

NOWE MYŚLENIE
W ZARZĄDZANIU
STRATEGICZNYM
PRZEDSIĘBIORSTWEM

NOWE MYŚLENIE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

REDAKCJA NAUKOWA
MAŁGORZATA PONIATOWSKA-JAKSCH



OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2015

Publikacja wydana w ramach badania statutowego nr KNoP/S/04/13 realizowanego w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Recenzent wydawniczy

Krystyna Poznańska

Redaktor

Danuta Jastrzębska

© 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 978-83-7378-957-9

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Skład i łamanie

Gemma

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 173/XII/14

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Rozdział 1

Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem – implikacje dla zarządzania	15
---	-----------

*Katarzyna Duczkowska-Małysz, Małgorzata Duczkowska-Piasecka,
Małgorzata Poniatowska-Jaksch*

1.1. Nowe warunki konkurencji globalnej	16
1.2. Digitalizacja, jako czynnik transformacji biznesu	22
1.3. Klient na nowo	28
1.4. Zmiany charakteru biznesu a zarządzanie zintegrowane	36
1.4.1. Istota zarządzania zintegrowanego	36
1.4.2. Jak zarządzać w sposób zintegrowany?	42
Podsumowanie	45
Bibliografia	46

Rozdział 2

Elastyczność przedsiębiorstw – cechy, wymiary, mechanizmy	49
--	-----------

Anna M. Zarzycka

2.1. Zarządzane procesami dystrybucji w organizacji elastycznej	49
2.1.1. Dystrybucja jako kategoria zarządzania strategicznego i proces biznesowy	50
2.1.2. Produkt i jego dystrybucja a wartości dostarczane klientowi	55
2.1.3. Rekonfiguracja elementów i determinantów dystrybucji produktów ..	60
2.1.4. Organizacja elastyczna a proces dystrybucji – przykład Zakładu Produkcyjnego X	62
Podsumowanie	64
Bibliografia	65

Ewa Rakowska

2.2. Elastyczność przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej	67
2.2.1. Elastyczność przedsiębiorstwa w ujęciu międzynarodowym	67
2.2.2. Źródła osiągania elastyczności na rynkach międzynarodowych	71
2.2.3. Elastyczność Sawex w ekspansji międzynarodowej	77
Podsumowanie	85
Bibliografia	86

Rozdział 3

Przegrupowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji	89
--	-----------

Teresa Pakulska, Małgorzata Poniatowska-Jaksch

3.1. Przegrupowania przedsiębiorstw jako strategia i metoda rozwoju przedsiębiorstwa	90
3.1.1. Strategia kooperacji – uwarunkowania i kierunki rozwoju	90
3.1.2. Alians jako metoda realizacji strategii	97
3.2. W kierunku internacjonalizacji sieciowej	104
3.2.1. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw	104
3.2.2. Ponadgraniczny transfer wiedzy w przegrupowaniach przedsiębiorstw	113
3.3. Globalne łańcuchy wartości przedsiębiorstw produkcyjnych	122
3.3.1. Międzynarodowe sieci produkcyjne	122
3.3.2. Zarządzanie globalnym łańcuchem wartości	132
Podsumowanie	144
Bibliografia	146

Rozdział 4

Relacje w gospodarce sieciowej	149
---	------------

Stanisław Łobejko

4.1. Zarządzanie strategicznymi relacjami sieciowymi	149
4.1.1. Istota i funkcje relacji sieciowych	149
4.1.2. Relacje sieciowe pracowników	154
4.1.3. Strategiczne relacje sieciowe	157
4.1.4. Modele relacji sieciowych	161
Podsumowanie	167
Bibliografia	168

Maria Johann

4.2. Strategia budowania relacji z partnerami w sieci na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego	172
4.2.1. Strategia budowania relacji z partnerami w sieci	173
4.2.2. Produkt turystyczny jako efekt współpracy sieciowej	175
4.2.3. Kształtowanie relacji z dostawcami w przedsiębiorstwie Mazurkas Travel Biuro Podróży Sp. z o.o.	178
Podsumowanie	183
Bibliografia	185

Tomasz Niedziółka

4.3. Budowa zaufania w <i>cloud computing</i>	186
4.3.1. Przegląd modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw	186
4.3.2. Rola zaufania w <i>cloud computing</i> jako organizacji wirtualnej	193
4.3.3. Analiza praktycznych aspektów budowy zaufania w <i>cloud computing</i> ..	197
Podsumowanie	206
Bibliografia	207

Rozdział 5

Zarządzanie strategiczne portfelem modeli biznesu	209
--	------------

Katarzyna Duczkowska-Małysz, Małgorzata Duczkowska-Piasecka, Piotr Wójcik

5.1. Zarządzanie portfelem modeli biznesu – w stronę zarządzania zintegrowanego	209
5.1.1. Zarządzanie portfelowe	210
5.1.2. Klient jako siła transformująca model biznesu	217
5.1.3. Zarządzanie zintegrowane portfelem modeli biznesu	229
5.1.4. Wartość wspólna, jako strategia w rozwoju zintegrowanym	234
Podsumowanie	242
Bibliografia	243

Bartłomiej Nowak

5.2. Wielość modeli biznesu czy model hybrydowy – strategiczne wyzwania na rynku przewozów lotniczych	247
5.2.1. Modele biznesu w przewozach lotniczych	248
5.2.2. Ewolucja modelu tradycyjnego przewoźnika lotniczego	251
5.2.3. Model hybrydowy	257
Podsumowanie	263
Bibliografia	265

Mariusz Sagan

5.3. Zarządzanie portfelem modeli biznesowych polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych	267
5.3.1. Modele biznesu przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych – aspekty teoretyczne	267
5.3.2. Cel i metoda badawcza	269
5.3.3. Zarządzanie portfelem modeli biznesowych w firmie Infinite Sp. z o.o.	272
5.3.4. Zarządzanie portfelem modeli biznesowych w firmie Ursus SA	279
Podsumowanie	284
Bibliografia	288
Podsumowanie	289
Spis rysunków	295
Spis tabel	297

Wstęp

W dynamicznie zmieniającym się i nieciągłym otoczeniu, któremu towarzyszą istotne zmiany wewnątrz samego przedsiębiorstwa, maleje zakres możliwości stosowania tradycyjnie rozumianego zarządzania strategicznego. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że strategia budowana na podstawie analiz strategicznych, dotyczących przeszłości stanu obecnego, może nie być adekwatna do tego, co będzie się działo w przyszłości, a która to w wyniku przełomowych okryć, wynalazków i rozwiązań organizacyjnych jest diametralnie różna od dostępnych w przeszłości. Kluczowy problem czasów współczesnych sprowadza się do umiejętności znalezienia odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu o przyszłości możemy wnioskować z przeszłości?

W przypadku zarządzania strategicznego coraz większa grupa ekspertów uważa, że rozwiązaniem powyższego problemu może być budowa przez organizacje strategii opartej na zupełnie nowej wizji, niewywodzącej się ze zdobytych w przeszłości doświadczeń, lecz wyprowadzonej z przewidywania możliwych ścieżek rozwoju przyszłości. Dzięki takiemu podejściu i odcięciu się od przeszłości, przedsiębiorstwo jest w stanie przerwać tzw. dryft strategiczny, wynikający ze zbyt wolnej zmiany swojej strategii rozwoju, w stosunku do dokonujących się przeobrażeń w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Uporczywe trwanie przy zdezaktualizowanej strategii wyniszcza bowiem jego zasoby i potencjał, prowadząc w wielu przypadkach do upadku organizacji. Powyższe słuszne wskazówki niezwykle trudno przełożyć na język praktyki gospodarczej oraz jednolitej teorii naukowej. Współcześnie na gruncie naukowym rozwija się wiele nurtów badawczych, próbujących sprostać nowym oczekiwaniom i potrzebom przedsiębiorstw w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem¹. Są to m.in. koncepcje bazujące na dorobku szkoły ewolucyjnej i zasobowej, wskazujące na myślenie o strategii w kontekście wiedzy i doświadczenia pracowników, czyli mądrości, która pozwala wytyczać pozornie intuicyjne kierunki rozwoju

¹ Szerzej: *Stan i perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego*, red. M. Poniatowska-Jaksch, SGH, Katedra Zarządzania Strategicznego (materiał niepublikowany).

przedsiębiorstwa. Zyskają na znaczeniu koncepcje eksploatujące aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej – np. koncepcja przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się, opartej na wiedzy, czy też organizacji z technologicznie wzmocnioną tendencją do wirtualizacji i tworzenia struktur sieciowych. Pozostając przy dorobku szkoły zasobowej i jej dalszej ewolucji, warto wskazać na perspektywiczny nurt badawczy związany z oceną wartości strategicznej zasobów przedsiębiorstw (także zasobów niematerialnych). W tym podejściu nie mniej ważne są przesłanki podejmowanych decyzji strategicznych, związanych z zewnętrznym rozwojem przedsiębiorstw bazującym na różnych formach kooperacji (organizacji uwikłanej) oraz procesach fuzji i przejęć. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że procesy fuzji i przejęć zyskują obecnie nowe znaczenie. Nie można ich już postrzegać jedynie poprzez pryzmat metody realizacji określonej strategii, ponieważ w wielu przypadkach stanowią one ważną strategię rozwoju przedsiębiorstw, a w dziedzinie zasobów – poszukiwane stają się zwłaszcza te ukierunkowane na tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach zewnętrznych (współdzielonych z innymi).

Istotne zmiany w podejściu do zarządzania strategicznego, należy wiązać ze skracaniem jego horyzontu, czego efektem jest zmniejszenie się dystansu pomiędzy zarządzaniem strategicznym a operacyjnym. Jednostki poziomu operacyjnego zdobywają coraz większą samodzielność, a przedsiębiorstwo zaczyna funkcjonować jako zorganizowana hierarchicznie, zdecentralizowana oraz rozproszona organizacja o wysokiej, samoorganizującej się lokalnej autonomii. W tym kontekście zamiast jednej długofalowej strategii rozwoju bardziej wskazanym wydaje się opracowanie portfela strategii o krótszym horyzoncie czasowym.

Ze względu na skrócenie horyzontu zarządzania strategicznego w środowisku firm konsultingowych rozwinął się nurt unikania długoterminowej strategii poprzez koncentrowanie się na procesach i projektach oraz wycinkowej optymalizacji w przedsiębiorstwie. Niejednoznaczny kierunek rozwoju firmy, ukierunkowanie na pojawiające się okazje, które przyniesie przyszłość, w połączeniu z doskonałą organizacją i wysoką efektywnością mogą być receptą na zmienność. Efektem takiego stanowiska jest podejście charakteryzujące się koncentracją na modelu lub modelach biznesu. Jest to jeden z możliwych kierunków rozwoju zarządzania przedsiębiorstwem. Zdolność tworzenia nowych modeli biznesowych zapewniających odnawianie sukcesu rynkowego i finansowego to, jak twierdzą G. Hamel i L. Välikangas, sprawa zdolności strategicznej regeneracji, czyli „zdolności wprowadzania zmian, zanim konieczność zmiany stanie się nieunikniona – czyli strategii antycypacyjnej”². U podstaw tej kon-

² G. Hamel, L. Välikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji. Sekrety skutecznych strategii*, „Harvard Business Review Polska” 2007.

strukcji zarządczej stoi rozumowanie, że w przedsiębiorstwie może dziś funkcjonować kilka modeli biznesu i każdy z nich ma swoją rację bytu, oraz że przedsiębiorstwa konkurują współcześnie między sobą właśnie modelami biznesu. Co więcej, pojawiają się opinie, że podczas gdy strategia biznesowa dla całego przedsiębiorstwa obecnie wymaga wielorakiego modelu biznesu, to każdy pojedynczy model wymaga swojej strategii³. Oznacza to więc nowe podejście w zarządzaniu, a zwłaszcza – w zarządzaniu strategicznym. Przedsiębiorstwo musi nie tylko świadomie budować swoje modele biznesu – wielorakie – ale także świadomie je zmieniać tak, jak wymagają tego zmiany w otoczeniu, aby sprostać nowym wyzwaniom i nowej konkurencji. Osią zmian są i będą innowacje. Wiek XXI to okres tzw. organizacji w gotowości nastawionej na innowacje w budowie wartości za pomocą wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji⁴.

Zasygnalizowane wybrane trendy w zarządzaniu strategicznym pozwalają wnioskować, że nabiera na znaczeniu tzw. nowe myślenie strategiczne, które jednak nie należy traktować jako przeciwstawienie się „staremu”. Jest ono rozwinięciem systemowego podejścia do strategicznych decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo, które należy postrzegać przez pryzmat spójności między elementami danego systemu, jak i jako kryterialne myślenie, myślenie na wysokim poziomie oraz myślenie przynoszące rozwiązania⁵. Jest to podejście, które w zarządzaniu strategicznym przypisuje większą rolę procesom dostosowawczym o holistycznym charakterze niż strategii ujmowanej w kategorii dokumentu. Myślenie strategiczne jest podejściem i narzędziem kształtującym przyszłość organizacji przez identyfikację źródeł powstałych problemów, zmiennych mogących przynieść poprawę sytuacji i rozwiązanie tychże problemów w wymiarze strategicznym.

Celem przedłożonej publikacji jest prezentacja przesłanek i różnego typu aspektów nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym, ukierunkowana na takie procesy jak: przygotowanie organizacji do zmian systematycznie tworzonej innowacji o charakterze destrukcyjnym dla tego co stare w organizacji, współpraca biznesu w sieci, budowanie wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji. Przyjęty przez autorów opracowania punkt widzenia podyktowany jest wspomnianymi powyżej problemami, z którymi borykają się przedsiębiorstwa, a które jednocześnie są wyzwaniami w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem – budowa strategii w warunkach turbulencji i niepewności otoczenia, realizacja strategii opartej na zasobach zewnętrznych

³ T. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Wiley, 2006, s. 27.

⁴ Ibidem, s. 170.

⁵ M. Duczowska-Piasecka, *Wprowadzenie*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 15.

(konsekwencja fragmentaryzacji działalności funkcjonalno-przestrzennej oraz rozwoju gospodarki sieciowej), zarządzanie portfelem modeli biznesu w jednym przedsiębiorstwie. Zważywszy na fakt, że nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym jest podejściem systemowym i holistycznym, kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych procesów zarządczych jest różnie definiowana i ujmowana integracja. Rozwiązaniem w tym zakresie, zdaniem autorów, jawi się zarządzanie zintegrowane, które uwzględnia wszelkie komponenty biznesowe do realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celu wyznaczonego przez przedsiębiorstwo i przyjętej wizji tych działań.

Identyfikacji przesłanek nowego myślenia strategicznego poświęcony jest rozdział pierwszy. Proces globalizacji, rewolucja informacyjna oraz światowy kryzys gospodarczy przyczyniły się do znacznych zmian w środowisku biznesowym przedsiębiorstwa. Zmieniły się warunki konkurencji globalnej – przesunięcia popytowe, innowacyjne, oczekiwanie od biznesu w zakresie odpowiedzialności za środowisko są większe. Z drugiej strony cyfryzacja umożliwiła przedsiębiorstwom realizację nowych modeli biznesu, których sukces zdeterminowany jest gruntowną transformacją samego przedsiębiorstwa, ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb klienta. Wyżej wymienione elementy stanowią przesłanki do zarządzania zintegrowanego, tj. systemu zharmonizowanych działań w wielu płaszczyznach, które muszą być zaplanowane, nakierowane na realizację działań zmierzających do osiągnięcia wspólnego celu i przy określonej polityce przedsiębiorstwa. Implementacja zintegrowanego zarządzania jest działaniem długofalowym i wiąże się z podejmowaniem nowych strategii na rynku i zmianą modeli biznesu.

Organizacja, która może błyskawicznie adaptować swoją strategię do nieciągłych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz efektywnie wykorzystywać w zarządzaniu nadarzające się okazje, to organizacja elastyczna, której poświęcony jest rozdział drugi. Wiele nowoczesnych koncepcji zarządzania zwraca uwagę na elastyczność jako jedną z pożądanych cech współczesnego przedsiębiorstwa, a która to cecha jawi się jako nowe wyzwanie stojące przed współczesnym przedsiębiorstwem. Problematyka elastyczności jest niezwykle złożona a w przedkładanej publikacji odnosi się do dwóch kwestii. Pierwsza, to zarządzanie procesami dystrybucji w organizacji elastycznej. W literaturze przedmiotu rola dystrybucji w działalności przedsiębiorstw zyskuje na znaczeniu, gdyż stwarza przedsiębiorstwom nowe możliwości walki konkurencyjnej poprzez wykorzystanie kompetencji swoich dostawców, dystrybutorów, a nawet finalnych nabywców. Wymaga to jednak nowego spojrzenia na dystrybucję produktów poprzez pryzmat nowego myślenia strategicznego i związanego z nim holistycznego postrzegania przedsiębiorstwa. Drugi, poruszany w problematyce elastyczności przedsiębiorstw aspekt, to próba identyfikacji wymiarów i mechanizmów elastyczności przedsiębiorstwa w globalnym otoczeniu konkurencyjnym, ze szczególnym naciskiem na mechanizmy elastyczności związane ze stosowaniem współpracy

w sieci oraz wykorzystaniem okazji. Jednym z przejawów tej elastyczności jest coraz częściej spotykany uwikłany niż organiczny rozwój przedsiębiorstwa.

Postępująca przestrzenno-funkcjonalna fragmentaryzacja działalności przedsiębiorstw to trzeci przedmiot rozważań w przedkładanej publikacji, którą można postrzegać jako przejaw innowacyjności korporacyjnej. W warunkach działania w sieci i coraz częściej zawieranych przez przedsiębiorstwa sojuszy zyskuje na znaczeniu strategia kooperacji. Szczególnymi umiejętnościami i wiedzą w tym zakresie muszą wykazać się przedsiębiorstwa prowadzące działalność w wymiarze międzynarodowym, które coraz częściej w celu skuteczniejszej koordynacji działań i lepszego dostosowