchwała Centralnej Komisji do spraw stopni i tytułów z dnia 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych, M.P. 12.12.2005.
- Wan W.P. et al., *Resources Based Theory and Corporate Diversification: Accomplishments and Opportunities*, „Journal of Management” 2011, Vol. 37, No. 5, s. 1335–1368.
- Whiteman G., Cooper W.H., *Ecological Sensemaking*, „Academy of Management Journal” 2011, Vol. 54, No. 5, s. 889–911.

Rozdział 25

Pomiędzy zarządzaniem a ekonomią. Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina pogranicza

Wstęp

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina nauczania i badań ma blisko pół wieku, a uwzględniając tradycję nauczania przedmiotu „polityka firmy” (*Business Policy*) można mówić o już stuletniej historii tego obszaru – okresie zbliżonym do historii teorii zarządzania. Pokrewna dyscyplina – ekonomia, która wyodrębniła się z prądu filozoficznego w XVIII w. ma znacznie dłuższą historię. Ciekawym zagadnieniem wydaje się rozpoznanie i ocena interakcji między zarządzaniem a ekonomią. Obszarem szczególnie silnego oddziaływania obydwu tych dyscyplin jest zarządzanie strategiczne¹. Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania wpływu dyscypliny ekonomia na rozwój zarządzania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem tzw. szkoły pozycyjnej i zasobowej. Artykuł ma charakter przeglądowy – opiera się na metodzie analizy źródeł z zakresu zarządzania strategicznego i ekonomii.

25.1. Geneza zarządzania strategicznego

Początki zarządzania strategicznego nie są łatwe do jednoznacznego zdefiniowania. Podobnie jak w wypadku zarządzania w ogóle, praktyka wyprzedzała teorię. Strategia w biznesie – rozumiana jako sposób na kształtowanie sił rynkowych i oddziaływanie na otoczenie konkurencyjne – wyłania się w drugiej połowie XIX w., wraz z pojawieniem się wielkich, zintegrowanych pionowo przedsiębiorstw w USA

¹ Por. M. Gorynia, B. Jaworska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 2005, nr 5, s. 608.

i Europie². W latach 80. XIX w. w USA powstają pierwsze szkoły biznesu. W 1912 r. Harvard Business School (HBS) – wprowadza nowy przedmiot *Business Policy*. Jego głównym zadaniem była integracja wiedzy pozyskanej z wielu wyspecjalizowanych funkcjonalnie obszarów działania przedsiębiorstwa w celu kompleksowego spojrzenia z punktu widzenia dyrektora generalnego na całość problemów biznesowych decydujących o porażce bądź sukcesie firmy³.

W latach 50. XX w. wykładowcy *Business Policy* w HBS, tacy jak Smith, Christensen i Andrews koncentrują się na zagadnieniach kluczowych dla współczesnych definicji zarządzania strategicznego, tj. konieczności jasnego zdefiniowania zestawu celów biznesowych i dopasowania strategii firmy do jej otoczenia konkurencyjnego⁴. W latach 60. XX w. ukształtował się model LCAG (od nazwisk Learned, Christensen, Andrews, Guth) – będący filarem nauczania *Business Policy*, który definiuje strategię jako dopasowanie czterech elementów: sił i słabości firmy, szans i zagrożeń w sektorze, wartości osób wdrażających strategię, szerszych oczekiwań społecznych⁵. Rozwinięty na podstawie LCAG model Andrews'a oraz prace Ansoffa stworzyły podstawy popularnej analizy SWOT⁶. W ten sposób zostały stworzone podwaliny planowania strategicznego, które stanowiło kontynuację rozwiniętej wcześniej koncepcji planowania długookresowego⁷.

Równoległe niebagatelny wpływ na rozwój zarządzania strategicznego miało pojawienie się i rosnące znaczenie firm konsultingowych zajmujących się doradztwem strategicznym. Krzywa uczenia odkryta w 1926 r. w produkcji samolotów wojskowych została w połowie lat 60. XX w. spopularyzowana przez BCG jako teoria krzywej doświadczenia, wraz z macierzą wzrostu/udziału. W 1971 r. swoją wersję macierzy do oceny portfela jednostek biznesowych – w odpowiedzi na zapotrzebowanie General Electric (GE) – zaproponował McKinsey. W kolejnych latach zaczęły powstawać kolejne mutacje metod do analizy portfela jednostek biznesu⁸. Metody

² P. Ghemawat, *Strategy and the Business Landscape: Text and Cases*, Addison-Wesley, Reading MA 1999, s. 2–3.

³ D.E. Schendel, K.J. Hatten, *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline*, „Academy of Management Proceedings” 1972, s. 99; R.P. Rumelt, D. Schendel, D.J. Teece, *Strategic Management and Economics*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12, s. 6–7; P. Ghemawat, *Strategy and the Business...*, op.cit., s. 5.

⁴ P. Ghemawat, *Strategy and the Business...*, op.cit., s. 5.

⁵ M.E. Porter, *The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management*, „Academy of Management Review” 1981, Vol. 6, No. 4, s. 610.

⁶ Por. Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 39, 43 oraz P. Ghemawat, *Strategy and the Business...*, op.cit., s. 5–7.

⁷ H.I. Ansoff, *The State of Practice in Planning Systems*, „Sloan Management Review” 1977, Vol. 18, s. 7; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 60.

⁸ R.P. Rumelt, D. Schendel, D.J. Teece, *Strategic Management...*, op.cit., s. 7, 11–12; R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 185–188; 194–202; P. Ghemawat, *Strategy and the Business...*, op.cit., s. 3, 8–12. Szersze omówienie metod analizy portfelowej zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 153–166.

portfelowe zdobyły szczególną popularność w latach 70. XX w. (według „Fortune” w 1979 r. 45% spośród 500 przebadanych przedsiębiorstw przemysłowych stosowało techniki planowania portfela) – między innymi wskutek kryzysu naftowego i idącego w ślad za nim rozczarowania planowaniem długookresowym⁹.

Lata 70. ubiegłego wieku to również narodziny pojęcia zarządzanie strategiczne. W 1972 r. Schendel i Hatten postulowali wprowadzenie przedmiotu „Zarządzanie strategiczne” jako rozszerzenia dotychczasowej „Polityki firmy”. Co więcej, wskazywali oni na potrzebę rozwoju badań empirycznych w tym zakresie, wykraczających poza badania indukcyjne bazujące na studiach przypadków – charakterystyczne dla *Business Policy*¹⁰. Na 1974 r. datuje Ansoff powstanie zarządzania strategicznego rozumianego jako rezultat ewolucji sformalizowanych systemów zarządzania stosowanych w praktyce, wśród których wymienia on między innymi: planowanie długookresowe, planowanie strategiczne i zarządzanie portfelem strategicznym¹¹.

25.2. Ekonomia branży a rozwój zarządzania strategicznego

W literaturze podkreśla się wpływ ekonomii branży¹² na rozwój zarządzania strategicznego¹³. Na tle mikroekonomii, z której się wywodzi, ekonomia branży charakteryzuje się bardziej praktycznym, bliższym realiom ujęciem zjawisk gospodarczych¹⁴. Kluczowym podejściem badawczym tej dyscypliny jest paradygmat S-C-P, określane jako koncepcja Baina-Masona lub jako „szkoła harwardzka”¹⁵.

Zgodnie z modelem S-C-P (*Structure-Conduct-Performance*) struktura rynku/sektora (*Structure*) determinuje zachowania przedsiębiorstw (*Conduct*), a w konsekwencji efektywność rynku/sektora (*Performance*)¹⁶. Struktura jest rozumiana jako względnie trwałe ekonomiczne i techniczne wymiary sektora, definiujące

⁹ H. I. Ansoff, *The State of...*, op.cit., s. 21; P. Ghemawat, *Strategy and the Business...*, op.cit., s. 13.

¹⁰ D.E. Schendel, K.J. Hatten, *Business Policy...*, op.cit., s. 99–102.

¹¹ I. Ansoff, *The State of...*, op.cit., s. 7, 21–22.

¹² Termin zaproponowany jako tłumaczenie stosowanych w literaturze anglojęzycznej *Industrial Organization* lub *Industrial Economics* w: M. Gorynia, B. Jaworska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 606.

¹³ M.E. Porter, *The Contributions...*, op.cit., s. 609; R.P. Rumelt, D. Schendel, D.J. Teece, *Strategic Management...*, op.cit., s. 8–9, 12; Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju...*, op.cit., s. 19, 22–24; M. Gorynia, B. Jaworska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 606–607; Z. Matyjas, *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2011, nr 261, s. 313–316; J. Świątowiec-Szczepańska, *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” 2012, nr 2, s. 204, 209–211.

¹⁴ D. Carlton, J.M. Perloff, *Modern Industrial Organization*, Pearson Addison Wesley 2005, s. 2.

¹⁵ J. Tirole, *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press, Cambridge MA 1988, s. 1; Z. Matyjas, *Ekonomika organizacji...*, op.cit., s. 313.

¹⁶ F.M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago 1970, s. 4–5, 8–11; D. Carlton, J.M. Perloff, *Modern Industrial...*, op.cit., s. 2–4.

kontekst, w którym rozgrywa się konkurencja, a w szczególności: bariery wejścia do sektora, liczbę i rozkład wielkości firm, zróżnicowanie produktu, elastyczność popytu. Zachowanie oznacza wybory przedsiębiorstw w zakresie takich zmiennych decyzyjnych jak ceny, reklama, moce produkcyjne, jakość – można to pojęcie utożsamiać z ekonomicznym wymiarem strategii firm. Efektywność rynku/sektora jest rozumiana w kategoriach dobrobytu społecznego¹⁷. Z tego punktu widzenia idealną strukturą rynkową jest doskonała konkurencja z atomistyczną strukturą nabywców i dostawców pozbawionych siły rynkowej, monopol zaś jest przejawem nieefektywnej struktury¹⁸.

Ekonomia branży zaoferowała usystematyzowany model do oceny natury konkurencji w branży – co odpowiada szansom i zagrożeniom w ujęciu LCAG/SWOT. Identyfikując strukturę sektora, ekonomia branży naświetliła kluczowe aspekty otoczenia przedsiębiorstw, podkreślając rolę uwarunkowań strukturalnych determinujących możliwość do uzyskania rentowności a w konsekwencji atrakcyjność sektora. W przeciwieństwie do mało naukowego podejścia do analizy otoczenia stosowanego w literaturze z zakresu *Business Policy*, paradygmat S-C-P oferował znacznie bardziej uporządkowany model analizy – oparty na empirycznie weryfikowanych podstawach naukowych¹⁹.

Porter podkreśla trudności bezpośredniego wykorzystania ekonomii branży w zarządzaniu strategicznym, wskazując na różne punkty odniesienia i jednostki analizy, różnice w postrzeganiu procesu decyzyjnego, różne funkcje strat, a także małą liczbę uwzględnianych zmiennych i zbyt abstrakcyjny charakter tego paradygmatu²⁰. O ile ekonomia branży koncentruje się na dobrobycie społecznym, o tyle zarządzanie strategiczne na korzyściach firmy – interpretowanych w kategoriach wysokiej rentowności, która z punktu widzenia ekonomii jest przejawem niedoskonałości rynku ograniczającej korzyści społeczne w stosunku do ideału doskonałej konkurencji. O ile dla ekonomii przemysłu jednostką analizy jest sektor, o tyle w zarządzaniu strategicznym w centrum zainteresowania jest pojedyncza firma, nawet jeśli analizowane jest jej otoczenie. Ekonomia przemysłu postrzega przedsiębiorstwo jako pojedynczego decydenta dokonującego wyboru w oparciu o zasadę maksymalizacji, przy czym firma jest utożsamiana z niezależnym podmiotem operującym w jednym biznesie. Z punktu widzenia zarządzania proces podejmowania decyzji oraz ich wdrażania jest złożonym zagadnieniem obejmującym szereg aktorów, firmy realizują szeroką gamę celów, a przedsiębiorstwa złożone z wielu jednostek biznesowych nie są niczym nadzwyczajnym. Z punktu widzenia ekonomii przemysłu kluczowe jest

¹⁷ M.E. Porter, *The Contributions...*, op.cit., s. 611.

¹⁸ F.M. Scherer, *Industrial Market...*, op.cit., s. 4–5, 8–11; D. Carlton, J.M. Perloff, *Modern Industrial...*, op.cit., s. 2–4.

¹⁹ M.E. Porter, *The Contributions...*, op.cit., s. 611.

²⁰ *Ibidem*, s. 612.

odkrywanie zależności, które generalnie są prawdziwe, nawet jeśli nie w każdym przypadku. Z perspektywy zarządzania ważna jest sytuacja konkretnej firmy w całej jej unikalnej i zniuansowanej złożoności. O ile ekonomia branży identyfikuje kilka, stosunkowo nielicznych, ale krytycznych aspektów struktury sektora, o tyle praktycy strategii są w stanie wymienić znacznie dłuższe listy czynników kształtujących strukturalną atrakcyjność sektora. W rezultacie relatywnie abstrakcyjna z punktu widzenia zarządzania ekonomia branży wymaga „przetłumaczenia”, aby jej cenny potencjał mógł być wykorzystany w zarządzaniu strategicznym²¹.

Porter krytykuje również statyczność i determinizm ekonomii branży w tradycyjnym podejściu Baina-Masona. Struktura w klasycznym modelu S-C-P jest stabilna i traktowana jako egzogeniczna, podczas gdy praktycy zarządzania strategicznego dążą do wpływania na nią i jej zmiany przez swoje działania, np. zwiększając stopień koncentracji sektora, tworząc bariery wejścia na rynek²². Trzeba jednak zwrócić uwagę, że w późniejszych ujęciach modelu S-C-P uchyla się założenie o statyczności i egzogeniczności struktury²³.

W 1980 r. ukazuje się książka *Strategia konkurencji* M.E. Portera prezentująca m.in. model 5 sił konkurencyjnych²⁴. W istocie książka ta jest mocno zakotwiczonym w ekonomii branży „tłumaczeniem” modelu S-C-P, z uwzględnieniem najnowszych osiągnięć *Industrial Organization*, takich jak system sygnalizowania rynkowego, bariery wyjścia z sektora, zaangażowanie poprzez nieodwracalne inwestycje²⁵. Przy czym „tłumaczenie” to w formie modelu 5 sił stanowi „odwrócenie do góry nogami” logiki normatywnej modelu S-C-P (dążenie do wysokich zysków zamiast ekonomicznego ideału zerowych zysków ekonomicznych znamionujących doskonale konkurencyjną równowagę w długim okresie), pozostając w zgodzie z jej logiką pozytywną (tj. bazującą na związku przyczynowym pomiędzy strukturą sektora, strategią firm i ich rentownością)²⁶. Książka ta została uznana za najbardziej wpływowy wkład ekonomii w rozwój zarządzania strategicznego w dekadzie 1980–1990²⁷.

²¹ Por. Ibidem, s. 612–614.

²² Por. Ibidem, s. 613.

²³ Por. F.M. Scherer, *Industrial Market...*, op.cit., s. 5, D. Carlton, J.M Perloff, *Modern Industrial...*, op.cit., s. 4.

²⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 22.

²⁵ N.J. Foss, *Research in Strategy, Economics and Michael Porter*, „Journal of Management Studies” 1996, Vol. 33, No. 1, s. 11–12.

²⁶ Por. Ibidem, s. 16 oraz M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, op.cit., s. 21–23.

²⁷ R.P. Rumelt, D. Schendel, D.J. Teece, *Strategic Management...*, op.cit., s. 8.

25.3. Teoria wzrostu firmy i podejście zasobowe a rozwój zarządzania strategicznego

Z paradygmatu S-C-P wynika, że różnice pomiędzy strukturami sektorów powinny wyjaśniać różnice w rentowności funkcjonujących w nich przedsiębiorstw. Słuszność tego założenia była weryfikowana w licznych badaniach empirycznych. Podsumowując ten problem badawczy, Schmalensee stwierdza, że „podczas gdy różnice pomiędzy sektorami są ważne, z pewnością nie są wszystkim, co się liczy”²⁸. Istotne jest zatem zrozumienie nie tylko istoty różnic międzysektorowych (które próbuje wyjaśnić paradygmat S-C-P lub nawiązujący do niego model 5 sił Portera), ale przede wszystkim różnic wewnątrzsektorowych – pomiędzy przedsiębiorstwami.

O ile podejście Portera można postrzegać według modelu LCAG/SWOT jako skoncentrowane głównie na aspekcie szans i zagrożeń, o tyle w połowie lat 80. XX w. zarysowuje się podejście skoncentrowane na siłach i słabościach (czyli na wnętrzu firmy)²⁹. Jeden z prekursorów nowego podejścia w tytule swojego artykułu definiuje jego nazwę – *A Resource-based View of the Firm*³⁰

Podobnie jak model 5 sił Portera zasobowa teoria firmy (RBV – *Resource-based View*) ma źródła w ekonomii. Jednakże o ile będąca inspiracją szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym ekonomia branży nawiązuje do założeń ekonomii głównego nurtu, o tyle korzenie RBV sięgają heterodoksyjnych nurtów ekonomii. W szczególności jako kluczową inspirację należy wskazać tu teorię wzrostu firmy E. Penrose³¹.

O ile ekonomia głównego nurtu postrzegała firmę w kategoriach czynników produkcji: pracy, ziemi i kapitału, o tyle traktowanie firmy jako wiązki szeroko rozumianych zasobów wywodzi się z książki E. Penrose *The Theory of Growth of the Firm* z 1959 r.³² Autorka ta traktuje firmę jako zbiór zasobów, które determinują kierunki rozwoju firmy. Szczególnym kierunkiem rozwoju jest dywersyfikacja (forma uwolnienia się firmy od ograniczeń popytowych), która jest zdeterminowana naturą zasobów firmy oraz zasobami niewykorzystanymi³³.

²⁸ R. Schmalensee, *Do Markets Differ Much?*, „The American Economic Review” 1985, Vol. 75, No. 3, s. 350.

²⁹ D. Schendel, *Introduction to ‘Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-based Theory of Competitive Advantage’*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15, s. 1.

³⁰ B. Wernerfelt, *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, s. 171–180.

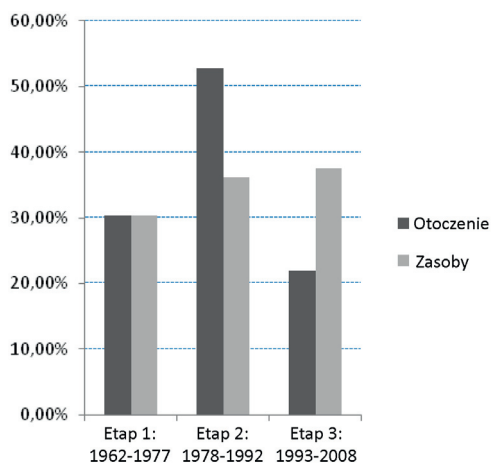
³¹ Ibidem, s. 171; D. Schendel, *Introduction to...*, op.cit., s. 2; N.J. Foss, *Research in Strategy...*, op.cit., s. 20; M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 612; W. Czakon, *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4, s. 8.

³² B. Wernerfelt, *A Resource-based...*, op.cit., s. 171.

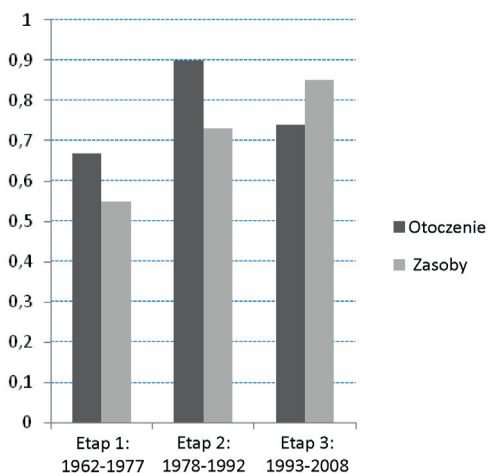
³³ Z. Pierścioneł, *Strategie rozwoju...*, op.cit., s. 36–37.

Nawiazujac do pracy Penrose, zasobowa teoria firmy definiuje zasoby kontrolowane przez firme jako aktywa, umiejetnosci, procesy organizacyjne, atrybuty firmy, informacje, wiedze itp. Wedlug tego ujecia zasoby sa w istocie wazniejsze od struktury sektora dla kreowania przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiebiorstwa³⁴. Zasoby firmy moga byc sklasyfikowane w trzy glowne kategorie: zasoby kapialu rzeczowego (zaklady produkcyjne wraz z wyposazeniem, lokalizacja geograficzna, dostep do surowcow itp.), zasoby kapialu ludzkiego (kwalifikacje, doswiadczenie, inteligencja, relacje itp.), zasoby kapialu organizacyjnego (formalne i nieformalne systemy planowania, kontroli i sterowania itp.). Zasobowa teoria firmy, bazujac na zalozeniu o heterogenicznosci zasobow nalezacych do przedsiebiorstw oraz ich ograniczonej mobilnosci, zaklada, ze moga stac sie one zrodlem przewagi konkurencyjnej. Kryteria, jakie musza spelniac zasoby, aby przewaga ta byla trwala, to: wartosc, rzadkosc, trudnosc imitacji, brak substytutow (strategicznym ekwiwalentow)³⁵.

Czestotliwosc wystepowania pojec w definicjach



Stopien istotnosci znaczenia (degree of centrality) pojec dla definicji



Rysunek 25.1. Zmiana znaczenia slow „otoczenie” i „zasoby” w definiowaniu strategii w latach 1962–2008 w podziale na etapy rozwoju zarzadzania strategicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G.A. Ronda-Pupo, L.A. Guerras-Martin, *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: A Co-Word Analysis*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, s. 171–172, 178.

³⁴ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 100–101; D. Schendel, *Introduction to...*, op.cit., s. 1–2.

³⁵ J. Barney, *Firm Resources...*, op.cit., s. 101, 105–112.

RBV mimo pewnych słabości³⁶ podlega ciągłym procesom rozwojowym. Niektórzy autorzy twierdzą, że można już mówić o RBT, tj. *Resource-based Theory*³⁷. Obecnie zasobowa teoria firmy jest uznawana za najbardziej rozpowszechnione podejście teoretyczne do badań w zakresie zarządzania strategicznego³⁸. Ciekawe są wyniki analizy bibliometrycznej dotyczącej definiowania strategii w latach 1962–2008. W okresie 1978–1992 widać wyraźny wzrost częstotliwości występowania i stopnia istotności znaczenia pojęcia otoczenie w definiowaniu strategii (rys. 25.1), co można interpretować jako efekt wpływu ekonomii branży na rozwój zarządzania strategicznego. Z kolei w okresie 1992–2008 rola pojęcia otoczenie w definiowaniu strategii maleje na korzyść pojęcia zasoby (rys. 25.1), co koresponduje z rosnącym znaczeniem RBV/RBT i jej wpływem na rozwój zarządzania strategicznego.

Podsumowanie i wnioski

Zarządzanie strategiczne to dyscyplina pogranicza, która rozwinęła się dzięki konwergencji teorii zarządzania i teorii ekonomii. Dyscyplina ta jest kontynuatką „polityki firmy” wywodzącej się z amerykańskiego systemu edukacji menedżerskiej, bazującego w znacznym stopniu na metodzie studiów przypadków. O ile w tym ujęciu była ona swego rodzaju „sztuką”, o tyle nauką stała się w pełni w dużej mierze dzięki wpływom ekonomii, a w szczególności ekonomii branży, która stała się zaczynem rozwoju szkoły pozycyjnej. Również w przypadku dominującego obecnie podejścia zasobowego można dostrzec wpływ teorii ekonomicznych.

Szkoła pozycyjna i zasobowa postrzegane są na ogół jako konkurencyjne, tymczasem podejścia te mogą być względem siebie komplementarne³⁹. Jak się wydaje, próba integracji tych nurtów mogłaby być przejawem dojrzewania stosunkowo młodej dyscypliny zarządzania strategicznego. Być może wówczas łatwiej byłoby odwrócić dotychczasowy trend i zarządzanie strategiczne mogłoby stać się istotnym źródłem inspiracji dla ekonomistów, zamiast głównie czerpać z dorobku ekonomii.

³⁶ Zob. szerszą dyskusję w: W. Czakon, *Zasobowa teoria...*, op.cit., s. 10–12.

³⁷ R. Krupski, *Badanie zasobów przedsiębiorstw z perspektywy strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A, s. 131.

³⁸ W. Czakon, *Zasobowa teoria...*, op.cit., s. 8.

³⁹ N.J. Foss, *Research in Strategy...*, op.cit., s. 19; J. Światowiec-Szczepeńska, *Renta ekonomiczna...*, op.cit., s. 216.

Bibliografia

- Ansoff H.I., *The State of Practice in Planning Systems*, „Sloan Management Review” 1977, Vol. 18, s. 1–24.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- Carlton D., Perloff J.M., *Modern Industrial Organization*, Pearson Addison Wesley 2005.
- Czakon W., *Zasobowa teoria firmy w krzywym zwierciadle*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4, s. 8–12.
- Foss N.J., *Research in Strategy, Economics and Michael Porter*, „Journal of Management Studies” 1996, Vol. 33, No. 1, s. 1–24.
- Ghemawat P., *Strategy and the Business Landscape: Text and Cases*, Addison-Wesley, Reading MA 1999.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Gorynia M., Jaworska B., Owczarzak R., *Zarzadzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” 2005, nr 5, s. 595–619.
- Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Krupski R., *Badanie zasobów przedsiębiorstw z perspektywy strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A, s. 131–139.
- Matyjas Z., *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2011, nr 261, s. 307–318.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Porter M.E., *The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management*, „Academy of Management Review” 1981, Vol. 6, No. 4, s. 609–620.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., *Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: A Co-Word Analysis*, „Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33, s. 162–188.
- Rumelt R.P., Schendel D., Teece D.J., *Strategic Management and Economics*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12, s. 5–29.
- Schendel D., *Introduction to ‘Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-based Theory of Competitive Advantage’*, „Strategic Management Journal” 1994, Vol. 15, s. 1–4.

- Schendel D., Hatten K.J., *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline*, „Academy of Management Proceedings” 1972, s. 99–102.
- Scherer F.M., *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago 1970.
- Schmalensee R., *Do Markets Differ Much?*, „The American Economic Review” 1985, Vol. 75, No. 3, s. 341–351.
- Światowiec-Szczepańska J., *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” 2012, nr 2, s. 203–226.
- Tirole J., *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press, Cambridge MA 1988.
- Wernerfelt B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, Vol. 5, s. 171–180.

Rozdział 26

O granicach i nauce. O zarządzaniu i rachunkowości w kontekście imperatywu wartości ekonomicznej

Wstęp

Celem niniejszego tekstu jest zaprezentowanie: (1) być może dyskusyjnych refleksji na temat nauki i granic lub „braku granic” jej uprawiania, (2) opinii autorki na temat naukowych konsekwencji wynikających z formalnego określania granic uprawiania nauki, (3) trzech obserwacji odnoszących się do nikłej granicy pomiędzy uprawianiem nauki w pozytywnym znaczeniu, a uprawianiem nauki, które – być może nawet mimo naukowej świadomości – zdominować mogą inne, nie do końca wyłącznie naukowe cele, (4) dwóch równoległych, ale odmiennych co do istoty rzeczy kierunków dalszych badań naukowych: w obszarze nauk o zarządzaniu i w obszarze nauki o rachunkowości, określonych tu przez autorkę mianem koniecznych dla dalszego rozwoju tej części świata biznesu, w której tworzona jest wartość ekonomiczna, oczekiwana społecznie.

26.1. O granicach i nauce

O granicy lub granicach można rozprawiać w różnych aspektach: politycznych, geograficznych, społecznych i obyczajowych. W niektórych kontekstach granice nabierają fizycznego kształtu, który określa płot, mur, zaporę, ściana, prawo. Nawet jeśli miałyby one postać wiązki promieni laserowych, wirtualnej kurtyny, bramy czy też kodów, takie granice są ustalone, wyznaczone, trwałe, choć tylko do momentu ich zburzenia lub zmiany na lepsze, czyli skuteczniej strzegące dostępu do jakiegoś obszaru. W innych kontekstach „granica” ma charakter płynny, mieści się bowiem w przedziale ludzkiego rozumienia np. wolności, bólu czy też dobrego smaku. Granice mogą mieć też charakter subiektywny lub obiektywny, mogą rodzić się długo,

w wyniku poważnych zmian historycznych lub kulturowych bądź wyrastać jak spod ziemi, niespodziewanie. Z tych samych powodów niektóre z granic giną lub przestają być ważne, mimo że formalnie mogą jeszcze w jakiejś przestrzeni nadal istnieć. Dzieje się tak, bo przekraczane są bariery, które wyraźnie należy odróżnić od pojęcia „granicy”, a które mogą pojawiać się na drodze wyznaczania nowych granic.

W naturze człowieka leży chęć do przekraczania różnych granic. Chęć ta oczywiście uwarunkowana jest osobowymi cechami, dlatego niektórzy ludzie mierzą się z naturą, podejmując ekstremalne działania, inni przekraczają granice prawa, a jeszcze inni – np. granice wyznaczone przez zdrowy rozsądek. Wiadomo, nie zawsze ta chęć służyć będzie poznaniu naukowemu, zawsze jednak będzie wynikać z dążenia do zmian w posiadanych zasobach (nie tylko materialnych, ale także intelektualnych i innych, szeroko rozumianych) lub ze starania o ich utrzymanie.

Niezależnie od naukowego lub nienaukowego charakteru przekraczania różnych granic, takim próbom zwykle towarzyszy stres. Problem ten szeroko naświetla psycholog S.E. Hobfoll w swej teorii zachowania zasobów (*Conservation of Resources Theory* – COR)¹. Stres może być czynnikiem zniechęcającym do „przekraczania granic”, ale może także pobudzać do kreatywności – niestety może nie zawsze prawej, ale za to pozwalającej na łatwiejsze, szybsze przekroczenie jakiejś granicy lub w ogóle je umożliwiające.

Stres może być zagrożeniem dla poznania naukowego w każdym obszarze, nie tylko w obszarze zarządzania czy rachunkowości. Stres może także motywować do działań dobrze nauce służących. Problem jest więc – jak zwykle – złożony, wieloaspektowy. Niemniej jednak w aspekcie naukowym, niezależnie od tego, czy towarzyszy temu większy, czy mniejszy stres, pozytywne jest jedynie przekraczanie granic wiedzy, które jest warunkiem identyfikowania obszarów niewiedzy, i tym samym podejmowania wysiłku prawdziwego poznania naukowego. Tylko wówczas bowiem można mówić o „uprawianiu nauki”, czyli staraniu się o rozwój wiedzy. Wiedzy, która jest produktem naukowego poznania, wykonanym przez człowieka opisem świata i wszechświata, udokumentowanym etapem cywilizacyjnego rozwoju, sposobu postrzegania rzeczywistości i wymiany ustaleń na ten temat. Opiszem, którego celem jest w gruncie rzeczy dalszy rozwój warunków funkcjonowania człowieka.

Z holistycznego punktu widzenia wydaje się więc, że człowiek, aby mógł dalej istnieć jako ludzkość, musi uprawiać naukę, przede wszystkim po to, aby – w warunkach ograniczonych zasobów – móc tymi zasobami zarządzać (wykorzystywać je

¹ Szerzej patrz: *Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla – polskie doświadczenia*, red. E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012. (W szczególności część autorstwa S.E. Hobfolla, s. 19–42), <http://www.ibuk.pl/fizyka/44451/teoria-zachowania-zasobow-stevana-e-hobfolla.html> (7.01.2014).

i zmieniać) w sposób optymalny, niezagrażający istnieniu tejże ludzkości. W tym celu, ze względu na wiedzę, która od dawna przerasta możliwości percepcji jednej osoby, człowiek proces poznawczy specjalizuje, co prowadzi do wyodrębniania się różnych obszarów badań naukowych nad rzeczywistym światem i tworzenia się grup ludzi naukowo funkcjonujących w tych obszarach – dziedzinach i dyscyplinach naukowych. Szczególnie w warunkach łatwej dostępności wiedzy nie do uniknięcia jest wzajemne, częściowe lub nawet całkowite, nakładanie się niektórych obszarów badań naukowych. Nie ma w tym nic złego, wręcz przeciwnie: takie sytuacje (określane jako prace interdyscyplinarne) mogą prowadzić do rodzenia się nowych perspektyw badawczych (nowych obszarów badań) i powstawania nowych ustaleń, ważnych dla rozwijania wiedzy.

Jakkolwiek by myśleć o „granicach”, zawsze kojarzy się ona z podziałem lub końcem czegoś. Dlatego też ustalanie formalnych (klasyfikacyjnych) granic obszarów badawczych, podyktowane potrzebą zapanowania nad „wyceną” i „określeniem charakteru” dorobku naukowych twórców oraz ze względu na ewentualną politykę alokacyjną ograniczonych środków finansowych, dla samego procesu poznawczego jest zabiegiem niebezpiecznym, a nawet destrukcyjnym. Obserwacja ta wydaje się słuszna, zwłaszcza gdy badania naukowe mają charakter interdyscyplinarny i na dodatek taki, że trudno określić stopień adekwatności do konkretnego obszaru badawczego, a jednak taki, który ewidentnie poszerza wiedzę. Prawdziwa nauka powinna być wolna od ograniczeń formalnych, wystarczy bowiem, że jej uprawianie zwykle zachodzi, i zachodziło także w przeszłości, w warunkach trudności o różnej naturze – materialnych, finansowych czy też międzyludzkich, środowiskowych.

Niestety, nie mogę podać rozwiązania, które byłoby tu dobre i służyło jednocześnie kilku sprawom. Wydaje się jednak, że wobec globalnego charakteru wiedzy, nadszedł już czas na poważną, najlepiej w skali globalnej, naukową dyskusję nad formalną klasyfikacją wiedzy i – w konsekwencji – nauki. Weryfikacja w tym zakresie jest konieczna, w szczególności w obszarze nauk społecznych, w tym ekonomicznych. Niejednokrotnie trudno dziś bowiem w obszarze nauk społecznych jednoznacznie wskazać dyscyplinę naukową, do której „pasuje” dane badanie: do zarządzania, finansów czy też do ekonomii. Nie powinno być tak, że formalne określenie dyscyplin naukowych – wobec tego, że ich granice są niedookreślone lub płynne merytorycznie, albo nieadekwatne do współczesnej wiedzy, bo ciągle rozumiane według swego „standardu z przeszłości” – wyznacza w pewnym sensie tendencyjny, tj. ukierunkowany na formalnie wyróżnioną dyscyplinę naukową, sposób prezentowania wyników badania, bo od tego zależy, czy naukowiec może liczyć na pokonanie kolejnego formalnego wymagania, dzięki któremu uzyska przepustkę do dalszej kariery naukowej w obszarze ekonomii, finansów, zarządzania czy też rachunkowości.

Zmiany są cechą świata, w tym także świata nauki w Polsce. Uważam, iż trwanie przy niewystarczającym już porządku klasyfikacyjnym dyscyplin w naukach

ekonomicznych, wyznaczającym urzędowo merytoryczne granice badań naukowych, jest istotną barierą dla prawdziwego uprawiania nauki w tej dziedzinie.

„Nauka od początku swego istnienia występuje w różnych postaciach. Dzieje się tak nie tylko dlatego, że bywa rozmaicie ujmowana, lecz także z tego powodu, iż dotyczy odrębnych dziedzin i realizuje się w różny sposób. Liczba dyscyplin naukowych jest olbrzymia i stale wzrasta. W ten sposób naukowy porządek nie jest ustalony raz na zawsze, ale tak jak cały współczesny świat podlega ciągłym przemianom i rozwojowi. Nauka podlega bowiem stałemu przewartościowaniu, to co dawniej było traktowane jako nauka, dziś jest po prostu praktyką dnia codziennego; to, co wczoraj jeszcze nie było rozważane z pozycji nauki, było przejawem „fantazji”, dziś stanowi rozległą naukową dziedzinę. To, co niegdyś wydawało się trywialną rzeczywistością, obecnie jest przedmiotem rozległych badań naukowych”².

O nauce³ można mówić po wielekroć i na różne sposoby. Interesującego przeglądu, w wielu kontekstach, z głębokim ładunkiem emocjonalno-intelektualnym dostarcza K. Kuciński, w książce *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, w której wyraża on opinię, że nauka „wymaga fantazji, lekkości, syntezy i analizy, nieoczekiwanych skojarzeń, nieoczekiwanych ścieżek, nieoczekiwanej formy zadawania trudnych, nietypowych, niewygodnych, często także z pozorów głupich i pozbawionych sensu pytań, wyzbycia się lęku przed stawianiem takich pytań, a przede wszystkim bezinteresowności. Nauka jak poezja wynika z przejścia się sprawą, którą się bada i która staje się dla badacza najważniejsza, choć innym zda się zupełnie nieistotna”⁴. Za R. Piłatem⁵ twierdzi również, że „nauka to bardziej sposób myślenia niż zasób wiedzy. Wiedza może być wszechstronna i kompleksowa. Nauka wymaga czegoś więcej [...], wymaga przede wszystkim myślenia. Zwłaszcza niekonwencjonalnego [...]. Jego istotą jest racjonalność, ale trzeba mieć świadomość, że nauka tworzy w rzeczywistości jedynie wysepki racjonalności na morzu ignorancji, bezmyślności i prawd pozornych. Jest zarazem ciągła i nieciągła. Jej ciągłość wynika z kultury, nieciągłość zaś z innowacyjności mającej często charakter wręcz rewolucyjny i z gruntu zmieniający wszystko to, w co dotychczas wierzono i co uważano za niepodważalną prawdę absolutną”.

² E. Kowalczyk, *Nauka a kultura duchowa*, w: *Nauka w kulturze ogólnej*, red. B. Suchowolski, J. Kubin, PAN, Warszawa 1985, s. 57–66. Cyt. za: N. Artienwicz, *Znaczenie rachunkowości jako nauki w ramach nauk społecznych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” nr 73(129), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa 2013, s. 7.

³ W tej części opracowania wykorzystałam (miejscami jednak zmieniony na potrzeby niniejszych rozważań) fragment swojej wcześniejszej publikacji, który odnosi się do prezentacji spostrzeżeń K. Kucińskiego na temat nauki zawartych w publikacji: *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010. Por: A. Karmańska, *Nauka rachunkowości, proces poznawczy, paradygmaty i prawda w rachunkowości – garść ustaleń i refleksji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” t. 71(127), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2013, s. 126–129.

⁴ *Metodologia nauk...*, op.cit., s. 15.

⁵ *Ibidem*, s. 22.

Przytoczone tu, a także inne spostrzeżenia Kucińskiego, chociaż poczynione przez niego głównie ze względu na rozważania odnoszące się do ekonomii, mają uniwersalny charakter. Dobrze pasują także do badań naukowych prowadzonych w obszarze zarządzania, finansów i rachunkowości, bo – jak konstatuje Kuciński⁶ – świat oczekuje nowych odkryć naukowych na wielu frontach, w tym również w sferze szeroko rozumianej działalności gospodarczej, a z tą działalnością człowieka równie mocno są związane: ekonomia, zarządzanie, finanse i rachunkowość. Oczekiwania te wynikają przede wszystkim z faktu silnego stymulowania rozwoju nauki przez cechy gospodarki przechodzącej dynamicznie z fazy industrialnej do – jak zauważa Kuciński – kognitywnej, w której głównym źródłem nowo tworzonej wartości są innowacje oraz rozwój wiedzy i jej stosowanie.

Uprawianie nauki, tj. dbanie o jej rozwój, który przejawia się w poszerzaniu wiedzy o świecie i wszechświecie, w którym człowiek funkcjonuje, w dokonywaniu kolejnych usunięć kurtyn dotychczasowej niewiedzy, wymaga naukowej świadomości. Wydaje się, iż tę naukową świadomość mogą dobrze opisywać dalsze spostrzeżenia K. Kucińskiego, które podaję w formie poniższej specyfikacji⁷:

- | |
|--|
| 1. Nauka jest otwarta i nieskończona, a horyzont naszego poznania ciągle poszerza się, a zarazem oddala. |
| 2. Nauka jest źródłem wiedzy, ale także wiedzy o niewiedzy; niewiedza może wyrażać się nieskończoną liczbą różnych sądów i twierdzeń, a od badacza (naukowca) należy wymagać świadomości niewiedzy i zdolności do jej publicznego wyrażania. |
| 3. Wiedza o niewiedzy, czyli tzw. „uczona niewiedza” wymaga ironii (zwłaszcza autoironii) pokazującej, że nie jest tak, jak być powinno, albo tak, jakbyśmy chcieli, żeby było; chodzi o to, byśmy wiedzieli, jak być nie powinno. Powinniśmy wiedzieć także o tym, że nasza wiedza powinna być inna, chociaż nie wiemy niestety, jaka ona powinna być w istocie rzeczy. |
| 4. Nauka wymaga zdawania sobie sprawy z rzeczywistych źródeł powodów wyrażania przez nas jakiegoś przekonania. Wymaga świadomości, dlaczego zmienia się jakiś pogląd na dany temat oraz – przy akceptowaniu prawa innych badaczy do posiadania własnych przekonań – wymaga poznania argumentów dla poglądów odmiennych w stosunku do naszych. |

⁶ Ibidem, s. 22–26.

⁷ Na podstawie: Ibidem, s. 22–26.

5. Nauka nie powstaje jako zbiór informacji, bo zbiorem informacji nie jest. To wiedza jest pewnym zbiorem uporządkowanych informacji o świecie (o rzeczywistości). Ten zbiór jest rozległy i wymaga syntezy. Niestety pełna i ostateczna synteza nie jest możliwa właśnie ze względu na przeogromne bogactwo składających się na wiedzę informacji i wielorakie ich zastosowania. Dlatego posługując się wiedzą i przyczyniając się do jej tworzenia, musimy zdawać sobie sprawę z tego, że nie jest ona stanem, lecz znajduje się w procesie permanentnego rozwoju.
6. W procesie tworzenia wiedzy nauka odgrywa kluczową rolę, bo ma za zadanie przetwarzanie, porządkowanie, komentowanie, a przede wszystkim generalizowanie informacji rozproszonych. To nauka sprawia, że takie początkowo niezintegrowane informacje, [może nawet jakieś fragmenty wiedzy – AK] poddane naukowej selekcji i porządkowaniu według ściśle ustalonych kryteriów, wynikających z celu poznawczego i pragmatycznego, który przyświeca badaczowi, a następnie przetworzone, mogą być wykorzystywane w praktyce, ale także w dalszym procesie tworzenia wiedzy.
7. Nauka wymaga myślowej kreatywności. Powinna przejawiać się w formułowaniu problemów i znajdowaniu narzędzi pozwalających na ich rozwiązanie. Uprawianie nauki wymaga myślenia; istotne jest przy tym nie tylko to, co myślimy i jak myślimy, ale także to, dlaczego tak właśnie myślimy.
8. Nauka wymaga stosowania takiego języka, dzięki któremu właściwie (komunikatywnie) zwerbalizujemy problem badawczy i jego rezultaty.
9. To, jak formułujemy problemy badawcze, jak stawiamy pytania, zależy przede wszystkim od tego, kim jesteśmy i jacy jesteśmy w sensie kulturowym i intelektualnym. Chcąc uprawiać naukę, chcąc poznawać świat i objaśniać go innym, musimy najpierw poznać siebie samych, pamiętając, że sami dla siebie jesteśmy pytaniem i to jest przyczyną naszej poznawczej ułomności. Należy również być świadomym, że nie potrafimy odróżnić tego, co rzeczywiście poznajemy, od tego, co nam się zdaje, od naszych uprzedzeń i skłonności do mniemania.
10. Istotą nauki jest zdolność do budowania abstrakcyjnej, nierzeczywistej wizji przedmiotu poznania i umiejętność dostrzegania prawdy o nim poprzez teoretyczną konstrukcję. Opisanie gospodarki, jej objaśnianie i przewidywanie kierunków, w jakich będzie się rozwijała, wymaga stworzenia odpowiedniej aparatury pojęciowej, zbudowania modeli i koncepcji teoretycznych upraszczających badaną rzeczywistość, niezależnie od tego, jaką by ona była. Aby móc poznać rzeczywistość, należy stworzyć jej abstrakcję.

11. Nauka, zwłaszcza społeczna, a więc także taka, która bada gospodarkę, nie daje prawd absolutnych; jest raczej drogą wiodącą ku nim poprzez twierdzenia, których słuszność można przyjmować z pewnym prawdopodobieństwem i w pewnych warunkach, które są prawdziwe, chyba żeby nie były.

Nikła jest granica pomiędzy uprawianiem nauki w pozytywnym znaczeniu, a uprawieniem nauki, które zdominować mogą inne, nie do końca wyłącznie naukowe cele. Wśród nich może się znaleźć także konieczność zawodowa, wymuszająca robienia kariery naukowej. Chociaż jedno i drugie może mieć u podstaw podobne pasje – naukowe, w tym drugim przypadku mogą się jednak rodzić nieobojętne dla nauki niebezpieczeństwa. W tym miejscu nie ma potrzeby szczegółowego ich prezentowania i nazywania po imieniu. Aby je naświetlić, wystarczy wspomnieć chociażby tylko o trzech kwestiach (obserwacjach).

Pierwsza obserwacja wynika z faktu, że niebanalnymi trybikami w nauce stają się: produkcja prac naukowych na punkty, zabieganie o cytowania, wzajemne cytowania lub nawet praktyka kupowania cytowań. Sytuacja ta zaczyna przypominać młyn, maszynę służącą poszukiwaniu naukowej prawdy. Nietrudno zauważyć, że uprawianie nauki w takich warunkach wymaga opanowania nowej umiejętności: przesiewania produktów tej już globalnej maszyny naukowej, celem oczyszczenia z przysłowiowych plew. (Wydaje się, że na tym przesiewaniu znów ktoś zarobi – człowiek przedsiębiorczy – zabiegając uprzednio o uzyskanie statusu wiarygodnego źródła wiedzy, a ktoś inny – w tym przypadku człowiek-naukowiec – poniesie dodatkowy koszt, korzystając z tego źródła i chcąc dalej pracować na punkty i cytowania ważne w tym młynie nauki). Jestem przekonana, że zasięg tego zjawiska, jego konsekwencje społeczne, a także i ekonomiczne z czasem staną się same obszarem badań naukowych, dzięki którym – w czasach gospodarki opartej na wiedzy – powstaną rozwiązania odnoszące się do badania wiarygodności samej nauki, czyli wiedzy i poszukiwań naukowych.

Druga obserwacja wiąże się z przekonaniem, że wspomniane powyżej trybiki punktowo-cytatowe są wyrazem globalnej determinacji w dążeniu do badania i wymyślania czegoś, co mogłoby *de facto* służyć innowacjom. Klasyfikacja badania na podstawowe i stosowane nie ma tu znaczenia. Bowiem nawet jeśli formalny charakter badania wskazuje na to, że jest to badanie podstawowe, sformułowane w jego wyniku teorie i modele w dłuższej perspektywie mogą służyć dalszemu rozwojowi nauki: mogą być bowiem implementowane w różnych aspektach i zakresach w innych badaniach, tzw. stosowanych. Tak więc w każdym wyniku badania podstawowego tkwi potencjał do bycia stosowanym. Odrębną kwestią jest to, kiedy, kto i w jaki sposób wyniki tego podstawowego badania wykorzysta lub zastosuje w kolejnym badaniu. Konkludując, można zauważyć, że świat potrzebuje innowacji – obecnie chyba wyjątkowo silnie. Innowacje są konieczne w wielu dziedzinach, szczególnie

w tych, od których zależy dalsze fizyczne istnienie świata. Konieczne są także w obszarze biznesu, bo ten wprost przekłada się na codzienne życie człowieka i wyznacza możliwość korzystania z takiego dobra, jakim są nie tylko produkty tego biznesu, ale także praca, która jest w nim możliwa.

Potencjał innowacyjny leży po stronie człowieka. Szczególnie dużo jednak oczekuje się od tego człowieka, który naukowo poznaje świat, a modelując rzeczywistość, dostrzega możliwości innowacyjne w różnych obszarach jego funkcjonowania. Komunikowanie możliwości innowacji jest współcześnie bardzo cenne. Potrzebne jest szczególnie tym, którzy mają warunki i zasoby finansowe pozwalające na ich wdrożenie. Uzyskane dzięki innowacjom przewagi konkurencyjne zapewnią im bowiem – w ostatecznym rachunku ekonomicznym – realizowanie oczekiwanych zysków, najlepiej jeszcze, gdy osiągnane one będą pod hasłem zrównoważonego rozwoju.

Trzecia obserwacja jest w pewnym sensie pochodną dwóch pierwszych. Z powyższej perspektywy zrozumią bowiem wydaje się polityka wykładania dużych pieniędzy na badania naukowe, którą realizują różne instytucje państwowe, organizacje, przedsiębiorstwa, korporacje. Zasoby te nie są jednak łatwo dostępne, a skorzystanie z nich wymaga uprzedniego dużego wysiłku, który wiąże się z przygotowaniem stosownych wniosków. Z jednej strony dla finansującego wspomniane punkty i cytowania są instrumentami pomiaru jakości dotychczasowego naukowego dorobku potencjalnych wykonawców badania, swoistą gwarancją przeprowadzenia badania w ogóle, a w szczególności – zapewnienia jego dobrego poziomu naukowego i wyników. Ich znajomość pozwala zarządzać ryzykiem nieefektywnego wykorzystania zasobów finansowych, bo służy – uprzednio zweryfikowanej, nieprzypadkowej – ich alokacji. Z drugiej strony potencjalnemu beneficjentowi już wypracowane naukowe punkty i cytowania pomagają istotnie, dają bowiem przewagę konkurencyjną nad innymi naukowcami starającymi się o źródła finansowania swoich badań. Z tego punktu widzenia trybiki punktowo-cytatowe spełniają swoje zadania. Problem ma jednak drugie dno. Kryje się ono za pytaniem: A co robisz, którym nie uda się z tych zasobów skorzystać? Zwykle nadal uprawiają naukę, nierzadko już rozgoryczeni czynią to na własny koszt, traktując nakłady z tym związane jako konieczną inwestycję, koszt niezbędnego wypracowywania punktów, które są tu swoistymi osobistymi, fizycznie istniejącymi zasobami, dzięki którym w przyszłości być może – bo nie ma takiej pewności – będą oni mogli sięgnąć po inne zasoby (lub inne możliwości) dla nich w tej chwili niedostępne. Tu, na tym drugim dnie, pierwotnie mogą rodzić się praktyki i nawyki, stanowiące zagrożenia dla nauki, o których wspomniałam w pierwszej obserwacji. Ich prawdopodobieństwo rośnie w szczególności, gdy w grę wchodzi jakaś determinacja zawodowa, pośpiech, zazdrość lub inne przesłanki, ale tylko przy braku etycznych oporów.

26.2. O zarządzaniu i rachunkowości

Uprawianie nauki o zarządzaniu i nauki o rachunkowości trafia współcześnie na szczególne uwarunkowania, żyjemy bowiem w czasach zaniku w biznesie granic, które niegdyś wyznaczone były przez tworzenie wartości ekonomicznej – zarówno w sektorze produkcyjnym, handlowym, jak i usługowym – dzięki przedsiębiorczości, ambicji, oszczędnościom i przede wszystkim uczciwej, ciężkiej pracy, przy wsparciu sektora finansowego. Obecnie: „Prezesi spółek (CEO) – nawet tych upadających – zgarniają nagrody w postaci czeków na ogromne kwoty, a menedżerowie funduszy hedgingowych cieszą się z wynagrodzeń opiewających na miliardy dolarów. Te ekscesy to tylko najbardziej oczywiste przykłady olbrzymich nadużyć, które stały się chlebem powszednim w sektorze finansów, pogłębiając kryzys, z którym zmagamy się obecnie. Jednak te ekscesy i nadużycia sięgają znacznie dalej niż rynki finansowe. Niewiedza, co oznacza »dość«, podkopuje również zasady dla biznesu i zawodów zaufania publicznego. Często prowadzi też na manowce nas samych, kiedy podejmujemy ważne decyzje – nie tylko inwestycyjne, ale też życiowe”⁸.

W świecie skoncentrowanym na statusach i rankingach zapomniano – jak się wydaje – o tym, gdzie tak naprawdę powstaje ekonomiczna wartość, a gdzie – w gruncie rzeczy – jedynie informacja o niej jest celem realizowania ogromnych zysków, kreatywnie wykorzystywana. J.C. Bogle⁹ w swej książce z 2009 r. zauważa: „Żyjemy w świecie, w którym zbyt wielu spośród nas nic już chyba nie wytwarza. Handlujemy tylko kawałkami papieru, wymieniając między sobą tam i z powrotem akcje i obligacje, przy okazji wypłacając za to naszym finansowym krupierom prawdziwe fortuny. W ramach tego trendu koszty automatycznie rosną wraz z tworzeniem bardzo skomplikowanych instrumentów pochodnych (derywatów), za których sprawą w system finansowy zostały wbudowane olbrzymie a niezgłębione rodzaje ryzyka”¹⁰.

⁸ J.C. Bogle, *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PTE, 2009 (tekst z okładki). Niewiedza, co oznacza dość, to dla J.C. Bogle’a – jak miemam – brak umiaru i nierozumienie, że każde działanie człowieka nieobojętne dla innych ludzi powinno być wolne od bezwzględnej pazerności, powinno być realizowane w granicach wyznaczonych przez etykę i zwykłą ludzką uczciwość.

⁹ „W trakcie swej legendarnej kariery zawodowej J.C. Bogle – założyciel Vanguard Mutual Fund Group i twórca pierwszego funduszu indeksowego – pomagał inwestorom gromadzić bogactwo w przyzwoity sposób i niezmordowanie prowadził kampanię na rzecz przywrócenia zasad zdrowego rozsądku w świecie inwestycji. W tym czasie nieraz widział, jak destrukcyjna potrafi być obsesja zdobywania finansowych bogactw”. Patrz: *ibidem*, tekst z okładki.

¹⁰ *Ibidem*, s. 33. J.C. Bogle podaje stwierdzenie partnera Warrena Buffetta w interesach, Charlie’ego Mungera, który: „[...] wyklada sedno sprawy bardzo otwarcie, stwierdzając, że »większość operacji, których celem jest zarabianie pieniędzy, wytwarza dogłębnie antyspołeczne efekty. [...] Obciążone wysokimi kosztami instrumenty inwestycyjne zyskują obecnie coraz większą popularność [...], a operacje przeprowadzone za ich pośrednictwem coraz bardziej wzmacniają szkodliwy trend, w którego wyniku potencjał intelektualny i etyczny tkwiący w młodzieży tego kraju jest w coraz większej mierze przyciągany

Mechanizm zarabiania fortun w wyniku zarządzania „informacją o wartości ekonomicznej” dobrze oddaje poniższy przykład rachunku ekonomicznego przedstawiony przez J.C. Bogle’a w części pod tytułem *Drenaż za pośrednictwem kosztów i podatków*, czyli kategorii, które można w rachunkowości wiarygodnie: (1) zmierzyć, (2) udokumentować, (3) raportować i (4) analizować zarządczo, pozostawiając zarządzaniu kwestię dalszych kierunków decyzyjnego wykorzystania tych informacji.

„Przez ostatnie pięćdziesiąt lat (nominalny) zysk brutto na akcjach wynosił przeciętnie 11 procent rocznie. W związku z tym 1000 dolarów zainwestowane na początku tego okresu w akcje dziś miałyby wartość 184 000 dolarów. Nieźle, co? Ale posiadanie akcji kosztuje: prowizje dla maklerów, wynagrodzenia dla menedżerów, opłaty za nabycie, honoraria za doradztwo, koszty reklamy, honoraria dla prawników i tak dalej. Słusznie będzie oszacować te koszty na co najmniej 2 procent rocznie.

Kiedy odejmiemy te zakładane wydatki związane z inwestowaniem, choćby na poziomie 2 procent, to długookresowa wartość naszej inwestycji zmniejszy się o więcej niż połowę – spadnie do zaledwie 74 400 dolarów. Jeśli przyjmemy, że minimum 1,5 procent z tego zostanie zapłacone przez podlegających temu obowiązkowi inwestorów na poczet podatku dochodowego i podatku od zysków na giełdzie, zysk po odprowadzeniu podatków spadnie do 7,5 procent, a końcowy przyrost kapitału skurczy się *znów o połowę* – do 37 000 dolarów.

Widać jasno, że cudowna magia skumulowanych zysków bezwzględnie ulega potężnej tyranii skumulowanych kosztów. Jakież 80 procent zarobku, którego mogliśmy oczekiwać, po prostu rozplywa się w powietrzu. A nie zapomnijmy, że jeśli będziemy liczyć w dolarach, nasz zysk z początkowej inwestycji w wysokości 1000 dolarów zostanie pomniejszony o inflację, co przy 4,1-procentowej stopie inflacji w ciągu ostatniego półrocza i po odjęciu kosztów oraz podatków daje nam – zamiast 184 600 dolarów nominalnych „przedkosztowych” i „przedpodatkowych” dolarów – zaledwie 5 300 dolarów!¹¹

Ten przykład daje doskonały dowód na to, że w sferze finansów jest „za dużo kosztów, za mało wartości”¹². „Im więcej bierze dla siebie system finansowy, tym mniej zarabia inwestor. Inwestor jest bazowym „żywicielem” obecnie istniejącego, niezmiernie kosztownego inwestycyjnego „łańcucha pokarmowego”. [...] **obecny system finansowy uszczupla wartość możliwą do wytworzenia przez społeczeństwo**”¹³.

do lukratywnego biznesu, jakim stało się zarabianie pieniędzy. Potencjał ten ulega korozji pod wpływem napięć wpisanych obecnie w ten rodzaj kariery, w przeciwieństwie do potencjału realizowanego w ramach kariery związanej z pracą, której efektem jest wytworzenie znacznie większej wartości”.

¹¹ Ibidem, s. 44–45.

¹² Ibidem, s. 31.

¹³ Ibidem, s. 31.

Jak się wydaje, w ciągu czterech ostatnich lat niewiele się w tym względzie zmieniło¹⁴. „Jedni ludzie zarabiają na życie, wykorzystując naturę i czerpiąc z trudu swych rąk – nazywamy to pracą. Inni zarabiają na życie, wykorzystując tych, którzy zarabiają na życie, wykorzystując naturę i czerpiąc z trudu swych rąk – to nazywamy handlem. Jeszcze inni zarabiają na życie, wykorzystując tych, którzy zarabiają na życie, wykorzystując naturę i czerpiąc z trudu swych rąk – to nazywamy finansami”¹⁵. Niewiele chyba zmieniło się nawet od wieku, tylko że ostatnio: „Społeczne normy i instytucje zachęcające do oszczędzania i wydawania tylko tego, co zarobiło się własną pracą, uległy znacznemu osłabieniu. Wzmocniły się zaś instytucje zachęcające do zadłużania się i życia chwilą bieżącą. Moralne autorytety kraju stale dopatrują się przyczyn tej dekadencji w produkcjach Hollywoodu i programach reality TV. Jednak największe spustoszenie sieje dziś dekadencja, której źródłem jest branża finansowa, depcząca normy przyzwoitości wskazujące nam kiedyś, jak używać pieniądza i jak trzymać go na wodzy”¹⁶.

Czy w świetle powyższych stwierdzeń, nie moich, a ludzi doświadczonych, wywodzących się z praktyki sfery finansowej i przesiąkniętych jej naturą oraz doskonale znających mechanizmy w niej występujące, można skonstatować, że finanse nie tworzą wartości ekonomicznej, są natomiast sztuką w – przedstawionym powyżej – łańcuchu wykorzystywania, i to w sposób, który ogranicza możliwości wytwarzania przez społeczeństwo wartości ekonomicznej? Jeżeli tak, to rodzą się kolejne pytania, kierowane do nauk o zarządzaniu:

¹⁴ Problem jest ciągle aktualny. Niedobrze jednak, że jego zasięgiem obejmowane są praktycznie wszystkie grupy społeczne czerpiące korzyści, ale wyłącznie z trudu swych rąk, o czym niżej. Jak mówi B. Łagowski, filozof polityki, historyk idei: „[...] realne demokracje ustrojowe to demokracje mieszane. Składają się z dwóch czynników: samej demokracji i oligarchii [...] Arystoteles głosił, że demokracja dopiero wówczas jest ustrojem najlepszym, gdy jest odpowiednio zmieszana z oligarchią. [...] Oligarchia potrzebna w niedużej dawce staje się niebezpieczna, gdy przekroczy miarę. Demokraci, nie chcąc pewnego dnia obudzić się pod władzą pazernych bogaczy, właścicieli kapitału, zwłaszcza kapitału bezimiennego w postaci »rynków finansowych«, spekulantów giełdowych, międzynarodowych korporacji i tym podobnych sił współzawodniczących o walkę nad nami z wybranymi rządami, otóż demokraci, powiadam, muszą być uważni i w porę zagrozić drogę rozzuchwalonej oligarchii. Znaczenie sporu z OFE, jednego z najważniejszych w III RP, polega na tym, że jest to właśnie starcie się czynników demokratycznego i oligarchicznego. Każdy mógł zobaczyć dużo z tego, jak działa oligarchia, jak zniekształca obraz rzeczywistości (»rząd dokonuje skoku na oszczędności 16 milionów Polaków«, »rząd nacjonalizuje prywatne oszczędności« i sto innych tej wartości haseł bojowych), jak manipuluje przekazem telewizyjnym, jak gra na zastarzałej polskiej nieufności do państwa i jak żongluje poczuciem czasu, czyniąc z tego, co może stać się za lat 30 (według danych z sufitu), sprawę dnia dzisiejszego, a sprawy dnia dzisiejszego przekreśla. Oligarchia polska, ale z udziałem i naciskiem zagranicznym, spowodowała, posługując się instytucjami państwa demokratycznego, że »wszyscy aktywni zawodowo obywatele są zmuszani do inwestowania znacznej części swoich dochodów na giełdzie«, co jest »eksperymentem na skalę globalną« (A.S. Bratkowski). Inaczej mówiąc, kosztem ubezpieczeń państwowych część podatku emerytalnego (zwanego też składką) jest przymusowo kierowana na giełdę, gdzie stanowi przedmiot spekulacji, nie mówiąc już o tym, że zanim tam dojdzie, wzbogaca instytucje oligarchiczne bez żadnego ryzyka dla nich”. *Majersztyk i bubel 2013 roku*, „Gazeta Wyborcza” 3.01.2014, s. 8.

¹⁵ J.C. Bogle, *Dość. Prawdziwe...*, op.cit., s. 31.

¹⁶ David Brooks, „New York Times”, czerwiec 2008. Za: J.C. Bogle, *Dość. Prawdziwe...*, op.cit.

- 1) Czy nauki o zarządzaniu dostrzegają długoterminowo konsekwencje powyższego problemu, tj. zagrożenia wynikającego z ograniczania możliwości wytwarzania tego, co faktycznie posiada wartość ekonomiczną?
- 2) Czy podejmując badania nad przedsiębiorczością, nauki o zarządzaniu wychodzą poza granice przedsiębiorczości, dzięki której ta wartość ekonomiczna w gruncie rzeczy powstaje? Czy badają przedsiębiorczość firm finansowych?
- 3) W jaki sposób można przestawić przedsiębiorczość sektora finansowego na ważne dla sektora niefinansowego tory „finansowego konserwatyzmu”? Czy w ogóle jest to możliwe?¹⁷

W tej skomplikowanej sytuacji, jakiej doświadcza współczesny nam świat biznesu, starając się zachować zdrowy obiektywizm, ale przechodząc na grunt nauki o rachunkowości, warto zauważyć, że w wymiarze globalnym pojawiają się powoli „pierwsze jaskółki”. Trudno jednak przewidzieć, jaką informację one ze sobą niosą. Mogą bowiem zapowiadać wiosnę w obszarze biznesu (reformy w sferze finansów, nowe rozwiązania, dobre społecznie). Mogą być jednak zwiastunem burzy, co jest prawdopodobne chociażby dlatego, że w naturze człowieka jakoś nie powszechnie wpisana jest chęć rezygnowania z zasobów (patrz: teoria utrzymania zasobów S.E. Hobfolla), a taka rezygnacja (łącznie – z miliardów) odniosłaby się przecież do wszystkich ludzi z całego sektora finansowego. Tak czy inaczej, jaskółkami tymi są działania, które mogą świadczyć, iż sfera finansowa pod wpływem ogólnospołecznej krytyki wynikłej z kryzysowej sytuacji pragnie stworzyć (oby nie pozorne!) nowe ramy dla swojego funkcjonowania. Przykładem jest tu chociażby – z obszaru rachunkowości – lobbowanie przez interesariuszy ze sfery finansowej upraszczania metod wyceny instrumentów finansowych dla celów sprawozdawczych w przedsiębiorstwach takie instrumenty posiadających. Fakt ten jest o tyle interesujący, że jeszcze niedawno lobbowane były (i to skutecznie) metodyki tę wycenę bardzo komplikujące. Dzięki nim właśnie (i wyszukany technikom analizy przyszłości, której i tak nie można przecież wystarczająco pewnie dookreślić, oraz identyfikacji możliwych w tejsze niedookreślonej przyszłości niepewności i czynników ryzyka) sfera finansowa roztoczyła wokół siebie kolejną granicę. Stało się to na naszych oczach i może nawet z udziałem naukowców. Powstał hermetyczny pancierz, przez który mogli przenikać tylko niektórzy, specjalnie licencjonowani. Stworzony przez sferę finansową, uargumentowany w drodze stosownego lobbingu liczących się w skali światowej firm doradczych (interesariuszy sprawozdawczości finansowej), wyposażony w skomplikowane metody wyceny zapewnił jej (i czyni to nadal) dodat-

¹⁷ J.C. Bogle, *Dość. Prawdziwe...*, op.cit., s. 76. Jak stwierdza J.C. Bogle, nawiązując do słów Keynesa: „Dzisiaj uczestnicy rynku muszą podjąć wraz z przedstawicielami świata nauki oraz reprezentantami instytucji regulacyjnych wspólne działania, które przywróciłyby utraconą równowagę i miejsce należne finansowemu konserwatyzmowi. W przeciwnym razie [...] sytuacja staje się poważna, gdy przedsiębiorczość poczyna być pianą na wirze spekulacji. [...] wyniki zawsze będą oplakane”.

kowe przychody z doradztwa, a powodując powstawanie niebanalnych kosztów wyceny po stronie przedsiębiorstwa, przekłada się konsekwentnie – używając słów J.C. Bogle’a – na intensyfikację drenażu kosztowego i w konsekwencji na ograniczanie społecznego potencjału do tworzenia wartości ekonomicznej¹⁸.

W tym kontekście ujawnia się także ważna rola nauki o rachunkowości. Bowiern nauka o rachunkowości powinna, w tych trudnych warunkach, dobrze wpisując się w holistyczny nurt dbania o człowieka, głęboko badać i śmiało odkrywać światu zawaolowane mechanizmy i prawdziwe powody oddziaływania na standardy sprawozdawczej prezentacji dokonań i potencjału gospodarczego przedsiębiorstw – ważne w zarządzaniu podmiotami tworzącymi społecznie oczekiwaną wartość ekonomiczną. Powinna w drodze badań podstawowych tworzyć modele i teorie odnoszące się do opisu biznesowej działalności, a w drodze badań stosowanych proponować konkretne rozwiązania użyteczne w praktyce i dobrze służące przede wszystkim imperatywowi tworzenia i pomiaru wartości ekonomicznej, a nie wartości „papierowej”.

Zakończenie

W tak holistycznie ukierunkowanych poszukiwaniach i badaniach naukowych upatruję przyszłość nauki o zarządzaniu i nauki o rachunkowości. Obie te dyscypliny bowiem wspólnie z dyscypliną finansów powinny znaleźć rozwiązania mądre, dobre dla świata biznesu i każdego człowieka, który w tym świecie zaistnieje, niezależnie od tego, w jakiej roli.

Bibliografia

- Artienwicz N., *Znaczenie rachunkowości jako nauki w ramach nauk społecznych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” nr 73 (129), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa 2013.
- Bogle J.C., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PTE, 2009.
- Łagowski B., *Majstersztyk i bubel 2013 roku*, „Gazeta Wyborcza” 3.01.2014.

¹⁸ Potwierdzenia dostarczyć może chociażby analiza dat (począwszy od 1999, na 2010 roku kończąc) zmian i problemów związanych ze standardami rachunkowości odnoszącymi się do wyceny i prezentacji instrumentów finansowych. Patrz: *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, część A, IFRS, SKwP, 2011, s. A 261–262 oraz s. A1053–1054. Patrz także: MSSF dla MŚP, IFRS, KIBR, SKwP, 2009, s. 59–83, gdzie dla małych i średnich przedsiębiorstw zaleca się stosowanie metodyk wyceny i prezentacji instrumentów finansowych analogicznych jak dla wielkich korporacji.

- Teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla – polskie doświadczenia*, red. E. Bielawska-Batorowicz, B. Dudek, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, <http://www.ibuk.pl/fiszka/44451/teoria-zachowania-zasobow-stevana-e-hobfolla.html> (07.01. 2014).
- Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010.
- Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej*, część A, IFRS, SKwP, 2011.
- Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej dla MŚP*, IFRS, KIBR, SKwP, 2009.
- Nauka rachunkowości, proces poznawczy, paradygmaty i prawda w rachunkowości – garść ustaleń i refleksji*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” t. 71(127), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2013.

Rozdział 27

Granice inspiracji w kooperencji

Wstęp

Kooperencja stała się na przełomie XX i XXI w. jednym z dynamiczniej rozwijających się zjawisk w gospodarce światowej. O jej rosnącym znaczeniu, zarówno w wymiarze praktycznym (zachowań strategicznych przedsiębiorstw), jak i koncepcyjnym, świadczy niewątpliwie wzrost liczby publikacji na ten temat. Mimo to problematyka jednoczesnej współpracy i konkurencji między rywalami wciąż jednak jest uznawana za stosunkowo nową i mało poznaną.

Jednym z atrybutów nowości danej problematyki jest ograniczony zakres inspiracji i odniesień, które są podstawą jej wyjaśnienia i charakterystyki. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie inspiracji naukowych, które wspierają poznanie istoty i złożoności kooperencji. Identyfikacja inspiracji naukowych kooperencji przyczyni się do określenia ich granic, a jednocześnie luki poznawczej kooperencji.

W ostatnich kilku dekadach toczy się ożywiona dyskusja nad kwestiami interdyscyplinarności badań i nauczania w naukach o zarządzaniu. Według słownika języka polskiego termin interdyscyplinarność jest związany z wykorzystaniem dorobku co najmniej dwóch dyscyplin naukowych lub uczestnictwem naukowców reprezentujących różne gałęzie wiedzy¹. Natomiast Encyklopedia Britannica wzbogaca polską definicję o zaangażowanie różnych dyscyplin sztuki². Koncepcja szerokiego spektrum poszukiwań i inspiracji naukowych, które mogą być wykorzystane w charakterystyce zjawisk i procesów biznesowych, ma liczne grono zwolenników. Samo pojęcie interdyscyplinarności ma korzenie w dokonaniach filozoficznych XIX i pierwszej połowy XX w., gdy pojawiło się jako reakcja na rosnącą specjalizację i formalizację wiedzy w dyscyplinach naukowych³. Zdaniem T.J. Klein problem interdyscyplinarności

¹ <http://sjp.pwn.pl/szukaj/interdyscyplinarno%C5%9B%C4%87> (4.02.2014).

² <http://www.britannica.com/search?query=interdisciplinary> (4.02.2014).

³ G. Gusdorf, *Past, present and future in interdisciplinary research*, „International Social Sciences Journal” 1977, Vol. 29, No. 4. s. 580–600.

można rozpatrywać w kategoriach koncepcyjnych oraz pragmatycznych⁴. Koncepcyjne ujęcie interdyscyplinarności odnosi się do założenia o naturalnym porządku rzeczy i dyscyplin naukowych. Ma to odzwierciedlenie w dorobku naukowym tzw. koła wiedeńskiego (pozytywizm logiczny) oraz jego odłamów, a w szczególności w tworzeniu *Międzynarodowej encyklopedii nauki zjednoczonej*. Również odniesień interdyscyplinarności koncepcyjnej można doszukać się w dokonaniach ogólnej teorii systemów, a w szczególności w dorobku naukowym głównego jej przedstawiciela, którym był L. von Bertalanffy⁵. W ujęciu pragmatycznym (instrumentalnym) interdyscyplinarność jest związana z rozwiązywaniem praktycznych problemów, w którym angażuje się dokonania różnych dziedzin naukowych⁶. Skłania to do kreatywnego rozwiązywania problemów badawczych. Kolektywne działania reprezentantów zróżnicowanych dziedzin stają się platformą wymiany poglądów i doświadczeń naukowych, skłaniają do weryfikacji dotychczasowych metod i instrumentów badawczych, tworzą nowe. Jednakże D. Knights i H. Willmott, sceptyczni wobec idei interdyscyplinarności, wskazują, że w rozwiązywaniu problemów z zakresu nauk o zarządzaniu najczęściej opiera się ona na zapożyczeniach koncepcji lub pomysłów z innych dziedzin naukowych, rzadziej zaś jest podstawą do syntezy lub poszerzenia zakresu dziedziny podstawowej⁷. Widzą natomiast duże możliwości rozwojowe dla zarządzania we współdziałaniu nauki z praktyką gospodarczą.

Analizując badania m.in. M. Bielskiego oraz P. Szwieca, można zaobserwować znamienne procesy w rozwoju nauk o zarządzaniu. W ostatnich pięciu dekadach radykalnie wzrosła liczba publikacji z tego zakresu. Świadczy o tym rosnąca liczba czasopism poświęconych problemom szeroko rozumianego zarządzania oraz liczba publikacji związanych z tymi zagadnieniami. Ponadto radykalnie zwiększyła się lista dyscyplin naukowych, których dokonania stały się inspiracją do wyjaśnienia zjawisk i procesów z zakresu nauk o zarządzaniu – badania M. Bielskiego wskazały 10 takich dyscyplin: prawo, ekonomię, prakseologię, matematykę, teorię systemów i cybernetykę, technikę, filozofię, ergonomię, psychologię i socjologię⁸. Natomiast badania prowadzone prawie trzydzieści lat później przez P. Szwieca wykazały, że lista tych dyscyplin jest znacznie dłuższa i zawiera 16 pozycji: psychologię, ekonomię, socjologię, finanse, medycynę, prawo, matematykę, ochronę środowiska, filozofię,

⁴ T.J. Klein, *Interdisciplinary. History, Theory, and Practice*, Wayne State University Press, Detroit 1990, s. 20.

⁵ L. von Bertalanffy, *The Theory of open systems in Physics and Biology*, „Science” 1950, Vol. 111, s. 23–29; idem, *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, Inc., 1969, polskie wydanie: L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.

⁶ P. van Baalen, L. Karsten, *The evolution of management as an interdisciplinary field*, „Journal of Management History” 2012, Vol. 18, No. 2, s. 219–237.

⁷ D. Knights, H. Willmott, *The Hype and Hope of Interdisciplinary Management Studies*, „British Journal of Management” 1997, Vol. 8, s. 9–22.

⁸ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 9.

geografię, nauki o polityce, biologię, archeologię, informatykę, pedagogikę oraz historię⁹. Mimo że listy te są długie, to nie należy tych wykazów dyscyplin naukowych zasilających nauki o zarządzaniu traktować jako kompletnych¹⁰.

27.1. Inspiracje naukowe kooperacji

Dojrzałość naukową zagadnień związanych z naukami o zarządzaniu ocenia się po stanie wiedzy o nich, który jest funkcją monotoniczną liczby poświęconych im publikacji naukowych (artykułów i książek) oraz mnogości odniesień do różnych koncepcji. Według bazy danych EBSCO w latach 1991–2013 opublikowano 197 artykułów poświęconych kooperacji, z czego połowę (99) artykułów wydano w ostatnich 5 latach¹¹. Jednocześnie na przestrzeni 13 lat opublikowano 267 artykułów, w których choć raz wspomniano o kooperacji, z czego również połowa (132) została wydana po 2008 r. W przypadku pozycji książkowych na rynku światowym ukazało się 8 pozycji poświęconych wyłącznie kooperacji, z czego 6 pozycji wydano w ciągu ostatnich 5 lat. Warto zauważyć, że 3 z nich opublikowano w Polsce.

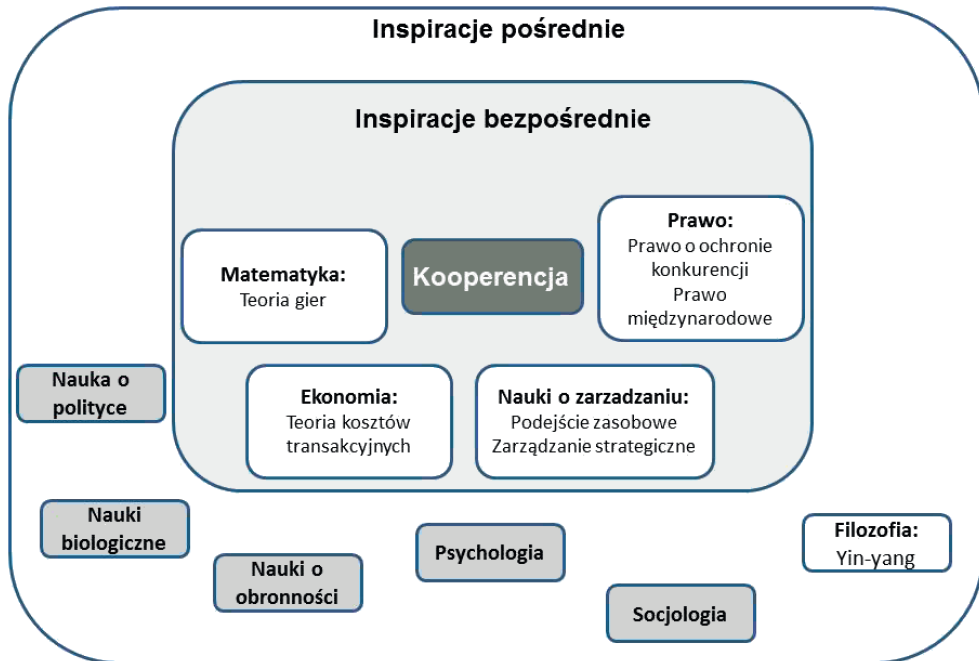
Wzrost liczby publikacji naukowych poświęconych kooperacji powinien wskazywać również na rozszerzającą się paletę inspiracji naukowych, które wspierają wyjaśnienie złożoności i specyfiki kooperacji. Inspiracje naukowe należy podzielić na bezpośrednie oraz pośrednie. Z inspiracjami bezpośrednimi mamy do czynienia, gdy dokonania danej dyscypliny naukowej odnoszą się bezpośrednio do badanego zjawiska lub procesu. Natomiast inspiracje pośrednie dotyczą jedynie luźnych zapożyczeń, analogii, porównań, które są wykorzystywane w celu zaakcentowania cech zjawiska lub procesu.

W przypadku kooperacji mamy do czynienia zarówno z inspiracjami bezpośrednimi, jak i pośrednimi (rys. 27.1).

⁹ P. Szwiec, *Dyscypliny zasilające nauki o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 8, s. 37–43.

¹⁰ Dla przykładu w każdym wykazie brakuje związków z naukami o obronności, których publikacje mają istotne znaczenie choćby dla rozwoju zarządzania strategicznego; zob. Sun Tsu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Wyd. Helion, 2008; C. von Clausewitz, *O wojnie*, Wyd. Mireki, 2010. Ponadto coraz częściej nauki o zarządzaniu czerpią inspiracje z takich dziedzin jak sport czy sztuka (np. film, teatr, balet, muzyka).

¹¹ Dane na dzień 2.02.2014.



Rysunek 27.1. Inspiracje naukowe w kooperacji

Źródło: Opracowanie własne.

27.1.1. Inspiracje bezpośrednie

Charakteryzując kooperację badacze chętnie odnoszą się do inspiracji bezpośrednich, a w szczególności do teorii gier (matematyka) oraz do teorii kosztów transakcyjnych (ekonomia). W przypadku teorii gier fundamentalne znaczenie mają dokonania A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, którzy poświęcili kooperacji całą książkę – pierwszą taką pozycją na świecie¹². Są oni twórcami kluczowego dla koncepcji kooperacji modelu PARTS (*players, added value, rules, tactics, scope*). W modelu kooperacji PARTS Brandenburger i Nalebuff stworzyli tzw. sieć wartości, wskazując, że kooperacja jest grą o sumie niezerowej¹³. W sieci wartości występuje pięć typów graczy: przedsiębiorstwa, konkurenci, dostawcy, odbiorcy oraz organizacje komplementarne. W sieci wartości przedsiębiorstwa są zainteresowane zwiększeniem liczby odbiorców, dostawców i organizacji komplementarnych, a ogra-

¹² A.M., Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Currency, Doubleday, New York 1996.

¹³ A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, July–August, s. 57–71.

niczeniem konkurentów. Mnogie powiązania poziome i pionowe w sieci wartości generują wartość dodaną (tzw. tort do podziału). Jest ona znacznie większa w przypadku powiązań w ramach sieci wartości, niż gdyby była wygenerowana w wyniku samodzielnego działania poszczególnych graczy¹⁴.

W charakterystyce kooperacji oprócz dorobku Brandenburgera i Nalebuffa wykorzystuje się twórczość innych badaczy z zakresu teorii gier. Najczęściej w analizie kooperacji punktem wyjścia jest dylemat więźnia¹⁵. Obrazuje on modelową sytuację, w której gracze uzyskują najwyższe wypłaty, gdy wybierają strategię współpracy. Korzyści ze współpracy (nawet konkurencyjnej) są dodatkowo wzmacniane w wyniku stosowania strategii *tit for tat* ze względu na powtarzalność i przewidywalność ruchów¹⁶. Skłonność do współpracy rośnie również, gdy relacje między stronami mają charakter długotrwały (*shadow of the future*)¹⁷. Cień przyszłości można wydłużyć przez zwiększenie częstotliwości i trwałości interakcji oraz przez wprowadzanie właściwej struktury kar za zachowania oportunistyczne¹⁸. W multilateralnych relacjach kooperacyjnych stosowane są sankcje zbiorowe dla tych członków układu, którzy naruszają zasady współdziałania¹⁹.

Inspiracjom z zakresu matematyki wręcz nierozzerwalnie towarzyszą inspiracje ekonomiczne kooperacji. Szczególnie istotną rolę odgrywa teoria kosztów transakcyjnych. W teorii kosztów transakcyjnych współpraca konkurencyjna jest pośrednią formą powiązań międzyorganizacyjnych, które ograniczone są transakcjami rynkowymi i powiązaniem hierarchicznymi²⁰. Wybór poszczególnych form jest funkcją kosztów transakcyjnych, jakie towarzyszą funkcjonowaniu organizacji w każdej z tych form działalności. Każda z form jest obciążona odpowiednimi kosztami transakcyjnymi. Głównymi źródłami tworzenia kosztów transakcyjnych są: specyfika aktywów, niepewność, złożoność otoczenia, ograniczony dostęp do informacji, ciągłość transakcji oraz koszty biurokratyczne²¹. Dodatkowo stymulato-

¹⁴ A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*. „Strategy & Leadership” 1997, 25(6), s. 28–35.

¹⁵ T.C. Shelling, *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, New York 2006, s. 216.

¹⁶ R. Axelrod, *The Evolution of Co-operation*, Basic Books, 1984, s. 31.

¹⁷ J.B. Heide, A.S. Miner, *The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Co-operation*, „Academy of Management Journal” Vol. 35, 1992, s. 265–291; G. Padula, G.B. Dagnino, *Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management and Organization” 2007, Vol. 37(2), s. 32–52.

¹⁸ G. Camara, M. Casari, *Cooperation among Strangers under the Shadow of the Future*, „American Economic Review” 2009, Vol. 99(3), s. 979–1005.

¹⁹ C. Jones, W.S. Hesterly, S.P. Borgatti, *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22(4), s. 911–945.

²⁰ O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1987, s. 20–21.

²¹ G.R. Jones, C.W.L. Hill, *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, s. 159–172; S.H. Park, M.V. Russo, *When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure*, „Management Science” 1996, Vol. 42(6), s. 875–890.

rami tworzenia kosztów transakcyjnych jest ograniczona racjonalność, zachowania oportunistyczne oraz ograniczony wybór partnerów²². Przedsiębiorstwa wybiorą formę współpracy (również z konkurentem), gdy koszty zarówno transakcji rynkowych, jak i struktur hierarchicznych będą zbyt wysokie²³. Kooperencja charakteryzuje się generowaniem najwyższych kosztów transakcyjnych spośród wszystkich form hybrydowych powiązań międzyorganizacyjnych, co skutkuje koniecznością wprowadzenia dodatkowych zabezpieczeń²⁴. W relacjach kooperacyjnych również poziom zaufania między stronami plasuje się na niskim poziomie, co doprowadza do utworzenia tzw. współpracy oportunistycznej²⁵. Natomiast inhibitorami zachowań oportunistycznych jest reputacja partnerów, trwałość powiązań czy długofalowość relacji²⁶.

Koncepcja kooperencji czerpie również inspiracje z nauk o zarządzaniu. Znajduje to odzwierciedlenie głównie w koncepcji zasobowej oraz zachowań strategicznych (zarządzanie strategiczne). Podejście zasobowe skupia się na analizie zasobów specyficznych organizacji, które mogą stać się podstawą do wykreowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa są w stanie stworzyć przewagę konkurencyjną, jeśli potrafią wygenerować: porównywalną wartość dla odbiorcy przy obniżonych w stosunku do rywali kosztach jej pozyskania lub większą wartość przy porównywalnych kosztach jej zdobycia²⁷. Degradacja wartości dotychczas posiadanych i wykorzystywanych zasobów strategicznych, skokowo rosnące koszty pozyskania nowych powodują, że przedsiębiorstwa coraz chętniej podejmują współpracę z innymi (w tym z konkurentami), posiadającymi deficytowe zasoby (głównie niematerialne). Strony decydują się na kooperację, gdyż wspólnie są w stanie posiadać zasoby, których nie mogliby pozyskać (wygenerować) osobno²⁸. Układ kooperacyjny pozwala na jednoczesne czerpanie korzyści wynikających ze współpracy przedsiębiorstw (w wyniku relacji uwspólnionych zasobów) oraz zachowania relacji konkurencyjnych między stronami i ochrony wyłącznych zasobów²⁹. W kooperencji przedsiębiorstw

²² O.E. Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, Vol. 36(2), s. 269–296.

²³ M. Dietrich, *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London–New York 1994, s. 102.

²⁴ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 67–68.

²⁵ Ch.W.L. Hill, *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*, „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15(3), s. 500–513.

²⁶ P. Bromiley, L.L. Cummings, *Organizations with Trust: Theory of Management*, The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1993 (working paper).

²⁷ S.D. Hunt, R.M. Morgan, *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 74–82.

²⁸ T.K. Das, B.-S. Teng, *A resource-based theory of strategic alliances*, „Journal of Management” 2000, Vol. 26, s. 31–61.

²⁹ C. Clarke-Hill, H. Li, B. Davis, *The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach*, „Management Research News” 2003, Vol. 26(1), s. 1–20.

część kooperacyjna układu może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, tworząc tzw. relacyjną przewagę konkurencyjną³⁰. Relacyjna przewaga konkurencyjna wynika ze wspólnego – firmy i jej kooperenta – użytkowania określonych zasobów. Siłą napędową relacyjnej przewagi konkurencyjnej są renty relacyjne³¹. Ich wielkość i charakter zależy głównie od specyfiki zasobów zaangażowanych przez firmy w związku kooperacyjne oraz komplementarności tych zasobów³².

Coraz częściej koncepcja kooperacji czerpie inspiracje z literatury z zakresu zarządzania strategicznego³³. Podkreśla się przede wszystkim pozytywny wpływ relacji na działalność przedsiębiorstwa³⁴, wzrost wartości organizacji³⁵, pozyskania wiedzy, wzrost innowacyjności³⁶, wpływ na zachowania konkurencyjne stron³⁷ czy tworzenie przyszłości strategicznej³⁸. Przedsiębiorstwa traktują kooperację jako integralną część strategii rozwoju, która wzmacnia ich konkurencyjność w skali międzynarodowej (przykłady Izraela, Tajwanu, Australii czy Włoch)³⁹.

Kooperacja jest przedstawiana również przez pryzmat rozwiązań prawnych⁴⁰. Choć dorobek w tym zakresie jest niewielki, to jednak powstałe publikacje należą do kompleksowych i znaczących opracowań, w pełni spełniających kryteria inspiracji bezpośrednich. Przykładem takiego opracowania jest analiza kooperacji z per-

³⁰ J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1989, Vol. 23, s. 660–679.

³¹ D. Lavie, *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31(3), s. 638–658.

³² S.K. Chetty, H.I.M. Wilson, *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, s. 61–81.

³³ M. Galvano, F. Garraffo, *The promise of coepetition as a new theoretical perspective in strategic management*, w: *Coepetition. Winning Strategies for the 21st Century*, eds. S. Yami et al., Edward Elgar, Cheltenham, 2010, s. 40–57.

³⁴ C.Q. Garcia, C. Velasco, *Coepetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*, Referat prezentowany podczas konferencji EURAM – „Innovative Research in Management”, Stockholm 2002.

³⁵ G.B. Dagnino, *Coepetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*, w: *Coepetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, eds. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 25–43.

³⁶ P. Ritala, K. Välimäki, K. Blomqvist, K. Henttonen, *Interfirm coepetition, knowledge creation and innovativeness*, w: *Coepetition Strategy...*, op.cit., s. 64–73.

³⁷ E., Pellegrin-Boucher, F. Le Roy, C. Gurau, *Coepetitive strategies in the ICT sector: typology and stability*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2013, Vol. 25, No. 1, s. 71–89; J. He, R. Madhavan, *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management” 2006, Vol. 32(4), s. 507–530.

³⁸ M. Zineldin, *Co-opetition: The Organisation of the Future*, „Marketing Intelligence & Planning” 2004, Vol. 22(7), s. 780–790.

³⁹ M.M. Mariani, *Emergent coepetitive and cooperative strategies in interorganizational relationships*, w: *Coepetition Strategy...*, op.cit., s. 167–190; D. Breznitz, *Globalization, coepetition strategy and the role of the state in the creation of new-technology industries. The cases of Israel and Taiwan*, ibidem, s. 64–73.

⁴⁰ M.A. Levin, R.E. McDonald, *R-A Theory as a post-Chicago Argument for Legal Coepetition*, „The Marketing Management Journal” 2006, Vol. 16, Iss. 2, s. 1–12.

spektywy prawa ochrony konkurencji, autorstwa G. Materny⁴¹. Autor wielowątkowo nakreślił granice prawne funkcjonowania relacji kooperacyjnych, uwzględniając rozwiązania zarówno unijne, jak i obowiązujące w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach Azji. Wykorzystując inspiracje prawne D. Geradin i J.A. McCahery wskazali na aspekty kooperacji nie tylko w kategoriach dostosowania się do obowiązujących regulacji, ale również jako sposób na tworzenie uregulowań prawnych⁴². Szczególnie jest to zauważalne w przypadku konieczności kolektywnych decyzji w ramach organizacji międzynarodowych (np. OECD, ONZ, UE).

27.1.2. Inspiracje pośrednie

Inspiracji pośrednich kooperacji jest znacznie więcej niż bezpośrednich. Dotyczą one zarówno dyscyplin naukowych, jak i obszarów pozanaukowych. Jednakże inspiracje pośrednie mają bardzo luźny charakter i ograniczają się do odniesień do koncepcji, zjawisk lub procesów. Często inspiracje pośrednie polegają na zapożyczeniach językowych, odnoszących się do określonych dyscyplin naukowych. Kooperacja czerpie swoje inspiracje z takich obszarów jak: filozofia, psychologia, socjologia, nauki przyrodnicze, nauki o obronności, nauki o polityce.

Gdy rozpatrujemy aspekty filozoficzne, kooperacja jest często kojarzona z filozofią taoistyczną *yin-yang*⁴³. Zdaniem Y. Luo przedsiębiorstwa, których kultury organizacyjne zawierają w sobie filozofię *yin-yang*, sprzyjają rozwojowi relacji kooperacyjnych⁴⁴. Filozofia ta zakłada rozpatrywanie każdego problemu jednocześnie z dwóch przeciwstawnych stron. *Yin* reprezentuje kooperacyjną stronę relacji, *yang* – konkurencyjną. Przestrzeganie kanonów filozofii *yin-yang* ułatwia współdziałanie konkurentów, sprawia, że strategia kooperacji generuje znaczne i wymierne korzyści⁴⁵.

⁴¹ G. Materna, *Kooperencja z perspektywy prawa ochrony konkurencji*, w: J. Cygler et al., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 56–104.

⁴² D. Geradin, J.A. McCahery, *Regulatory Co-opetition: Transcending the Regulatory Competition Debate*, TILEC Discussion Paper, Tilburg University 2005.

⁴³ Mimo że koncepcja ta ma korzenie w nurcie filozoficznym, jest szeroko stosowana w praktyce gospodarczej oraz w naukach o zarządzaniu. Zob. Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 257.

⁴⁴ Y. Luo, *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004, s. 20–21.

⁴⁵ Y.H. Wong, T.K.P. Leung, H. Hung, E.W.T. Ngai, *A Model of Guanxi Development: Flexibility, Commitment and Capital Exchange*, „Total Quality Management” 2007, Vol. 18, No. 8, s. 875–887; G.B. Dagnino, A. Minà, *Unraveling The philosophical microfoundations of Coopetition: the influence of the Chinese yin-yang approach on Western critical thought*, referat zaprezentowany podczas 4. warsztatu nt. Coopetition and Innovation, June, 17–19, 2010; M.J. Chen, *Reconceptualizing the Competition – Cooperation Relationship A Transparadox Perspective*, „Journal of Management Inquiry” 2008, Vol. 17 No. 4, s. 288–304.

Koncepcja kooperencji czerpie również inspiracje z nurtu psychologicznego i socjologicznego. Analizy dotyczą głównie charakterystyki osobowości osób ze skłonnościami do kooperencji. Liczne badania wykazały, że osoby skłonne do konkutowania charakteryzują się cechami ekstrawertycznymi⁴⁶. W skrajnych przypadkach wykazują cechy narcystyczne. Badania M.S. McNeila podkreślają, że osoby ze skłonnościami introwertycznymi skierowane są na współpracę⁴⁷. Natomiast badania C.R. Rossa, M.K. Rauscha i K.E. Canada skupiły się na analizie cech osobowościowych osób, które są skłonne do jednoczesnej współpracy i konkurencji (kooperencji). Jest to możliwe w przypadku współistnienia ekstrawertyczności oraz umiejętności zjednywania sobie sympatii⁴⁸. M. Bengtsson, J. Eriksson i J. Wincent wskazują, że relacje kooperacyjne między jednostkami ludzkimi oparte są na chłodnej kalkulacji korzyści i kosztów zarówno w krótkim (częściej spotykanym), jak i długim horyzoncie czasowym⁴⁹. Jednakże ostatnia grupa badaczy należy do przedstawicieli nauk o zarządzaniu, stąd różnice w ich poglądach na kooperencję między jednostkami ludzkimi wynikają z odmiennych pozycji obserwacyjnych.

Dorobek naukowy z zakresu kooperencji czerpie również inspiracje z socjologii, co ma odzwierciedlenie w dyskusji nad zaufaniem we współpracy konkurencyjnej. Zaufanie jest kategorią odnoszącą się do stosunków zarówno międzyludzkich, jak i międzyorganizacyjnych. C.F. Sabel definiuje zaufanie jako wspólne przekonanie, że żadna ze stron nie wykorzysta słabości partnera przeciwko niemu⁵⁰. W kooperencji wykorzystuje się dorobek badawczy m.in. C. Lane, który wyróżnia trzy perspektywy postrzegania zaufania: kalkulacji (zaufanie oparte na kalkulacji), zrozumienia (zaufanie oparte na wiedzy) i osobistego zaangażowania (zaufanie oparte na identyfikacji)⁵¹. W relacjach kooperacyjnych występują wszystkie trzy perspektywy postrzegania zaufania, które się zmieniają w zależności od dynamiki i kierunku rozwoju relacji kooperacyjnych.

Inspiracje w wyjaśnianiu istoty i złożoności kooperencji czerpane są ze świata przyrody. By w pełni zidentyfikować współpracę konkurencyjną, sięga się często

⁴⁶ A. Colley, N. Roberts, A. Chipps, *Sex-role identity, personality and participation in team and individual sports by males and females*, „International Journal of Sports Psychology” 1985, Vol. 16, s. 103–112.

⁴⁷ M.S. McNeil, *The problem of the non-firing soldier and non-performing student: Morale explained as the resolution of a game of mixed motives*, „Dissertation and Abstracts International” 1995, Vol. 56.

⁴⁸ S.R. Ross, M.K. Rausch, K.E. Canada, *Competition and Cooperation in the Five-Factor Model: Individual Differences in Achievement Orientation*, „The Journal of Psychology” 2003, Vol. 137, No. 4, s. 323–337.

⁴⁹ M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent, *Coopetition: new ideas for a new paradigm*, w: *Coopetition. Winning...*, op.cit., s. 19–39.

⁵⁰ C.F. Sabel, *Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy*, „Human Relations” 1993 Vol. 46, No. 6, s. 1133–1170.

⁵¹ *Trust Within and Between Organizations*, eds. C. Lane, R. Backhmann, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 3.

po koncepcję ekosystemu biznesu, której bezpośrednią inspiracją jest koncepcja ekosystemu w naukach przyrodniczych⁵². Ekosystem jest traktowany jako część przyrody tworząca funkcjonalną całość złożoną z biocenozy (organizmy żyjące) i biotopu (elementy nieżyjące), które występują na danym terenie⁵³. O. Torrès-Bay definiuje ekosystem biznesu jako układ wielu organizacji pochodzących z różnych sektorów tworzących strategiczną wspólnotę interesów i wartości⁵⁴. W skład ekosystemu biznesu wchodzi zarówno dostawcy (pośredni i bezpośredni), producenci (w tym liderzy ekosystemu) produktów (usług) wiodących i komplementarnych, konkurenci (bezpośredni i potencjalni liderów ekosystemu oraz innych członków układu), interesariusze (inwestorzy, właściciele, zrzeszenia gospodarcze, związki zawodowe) oraz agencje rządowe i quasi-rządowe organizacje regulacyjne (np. URE w sektorze energetycznym)⁵⁵. W zależności od kondycji i etapu cyklu rozwoju ekosystemu relacje kooperacyjne będą miały zróżnicowany charakter i cele. Koncepcja ekosystemu biznesu wskazuje na konieczność analizy relacji kooperacyjnych w sposób holistyczny, uwzględniający zmiany układu sił nie tylko między głównymi aktorami, ale między wszystkimi podmiotami, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na kooperentów. Oznacza to, że każda relacja między organizacjami (w tym kooperacyjnej) funkcjonuje w pewnym otwartym układzie, w którym zmiany u jednych jego członków powodują określone konsekwencje dla innych.

Inspiracje ze świata przyrody nie ograniczają się jedynie do wykorzystania koncepcji ekosystemu w analizie relacji kooperacyjnych. Często również czerpie się natchnienie z obserwacji zwierząt. W analizie zachowań konkurentów w sieci kooperacyjnej wyodrębniono dwie grupy strategii: strategię rekinów i strategię płotek⁵⁶. Cechy zachowań zwierząt wykorzystano do zobrazowania działań kooperentów. Zapożyczenia z nauk przyrodniczych stosowane są również, by bardziej podkreślić cechy zjawiska. Takim przykładem jest pojęcie symbiozy konkurencyjnej⁵⁷.

Zapożyczenia językowe w koncepcji kooperacji mają źródła również w naukach o polityce i w naukach o obronności. Coraz częściej wskazuje się na zasadę multila-

⁵² J. Cygler, *Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 47–57.

⁵³ Ch.J. Krebs, *Ekologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 21.

⁵⁴ O. Torrès-Bay, *Economie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, „Economica” 2000.

⁵⁵ J.F. Moore, *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, New York 1997, s. 26–27; M. Iansiti, R. Levien, *Strategy as Ecology*, „Harvard Business Review” March 2004, s. 68–78.

⁵⁶ J. Cygler, *Charakterystyka kooperacji*, w: J. Cygler et al., *Kooperacja przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 45.

⁵⁷ M. Zaleska-Turzyńska, M. Kołodziejczak, *Symbioza konkurencyjna – rozwiązania strukturalne komunikacji międzyorganizacyjnej*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” (1), s. 157–168, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2012.

teralizmu i proliferacji relacji w kooperencji, szczególnie o charakterze sieciowym⁵⁸. Opisuje się również kooperencję w kategoriach nieustannej walki, przymierzy, zajmowania pozycji dogodnych do ataku.

Badacze kooperencji poszukują ponadto inspiracji w szeroko pojętej sztuce. Tytuł powieści N. Price *Sypiając z wrogiem* (z 1987 r.) i jej ekranizacji (z 1991 r.) stał się również tytułem kilku artykułów podejmujących kwestię kooperencji⁵⁹. Film jest również inspiracją nazewnictwa typów kooperencji, w których wykorzystano takie dzieła filmowe, jak *Samotnik* w reżyserii Jean-Paula Rappeneau, *Wojownik* w reżyserii Gavina O'Connora, *Partner* w reżyserii Donalda Petrie⁶⁰.

27.2. Gdzie przechodzą granice inspiracji?

Analizując dotychczas wykorzystane inspiracje w koncepcji kooperencji należy zauważyć, że ich paleta jest dość ograniczona. Wraz z rozwojem badań nad współpracą konkurencyjną lista inspiracji naukowych i pozanaukowych będzie niewątpliwie dłuższa. Wśród zaprezentowanych inspiracji kooperencji wyraźnie zaznacza się granica między inspiracjami bezpośrednimi a pośrednimi (rys. 27.1). Inspiracje bezpośrednio związane są z szeroko rozumianymi naukami ekonomicznymi. Wynika to ze względnej nowości problematyki kooperencji, która stała się obiektem badań naukowych na świecie dopiero w ostatnich 25 latach. Ze względu na fakt, że kooperencja została początkowo zauważona w relacjach biznesowych, nauki związane bezpośrednio z działalnością gospodarczą stały się podstawą do wyjaśnienia badanego zjawiska. Jednakże nie należy traktować listy inspiracji bezpośrednich za wyczerpaną. Zjawisko kooperencji jest szeroko rozpowszechnione w sferze polityki międzynarodowej państw. Przykładem są działania Federacji Rosyjskiej wobec Polski w sprawie budowy tarczy antyrakietowej w naszym kraju czy też strategia rządu czeskiego wobec inwestorów zagranicznych w relacjach z innymi krajami Grupy Wyszehradzkiej. Klasycznym przykładem kooperencji sieciowej są porozumienia multilateralne, takie jak: Unia Europejska, Wspólnota Andyjska, ASEAN, NAFTA czy Mercosur. Istnieje zatem ogromna potrzeba prezentacji koncepcji kooperencji w naukach o polityce, które staną się inspiracją bezpośrednią współpracy konkurencyjnej.

⁵⁸ J. Cygler, W. Sroka, *Structural pathologies in inter-organizational networks and their consequences*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014, Vol. 110, s. 52-63.

⁵⁹ B. Quint, *Coopetition: Sleeping with the Enemy*, „Information Today” January 1997, s. 7, 47; P. Coy, *Sleeping with the enemy, More Companies are finding that “co-opetition”, or learning to work with rivals on certain projects, may be the best strategy*, „Business Week” 21/28 August 2006, s. 96-97.

⁶⁰ J. Cygler, *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2 (128), s. 61-77.

Wraz z rozwojem wiedzy o kooperencji granica między inspiracjami bezpośrednimi a pośrednimi będzie również przesunięta ze względu na duże znaczenie międzynarodowych militarnych i multilateralnych relacji kooperacyjnych, których przykładem jest układ NATO. Istnieje ogromna luka w wiedzy o kooperencji, wynikająca z niedostatecznych analiz strategiczno-taktycznych, która niewątpliwie może być ograniczona w wyniku wykorzystania dorobku nauk o obronności. Zwłaszcza że dorobek ten jest kanonem inspiracji badawczych wśród badaczy z zakresu zarządzania strategicznego. Współpracę konkurencyjną traktuje się wręcz jako integralny element strategii rozwoju organizacji.

Podobny niedosyt inspiracji odczuwa się w stosunku do dorobku psychologii i socjologii. Mimo rozpoczętych już badań na świecie nad istotą kooperencji w kategoriach osobowości człowieka, ich stan oraz zakres są dalekie od zadowalającego z punktu widzenia możliwości poznawczych istoty zachowań jednostek w relacjach kooperacyjnych.

Ze względu na rosnące znaczenie kooperencji dla rozwoju organizacji, coraz większą powszechność zjawiska, odczuwany jest wręcz głód wiedzy – wszechstronnej i kompleksowej – na temat fenomenu kooperencji, nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale również w politycznym i społecznym. Stąd granice między inspiracjami bezpośrednimi a pośrednimi będą przesuwane na korzyść tych pierwszych. Jednocześnie w myśl idei interdyscyplinarności granice między inspiracjami należy traktować w kategoriach umowności, które wskazują jedynie na ich rolę w badaniu istoty relacji kooperacyjnych.

Wnioski

Zaprezentowany wykaz i zakres inspiracji naukowych kooperencji ewidentnie wskazuje na nowość zjawiska i niedostateczną wiedzę o nim. Inspiracje uznane za bezpośrednie związane są pierwotnym powstawaniem (i identyfikacją) zjawiska. Stąd badacze sięgnęli do inspiracji naukowych bezpośrednio związanych z relacjami biznesowymi. Mimo kluczowego znaczenia tych inspiracji dla poznania fenomenu kooperencji, nie wykazują jednak symptomów wyczerpania. Wprost przeciwnie. Inspiracje naukowe uznane za bezpośrednie wykorzystano fragmentarycznie.

Istnieje paląca potrzeba rozszerzenia i pogłębienia wiedzy o kooperencji przy wykorzystaniu dorobku badawczego innych dyscyplin nauki, a w szczególności psychologii, socjologii, nauk o obronności czy nauk o polityce. Dlatego należy przewidywać wzrost znaczenia tych inspiracji naukowych oraz wzrost zainteresowania nimi badaczy kooperencji. Należy również się spodziewać zmiany kwalifikacji tych dyscyplin naukowych z grupy inspiracji pośrednich do grupy inspiracji bezpośrednich. Dlatego na rysunku 27.1. są one zacieniowane.

Granice między inspiracjami bezpośrednimi a pośrednimi kooperacji należy zatem postrzegać jako umowne i elastyczne. W miarę postępów badawczych i stanu wiedzy o kooperacji będą się one przekształcały. Wraz z rozwojem sfery koncepcyjnej kooperacji granice inspiracji naukowych kooperacji będą się przesuwawały, gdyż dotychczasowe inspiracje zmieniają swój status, pojawiają się też nowe inspiracje, które do tej pory nie były brane pod uwagę w dociekaniach naukowych.

Analizując badania P. Szwieca, należy zauważyć, że lista możliwych inspiracji naukowych w badaniu natury kooperacji jest znacznie bogatsza od tam zaprezentowanej. Nowość problematyki kooperacji powoduje, że dotychczasowe inspiracje naukowe mają charakter fragmentaryczny lub wręcz przyczynkowski, co ogranicza zainteresowanie badaczy poszukiwaniem nowych inspiracji.

Bibliografia

- Axelrod R., *The Evolution of Co-operation*, Basic Books 1984.
- van Baalen P., Karsten L., *The evolution of management as an interdisciplinary field*, „Journal of Management History” 2012, Vol. 18, No. 2, s. 219–237.
- Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J., *Coopetition: new ideas for a new paradigm*, w: *Coopetition. Winning Strategies for 21st Century*, eds. S. Yami et al., Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 19–39.
- von Bertalanffy L., *The Theory of open systems in Physics and Biology*, „Science” 1950, Vol. 111, s. 23–29.
- von Bertalanffy L., *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, Inc., 1969.
- von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa 1984.
- Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, „Strategy & Leadership” 1997, 25(6), s. 28–35.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition. 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Cooperation. 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Currency, Doubleday, New York 1996.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1995, July–August, s. 57–71.
- Breznitz D., *Globalization, coopetition strategy and the role of the state in the creation of new-technology industries. The cases of Israel and Taiwan*, w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, eds. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 64–73.

- Bromiley P., Cummings L.L., *Organizations with Trust: Theory of Management*, The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1993 (working paper).
- Camara G., Casari M., *Cooperation among Strangers under the Shadow of the Future*, „American Economic Review” 2009, Vol. 99(3), s. 979–1005.
- Chen M.J. (2008), *Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship A Transparadox Perspective*, „Journal of Management Inquiry” 17 (4), s. 288–304.
- Chetty S.K., Wilson H.I.M., *Collaborating with Competitors to Acquire Resources*, „International Business Review” 2003, Vol. 12, s. 61–81.
- Clarke-Hill C., Li H., Davis B., *The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-Paradigm Approach*, „Management Research News” 2003, Vol. 26(1), s. 1–20.
- von Clausewitz C., *O wojnie*, Wyd. Mireki 2010.
- Coy P., *Sleeping with the enemy, More Companies are finding that “co-opetition”, or learning to work with rivals on certain projects, may be the best strategy*, „Business Week” 21/28 August 2006, s. 96–97.
- Colley A., Roberts N., Chipps A., *Sex-role identity, personality and participation in team and individual sports by males and females*, „International Journal of Sports Psychology” 1985, Vol. 16, s. 103–112.
- Cygler J., *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 2 (128), s. 61–77.
- Cygler J., *Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 47–57.
- Cygler J., *Charakterystyka kooperencji*, w: J. Cygler et al., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Cygler J., Sroka W., *Structural pathologies in inter-organizational networks and their consequences*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2014 Vol. 110, s. 52–63.
- Dagnino G.B. *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, red. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 25–43.
- Dagnino G.B., Minà A., *Unraveling The philosophical microfoundations of Coopetition: the influence of the Chinese yin-yang approach on Western critical thought*, referat przedstawiony podczas 4. warsztatu nt. Coopetition and Innovation, June, 17–19, 2010.
- Das T.K., Teng B.S., *A resource-based theory of strategic alliances*, „Journal of Management” 2000, Vol. 26, s. 31–61.

- Dietrich M., *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, Routledge, London–New York 1994.
- Doz Y., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1989, Vol. 23, s. 660–679.
- Galvano M., Garraffo F., *The promise of coopetition as a new theoretical perspective in strategic management*, w: *Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century*, eds. S. Yami et al., Edward Elgar, Cheltenham 2010, s. 40–57.
- Garcia C.Q., Velasco C., *Coopetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry*, referat prezentowany podczas konferencji EURAM – „Innovative Research in Management” Stockholm 2002.
- Geradin D., McCahery J.A., *Regulatory Co-opetition: Transcending the Regulatory Competition Debate*, TILEC Discussion Paper, Tilburg University, 2005.
- Gusdorf G., *Past, present and future in interdisciplinary research*, „International Social Sciences Journal” 1977, Vol. 29, No. 4., s. 580–600.
- He J., Madhavan R., *Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination*, „Journal of Management” 2006, Vol. 32(4), s. 507–530.
- Heide J.B., Miner A.S., *The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Co-operation*, „Academy of Management Journal” 1992, Vol. 35, s. 265–291.
- Hill Ch.W.L., *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory*, „Academy of Management Review” 1990, Vol. 15(3), s. 500–513.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 74–82.
- Iansiti M., Levien R., *Strategy as Ecology*, „Harvard Business Review” March 2004, s. 68–78.
- Jones C., Hesterly W.S., Borgatti, S.P., *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22(4), s. 911–945.
- Jones G.R., Hill C.W.L., *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, s. 159–172.
- Klein T.J., *Interdisciplinary. History, Theory, and Practice*, Wayne State University Press, Detroit 1990.
- Knights D., Willmott H., *The Hype and Hope of Interdisciplinary Management Studies*, „British Journal of Management” 1997, Vol. 8, s. 9–22.
- Krebs Ch.J., *Ekologia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

- Lavie D., *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31(3), s. 638–658.
- Levin M.A., McDonald R.E., *R-A Theory as a post-Chicago Argument for Legal Coopetition*, „The Marketing Management Journal” 2006, Vol. 16, Iss. 2, s. 1–12.
- Luo Y., *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2004.
- Materna G., *Kooperencja z perspektywy prawa ochrony konkurencji*, w: J. Cygler et al., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 56–104.
- Mariani M.M., *Emergent coopetitive and cooperative strategies in interorganizational relationships*, w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, eds. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 167–190.
- Moore J.F., *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, New York 1997.
- Padula G., Dagnino G.B., *Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure*, „International Studies of Management and Organization” 2007, Vol. 37(2), s. 32–52.
- Park S.H., Russo M.V., *When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure*, „Management Science” 1996, Vol. 42(6), s. 875–890.
- Pellegrin-Boucher E., Le Roy F., Gurau C., *Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability*, „Technology Analysis & Strategic Management” 2013, Vol. 25, No. 1, s. 71–89.
- Quint B., *Coopetition: Sleeping with the Enemy*, „Information Today” January 1997.
- Ritala P. et al., *Interfirm coopetition, knowledge creation and innovativeness*, w: *Coopetition Strategy. Theory, Experience and Cases*, eds. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, London 2009, s. 64–73.
- Ross S.R., Rausch M.K., Canada K.E., *Competition and Cooperation in the Five-Factor Model: Individual Differences in Achievement Orientation*, „The Journal of Psychology” 2003, Vol. 137, No. 4, s. 323–337.
- Sabel C.F., *Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy*, „Human Relations” 1993, Vol. 46, No. 6, s. 1133–1170.
- Shelling T.C., *Micromotives and Macrobehavior*, Norton, New York 2006.
- Sun Tsu, Sun Pin, *Sztuka wojny*, Wyd. Helion, 2008.
- Szwiec P., *Dyscypliny zasilające nauki o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 8, s. 37–43.
- Torrès-Bay O., *Economie d'entreprise. Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, „Economica” 2000.
- Trust Within and Between Organizations*, eds. C. Lane, R. Backmann, Oxford University Press, Oxford 1998.

- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York 1987.
- Williamson O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, Vol. 36(2), s. 269–296.
- Wong Y.H. et al., *A Model of Guanxi Development: Flexibility, Commitment and Capital Exchange*, „Total Quality Management” 2007, Vol. 18, No. 8, s. 875–887.
- Zalewska-Turzyńska M., Kołodziejczak M., *Symbioza konkurencyjna – rozwiązania strukturalne komunikacji międzyorganizacyjnej*, w: „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” (1), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź 2012, s. 157–168.
- Zineldin M., *Co-opetition: The Organisation of the Future*, „Marketing Intelligence & Planning” 2004, Vol. 22(7), s. 780–790.

Marcin Geryk

Rozdział 28

Granice ekspansji uczelni. Wielosektorowa współpraca modelem przyszłości?

Wstęp

Zwiększona świadomość społeczna prowadzi do rosnących oczekiwań. Także w relacji z instytucjami szkolnictwa wyższego. Uczelnie, poszukując nowego modelu funkcjonowania, muszą tym wymaganiom sprostać. Rosnąca konkurencja międzynarodowa, zmiany demograficzne czy gospodarcze te zjawiska jedynie nasilają. Jednym ze sposobów podnoszenia jakości kształcenia jest nawiązywanie współpracy. Czy zatem istnieją ograniczenia dla możliwych dróg rozwoju uczelni, czy ekspansję tę ograniczać będą jedynie zasoby i możliwości organizacyjne danej instytucji?

28.1. Obecna pozycja i rola uczelni w gospodarce i społeczeństwie

Oparta na wielowiekowym doświadczeniu realizacja głównego przesłania każdej uczelni polega na tym, że jest ona w pełni zorientowana na proces zdobywania i przekazywania wiedzy. Tworzeniem tejże zajmują się całe rzesze światowych badaczy, upowszechniając te zasoby w naukowych źródłach informacji. Przyjąć można, że tak zgromadzona wiedza stanowi poważną część, jeśli nie większość informacji przekazywanych studentom w trakcie studiów. Wiedza ta jest uzupełniana o informacje praktyczne, pochodzące w głównej mierze z sektora przedsiębiorstw. Oparte są one nie tyle na udowodnionych badawczo tezach, ile na doświadczeniu rynkowym wielu przedsiębiorców, o różnorodnej skali gospodarowania.

Przyjmując młodych ludzi na studia, uczelnie koncentrują się zatem na ich odpowiednim kształtowaniu przez przekazywanie wiedzy i doświadczenia będącego w zasobach środowiska akademickiego. Nie nakłada się na uczelnie obowiązku wychowywania – ten kończy się na średnim poziomie edukacji. Być może formą wychowania byłoby głębsze kształcenie studentów w zakresie postaw etycznych

i społecznej odpowiedzialności na wszystkich kierunkach studiów. Uwrażliwienia na potrzeby otoczenia trudno bowiem nauczyć się, kończąc odpowiednie kursy stanowiące *curriculum* danego programu studiów. O konieczności odpowiedniego traktowania problematyki kształcenia w zakresie zrównoważonego rozwoju stanowi zresztą odpowiedni dokument opublikowany przez UNESCO¹. Świadczy on jednoznacznie o potrzebie większego ukierunkowania procesu kształcenia na problematykę zrównoważonego rozwoju.

Wydaje się jednak, że obecne oczekiwania społeczne w zasadzie pokrywają się z rolą uczelni, jaką obecnie odgrywa. Jest to instytucja poważna, z reguły zasobna, także materialnie, nieco w istocie swojego działania wyizolowana. Przekazuje bowiem wiedzę, którą sama w większości tworzy, przetwarza, analizuje. Potrzeby społeczne wydają się schodzić na nieco dalszy plan. Istotne wydają się jedynie strategiczne cele i misja samej uczelni.

Każda z instytucji edukacyjnych potrzebuje sprawnego systemu zarządzania. To stwierdzenie jedynie pozornie wydaje się truizmem. Istnieje wiele przykładów negatywnych działań zorientowanych na ochronę partykularnych interesów danej grupy zawodowej, pozostających w sprzeczności z interesem całej organizacji, a społeczności w szczególności. Uczelnie, podobnie jak przedsiębiorstwa, muszą przyjąć orientację strategiczną w postaci działań zestrukturalizowanych. Osiągnięcie założonych celów może z kolei wymagać wdrożenia szeregu zmian. Dopiero zmiany te doprowadzić mogą do podwyższenia jakości kształcenia, przenosząc całą instytucję na wyższy poziom edukacyjnej i organizacyjnej kompetencji².

Już w 2002 r., podczas konferencji The Johannesburg Summit on Sustainable Development, zwracano uwagę na wiodącą rolę edukacji w kształtowaniu pomocy społecznościom na rzecz dążenia do zrównoważonego rozwoju³. A zatem dostrzeżono nie tylko potrzebę większego otwarcia uczelni na otoczenie, ale przede wszystkim brak powszechności takiego działania.

Przyjmując, że oddziaływanie uczelni powinno być zorientowane na tworzenie i wyzwolenie kapitału społecznego, dostrzegać należy interakcje zachodzące w gronie interesariuszy. Sprawne rozwijanie tychże relacji przyczynia się do niwelowania różnic kulturowych i w efekcie wyższego poziomu rozwoju społecznego organizacji⁴.

¹ UNESCO, *United Nations Decade of Education for Sustainable Development 2005–2014. International Implementation Scheme*, UNESCO, Paris, 2005, <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001486/148654e.pdf> (30.12.2013).

² M.J. Latorre-Medina, F.J. Blanco-Encomienda, *Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2013, Vol. 81, s. 270–274.

³ *Editorial, Sustainability in higher education: what is happening?*, „Journal of Cleaner Production” 2006, Vol. 14, s. 757–760.

⁴ M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 322–323.

Analizując problem z poziomu jednostkowego studenta, należy przyjąć, że każda innowacja podejmowana przez uczelnię powinna przynosić korzyści ogółowi interesariuszy. To ważne, by każde innowacyjne przedsięwzięcie uczelniane było oceniane jako sukces, jeżeli przynosi korzyści każdemu członkowi społeczności akademickiej⁵.

28.2. Współpraca wielosektorowa

Istnieje wręcz nieskończenie wiele możliwych modeli współpracy na polu międzynarodowej wymiany naukowych doświadczeń. W przypadku sektora biznesu do lat 90. ubiegłego stulecia wymiana doświadczeń i wiedzy mogła być zagrożona utratą przewagi konkurencyjnej⁶.

Otwartość w systemie światowej edukacji na poziomie wyższym stanowi ogromną szansę rozwojową. Obecnie studenci dzięki globalnemu rynkowi zyskują możliwość korzystania z mnogości szans edukacyjnych, których nierzadko brak na lokalnym rynku⁷.

O skali zmian w światowym systemie szkolnictwa wyższego niech świadczy niezwykle dynamika rozwoju chińskiego rynku edukacyjnego. Począwszy od 1998 r. przejawia on wzrost na niespotykaną skalę. Podczas gdy w roku 1998 około 1 mln studentów rozpoczynało studia, to dekadę później było to już ponad 6 mln, przy łącznej liczbie 20 mln studiujących. Powstanie wielu uczelni prywatnych oraz filii instytucji zagranicznych poszerzyło ofertę uczelni, jednak głównie dla osób dobrze sytuowanych. Mimo tak wielu studiujących, potencjał rozwojowy rynku jest nadal przeogromny⁸. Należy podkreślić, że obecnie około 85% chcących studiować nie dostaje się na studia⁹.

Wspierane rosnącą globalizacją środowisko uczelniane upatrywało szansę rozwoju w rozwijaniu tejże współpracy. Jak twierdzi B. Denman, uczelnie rozszerzały swoje wpływy i działania strategiczne na rzecz współpracy z instytucjami z innych krajów w celu zwiększenia udziału w rynku edukacyjnym i „międzynarodowej

⁵ A. Bolívar, J. Domingo, *Prácticas eficaces de enseñanza*, Madrid 2007. Cytuję za: M.J. Latorre-Medina, F.J. Blanco-Encomienda, *Strategic Management...*, op.cit.

⁶ R.M. Grant, *Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „*Organization Science*” 1996, 7, s. 375–387.

⁷ Y. Koda, T. Yuki, *The labor market outcomes of two forms of cross-border higher education degree programs between malaysia and Japan*, „*International Journal of Educational Development*” 2013, Vol. 33, s. 367–379.

⁸ H. Ertl, K. Yu, *Institutional Diversification in Chinese Higher Education*, „*International Higher Education, The Boston College Center for International Higher Education*” 2010, Vol. 58, s. 18–19.

⁹ S. Porter, *Higher Education in China: The Next Super Power is Coming of Age*, American Council on Education, 2005.

zauważalności¹⁰. Jak pokazują badania przeprowadzone wśród 22 uczelni australijskich, aż dla 71% z nich głównym źródłem motywacji do podjęcia współpracy międzynarodowej był zamiar udostępniania i wymiany wyników badań¹¹. A zatem wymiana informacji naukowej postrzegana była i jest jednoznacznie jako droga do dalszego naukowego rozwoju, a nie przeszkoda czy zagrożenie. Tezę tę potwierdzają zresztą dane Observatory on Borderless Higher Education (OBHE) mówiące, że w latach 2006–2009 liczba międzynarodowych wspólnych przedsięwzięć uczelnianych w postaci kampusów wzrosła o 43%, do 162 takich projektów¹².

Wiodące kraje spośród „inspiratorów” do podjęcia współpracy i tworzenia wspólnych przedsięwzięć w postaci zamiejscowych kampusów to – w kolejności liczby takich projektów – Stany Zjednoczone, Australia i Wielka Brytania¹³. Termin określający projekty typu „*international branch campus*” obejmuje zagraniczną filię uczelni prowadzoną przez tę instytucję samodzielnie bądź jeśli wymagają tego przepisy danego kraju – wspólnie z partnerem. Ważnym wyróżnikiem jest dokumentowanie ukończenia takiej filii dyplomem macierzystej uczelni. W gronie krajów „przyjmujących” filie zagranicznych uczelni prym wiodą Zjednoczone Emiraty Arabskie z 40 kampusami, z których aż dwie trzecie zlokalizowanych jest w Dubaju. Kolejne lokaty zajmują Chiny oraz Singapur¹⁴.

Należy jednak pamiętać, że współpraca między uczelniami pozwala uczelni wiodącej na długotrwałe zachowanie przewagi konkurencyjnej i silnej pozycji rynkowej. Posiadane *know-how*, zasoby wiedzy, sieć współpracy międzynarodowej stanowią o realnej przewadze. Absorpcja wiedzy i technik zarządzania zajmuje uczelni partnerskiej wiele lat¹⁵.

Wśród wielu przykładów pozytywnych praktyk warto sięgnąć do pracy ogłoszonej podczas International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011). Wskazano w niej, że instytucje edukacyjne z powodzeniem korzystają z osiągnięć wolnego rynku w zakresie dynamicznego rozwoju strategii i technik rynkowych. Pozwala to na kreowanie wiedzy z innowacji, a jedną z nich jest zarządzanie wiedzą. Z drugiej zaś strony wiedza stanowi stabilne źródło tworze-

¹⁰ B. Denman, *Globalization and its impact on international university cooperation*, Paper presented at the organization for economic cooperation and development-program on institutional management in higher education conference, 2000, s. 5.

¹¹ K. Saffu, A. Mamman, *Contradictions in international tertiary strategic alliances: The case from down under*, „The International Journal of Public Sector Management” 2000, 13(6), s. 508–518.

¹² OBHE (Observatory on Borderless Higher Education), *International branch campuses: Markets and strategies*, The Observatory, London 2009.

¹³ R. Becker, *International branch campuses: New trends and directions*, „International Higher Education The Boston College Center for International Higher Education” 2010, No. 58, s. 3–5, http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/cihe/pdf/IHEpdfs/ihe58.pdf (2.01.2014).

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ X. Li, et. al., *Knowledge sharing in China-UK higher education alliances*, „International Business Review” 2013, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.05.001> (7.01. 2014).

nia przewagi konkurencyjnej. Model zarządzania wiedzą w szkolnictwie wyższym powinien zawierać się w poniższych krokach¹⁶:

- 1) kształcenie menedżerów i system zachęt do zarządzania wiedzą,
- 2) ewaluacja poziomu wiedzy w szkolnictwie wyższym,
- 3) tworzenie perspektyw dalszego rozwoju wiedzy,
- 4) wytyczanie kierunków rozwoju i implementacji zarządzania wiedzą.

Uruchomienie procesu wymaga nie tylko wsparcia organizacyjnego i zarządczego, ale także i odpowiedniego systemu zachęt o charakterze motywacyjnym.

Uczelnie mają przecież możliwości sprzyjające wykorzystaniu szans, jakie stwarza praktyka zarządzania wiedzą. Jej wdrażanie możliwe jest w każdej aktywności uczelni – od procesu kształcenia, poprzez badania aż do działalności na rzecz dobra publicznego. Dzięki zaś wykorzystaniu posiadanego kapitału intelektualnego korzyści dla uczelni z posiadanych zasobów wiedzy ulegają zwielokrotnieniu¹⁷.

28.3. Zmiany w zarządzaniu uczelnią pod wpływem orientacji na przyszłość

Już obecnie można przyjąć, że większość problemów, przed jakimi stają organizacje, ma charakter złożony, lokowany w niestabilnym otoczeniu w zmiennym środowisku¹⁸. W swoich badaniach nad próbą wskazania kluczowych kompetencji, niezbędnych do zrozumienia zmian i sprostania wyzwaniom współczesnego świata, M. Rieckemann dowodzi, że uniwersytety mają nadal szansę na odgrywanie różnych ról w przyszłości i mogą podejmować próbę odpowiadania na wyzwania globalnych zmian¹⁹.

Stwierdzenie to nie oznacza żadnej nowości – uniwersytety od ich powstania były promotorem zmian. Zajmowały się analizowaniem rzeczywistości i projektowaniem przyszłości, a także edukacją przyszłych liderów²⁰. Zajmowały się także przekształcaniem społeczności czy służeniem na rzecz dobra ogólnego²¹. Przez

¹⁶ S.F. Eftekhazade, B. Mohammadi, *The Presentation of a Suitable Model for Creating Knowledge Management in Educational Institutes (Higher Education)*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2011, Vol. 29, s. 1001–1011.

¹⁷ M. Laal, *Knowledge management in higher education*, „Procedia Computer Science” 2011, No. 3, s. 544–549.

¹⁸ Z. Sardar, *The Namesake: futures; future studies; futurology; futuristic; foresight – what’s in a name*, „Futures” 2010, No. 42 (3), s. 177–184.

¹⁹ M. Rieckemann, *Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning?*, „Futures” 2012, No. 44, s. 127–135.

²⁰ A.D. Cortese, *The critical role of higher education in creating a sustainable future*, „Planning for Higher Education” 2003, No. 31 (3), s. 15–22.

²¹ K. Mulder, *Don’t preach. Practice! Value laden statements in academic sustainability education*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2010, 11 (1), 74–85.

wiele jednak wieków uczelnie nie wspierały rozwoju nauk. Jednak już od połowy XIX w. brytyjskie szkoły wyższe adoptowały „nową wiedzę” wynikającą z rozwoju technicznego²². A zatem zmiany i wykorzystywanie potencjalnych szans to także przejaw dojrzałości tych instytucji.

Oznacza to, że wyzwania obecnych czasów stwarzają uczelniom ogromną szansę. Wobec powszechności dostępu do Internetu i ogromnych baz źródeł naukowych mniej zasobne ośrodki naukowe stają w sytuacji przynajmniej częściowego wyrównania szans. Okazuje się bowiem, że przynajmniej w niektórych dyscyplinach naukowych stworzenie zasobnego warsztatu naukowca staje się obecnie znacznie łatwiejsze niż kiedykolwiek.

Można przyjąć, że niezwykle trudno zarysować ograniczenia możliwej współpracy uczelni z otoczeniem. Doskonałym przykładem współpracy globalnej naukowców, edukatorów i środowisk biznesu jest eksploracja przestrzeni kosmicznej w ramach Global Exploration Strategy ogłoszonej przez International Academy of Astronautics na 50-lecie tej organizacji. Kładła ona nacisk na możliwe korzyści w wymiarze edukacyjnym z eksploracji i badań w przestrzeni kosmicznej. W tej współpracy edukatorzy mają za zadanie przekazywanie informacji o możliwych płaszczyznach strategicznej współpracy i dydaktycznym wykorzystaniu wiedzy. W uczestnictwo w projekcie zaangażowano nie tylko środowiska akademickie, ale i nauczycieli szkół stopnia średniego i podstawowego, a nawet opiekunów przedszkolnych²³.

Jednak mimo podejmowania wielu inicjatyw, jak twierdzi R. Lozano, uczelnie pozostają nadal w tyle za przedstawicielami sektora biznesu i reprezentantami władz w zakresie kreowania kapitału społecznego i przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju. Analiza kluczowych elementów uczelnianych strategii doprowadziła do stwierdzenia, że warto działania te rozszerzyć „o współpracę z innymi uczelniami czy uczynienie zrównoważonego rozwoju integralnym elementem instytucjonalnej struktury”. Ta swoista ewolucja instytucji szkolnictwa wyższego oznaczać powinna podążanie za potrzebami społeczeństwa²⁴.

Na silną potrzebę zmian orientacji uczelni w stronę promowania zrównoważonego rozwoju wskazują wyniki badań przeprowadzonych w jednej z uczelni technicznych w Holandii. W toku procesu badawczego prowadzonego wśród wykładowców i studentów zidentyfikowano, że jedynie „rozwijanie strategicznych kompetencji

²² J.D. Bernal, *Science in History*, w: *The Scientific and Industrial Revolutions*, Vol. 2. Penguin Books 1954.

²³ M.Y. MacLeish, J.O. Akinyede, N. Goswami, W.A. Thomson, *Global partnerships: Expanding the frontiers of space exploration education*, „Acta Astronautica” 2012, No. 80, s. 190–196.

²⁴ R. Lozano et al., *Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system*, „Journal of Cleaner Production” 2013, No. 48, s. 10–19.

zarządzających, łącznie z oceną wskaźników, wyposaża zarówno badaczy, jak i wykładowców w kamienie milowe dla zrównoważonego rozwoju w edukacji²⁵.

Z kolei w niemieckich badaniach grupy 85 absolwentów studiów MBA z Centre for Sustainability Management Leuphana University Lüneburg stwierdzono, że intensyfikacja wymiany doświadczeń w ramach środowiska akademickiego w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem sprzyja dalszemu rozwojowi tejże profesji. Podkreślano ponadto, że posiadanie odpowiednich kompetencji w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem musi być wsparte odpowiednimi zasobami miękkiego zarządzania (ang. „*soft skills*”). I to właśnie te umiejętności powinny zajmować szczególnie dużo miejsca w procesie kształcenia²⁶.

Kształtowanie przyszłości jest zadaniem odpowiedzialnym. Uczelnie, poprzez kształcenie przyszłych członków społeczności, mogą tę przyszłość odpowiednio ukierunkować. Odpowiedzialność przyszłych konsumentów będzie miała ogromny wpływ na kształt globalnej gospodarki. Jakość i wielkość konsumpcji ma bowiem kluczowe znaczenie dla kierunku zmian środowiska²⁷.

Ten nierzadko pomijany aspekt kształcenia w zakresie zrównoważonego rozwoju okazuje się jednak szczególnie istotny. Ma on bowiem szerokie znaczenie dla każdego konsumenta i dla wszystkich interesariuszy jednocześnie. Kształcenie odgrywa bowiem aktywną rolę przez wywieranie wpływu na kształtowanie kultury organizacyjnej w zakresie konsumpcji. Kształcenie w tym zakresie można prowadzić w tradycyjnej formie – jako element programu studiów. Inną formą jest kształcenie w postaci udziału w eksperymencie („*experimental learning*”), czego wariantem jest „*service learning*”. Ta forma angażuje studentów przez udział w procesie kształcenia, uczestnictwo we wspólnych eksperymentach z orientacją zarówno na sam proces, jak i na przekaz wiedzy o jego funkcjonowaniu²⁸.

Interesujące i zalecane kierunki rozwoju instytucji szkolnictwa wyższego wskazuje M. Adomśent²⁹ z zespołem. Ich zdaniem zrównoważony rozwój w szkolnictwie wyższym wykazuje już wiele pozytywnych cech:

²⁵ T. Lans, V. Blok, R. Wesselink, *Learning apart and together: Towards and integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education*, „Journal of Cleaner Production” 2014, No. 62, s. 37–47.

²⁶ Ch. Hesselbarth, S. Schaltegger, *Educating change agents for sustainability – learnings from the first sustainability management master of business administration*, „Journal of Cleaner Production” 2014, No. 62, s. 24–36.

²⁷ R. Wilk, *Consumption, human needs, and global environmental change*, „Global Environmental Change” 2002, No. 12 (1), s. 5–13, [http://dx.doi.org/10.1016/S0959-3780\(01\)00028-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0959-3780(01)00028-0). (30.12.2013).

²⁸ M. Barth et al., *Learning to change universities from within: a service-learning perspective on promoting sustainable consumption in higher education*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 72–81.

²⁹ M. Adomśent et al., *Emerging areas in research on higher education for sustainable development – management education, sustainable consumption and perspectives from Central and Eastern Europe*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 1–7.

- Kształcenie menedżerów zmierza w kierunku akceptacji i zrozumienia idei szerokiej odpowiedzialności zarządzających przed społecznością. Uczelnie rozpoczęły już trud uwrażliwienia przyszłych absolwentów na potrzeby interesariuszy dzięki właściwemu przygotowaniu ich do funkcjonowania w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu.
- Należy utwierdzać studentów w ich roli odpowiedzialnych konsumentów nie tylko w zakresie osobistej konsumpcji, ale i w poczuciu wspólnoty z otaczającymi interesariuszami i dbaniu także o ich interesy.

Rozwój kształcenia w zakresie zrównoważonego rozwoju jest ważny. Potwierdzają to przykłady badań także z innych krajów, np. Serbii. Wskazuje się tam na konieczność szerszego zaangażowania uczelni w programy edukacyjne zorientowane na transfer nowoczesnych technologii i zaawansowanych metod zarządzania. Właśnie ten rodzaj transferu technologii okazuje się słabym punktem systemu szkolnictwa wyższego w Serbii³⁰.

Niestety, także Polska, zdaniem C. Kościelniaka³¹, nie może wykazać się wydatnymi sukcesami na tym polu. Okazuje się bowiem, że ruch na rzecz kształcenia w zakresie zrównoważonego rozwoju w zasadzie jest nieobecny. Co gorsze, nie zainicjowano nawet poważniejszej debaty na ten temat, w dodatku zagadnienie to nie stanowi priorytetu rządu. Jest to o tyle istotne, że polski system szkolnictwa wyższego jest mocno regulowany.

Podsumowanie

Dynamiczne zmiany w gospodarce światowej, a także w przestrzeni publicznej w kilku ostatnich dekadach dotyczą także systemu szkolnictwa wyższego. Umasowienie studiowania, rosnąca świadomość i wymagania kandydatów stawiają przed uczelniami nowe wyzwania. Instytucje te muszą podejmować aktywne działania na polach współpracy we własnym środowisku – dla umiędzynarodowienia procesu kształcenia, ale także w środowisku biznesu. Kształcenie w zakresie praktycznej wiedzy wydaje się obecnie trendem narastającym. Niezwykle ważnym wątkiem jest kształcenie ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Dotyczy on organizacji, ale także każdego pojedynczego konsumenta. Jeżeli uczelnie podołają potrzebie ukształtowania odpowiednio wrażliwego społecznie absolwenta, to zwiększą swoją szansę na przetrwanie w zmiennym otoczeniu.

³⁰ S. Milutinović, V. Nikolić, *Rethinking higher education for sustainable development in Serbia: an assessment of Copernicus charter principles in current higher education practices*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 107–113.

³¹ C. Kościelniak, *A consideration of the changing focus on the sustainable development in higher education in Poland*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 114–119.

Wydaje się, że zmiana modelu funkcjonowania uczelni w stronę organizacji otwartej, współpracującej, wrażliwej na głos otoczenia jest nieunikniona. Co ważniejsze – wymiar tych zmian będzie się jedynie rozszerzał, a wzmocnić je będą postępujące procesy integracyjne wspierane przez nowe technologie przypieszające wymianę informacji i wymuszające mobilność.

Bibliografia

- Adomßent M et al., *Emerging areas in research on higher education for sustainable development – management education, sustainable consumption and perspectives from Central and Eastern Europe*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 1–7.
- Barth M. et al., *Learning to change universities from within: a service-learning perspective on promoting sustainable consumption in higher education*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 72–81.
- Becker R., *International branch campuses: New trends and directions*, „International Higher Education The Boston College Center for International Higher Education” 2010, No. 58, s. 3–5, http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/cihe/pdf/IHEpdfs/ihe58.pdf (2.01.2014).
- Bernal J.D., *Science in History*, w: *The Scientific and Industrial Revolutions*, Vol. 2. Penguin Books 1954.
- Bolívar A., Domingo J., *Prácticas eficaces de enseñanza*, Madrid 2007.
- Cortese A.D., *The critical role of higher education in creating a sustainable future*, „Planning for Higher Education” 2003, No. 31(3), s. 15–22.
- Denman B., *Globalization and its impact on international university cooperation*, Paper presented at the organization for economic cooperation and development-program on institutional management in higher education conference, 2000, s. 5.
- Editorial, Sustainability in higher education: what is happening?*, „Journal of Cleaner Production” 2006, No. 14, s. 757–760.
- Eftekharzade S.F., Mohammadi B., *The Presentation of a Suitable Model for Creating Knowledge Management in Educational Institutes (Higher Education)*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2011, No. 29, s. 1001–1011.
- Ertl H., Yu K., *Institutional Diversification in Chinese Higher Education*, „International Higher Education, The Boston College Center for International Higher Education” 2010, No. 58, s. 18–19.
- Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2012, s. 322–323.
- Grant R.M., *Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4, s. 375–387.

- Hesselbarth Ch., Schaltegger S., *Educating change agents for sustainability – learnings from the first sustainability management master of business administration*, „Journal of Cleaner Production” 2014, No. 62, s. 24–36.
- Koda Y., Yuki T., *The labor market outcomes of two forms of cross-border higher education degree programs between Malaysia and Japan*, „International Journal of Educational Development” 2013, Vol. 33, No. 4, s. 367–379.
- Kościelniak C., *A consideration of the changing focus on the sustainable development in higher education in Poland*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 114–119.
- Laal M., *Knowledge management in higher education*, „Procedia Computer Science” 2011, No. 3, s. 544–549.
- Lans T., Blok V., Wesselink R., *Learning apart and together: Towards and integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 37–47.
- Latorre-Medina M.J., Blanco-Encomienda F.J., *Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2013, No. 81, s. 270–274.
- Li X. et al., *Knowledge sharing in China–UK higher education alliances*, „International Business Review” 2013, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.05.001> (dostęp 07.01. 2014).
- Lozano R. et al., *Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system*, „Journal of Cleaner Production” 2013, Vol. 48, s. 10–19.
- MacLeish M.Y., Akinyede J.O., Goswami N., Thomson W.A., *Global partnerships: Expanding the frontiers of space exploration education*, „Acta Astronautica” 2012, No. 80, s. 190–196.
- Milutinović S., Nikolić V., *Rethinking higher education for sustainable development in Serbia: an assessment of Copernicus charter principles in current higher education practices*, „Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 62, s. 107–113.
- Mulder K., *Don't preach. Practice! Value laden statements in academic sustainability education*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2010, 11 (1), 74–85.
- OBHE (Observatory on Borderless Higher Education), *International branch campuses: Markets and strategies*, The Observatory, London 2009.
- Porter S., *Higher Education in China: The Next Super Power is Coming of Age*, American Council on Education, 2005.
- Rieckemann M., *Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning?*, „Futures” 2012, No. 44, s. 127–135.
- Saffu K., Mammam A., *Contradictions in international tertiary strategic alliances: The case from down under*, „The International Journal of Public Sector Management” 2000, 13(6), s. 508–518.

Sardar Z., *The Namesake: futures; future studies; futurology; futuristic; foresight – what's in a name*, „Futures” 2010, No. 42 (3), s. 177–184.

UNESCO, *United Nations Decade of Education for Sustainable Development 2005–2014. International Implementation Scheme*, UNESCO, Paris 2005, <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001486/148654e.pdf> (30.12.2013).

Wilk R., *Consumption, human needs, and global environmental change*, „Global Environmental Change” 2002, No. 12(1), s. 5–13, [http://dx.doi.org/10.1016/S0959-3780\(01\)00028-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0959-3780(01)00028-0) (30.12.2013).

Granice zarządzania

redakcja naukowa Maria Romanowska i Joanna Cygler

AFILIACJE AUTORÓW

Krystian Barłożewski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, doktorant Kolegium Zarządzania i Finansów

Piotr Bartkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Piotr F. Borowski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Visiting Professor of Akdeniz University in Antalya

Joanna Cygler

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Patryk Dziurski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Marcin Geryk

Wyższa Szkoła Zarządzania
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania

Piotr Grajewski

Uniwersytet Gdański

Beata Iwasieczko

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Andrzej Kaleta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Anna Karmańska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Michał Kasprzyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, doktorant na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej

Justyna Kliombka-Jarzyna

Uniwersytet Łódzki

Izabela Konieczna

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Maciej Koszel

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Helena Kościelniak

Politechnika Częstochowska

Rafał Kusa

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

Mirosława Kwiecień
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Stefan Lachiewicz
Politechnika Łódzka

Sylwia Łęgowik-Świącik
Politechnika Częstochowska

Zbigniew Matyjas
Uniwersytet Łódzki

Bogdan Mróz
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wojciech A. Nowak
Uniwersytet Łódzki

Magdalena Okopska
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Michał Pietrzak
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Maria Romanowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Magdalena Rzemieniak
Politechnika Lubelska

Krzysztof Safin
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Maja Sajdak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Letycja Sołoducho-Pelc
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Aleksandra Stankiewicz
Uniwersytet Łódzki

Janusz Strużyna
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Cezary Suszyński
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Beata Tarczydło
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania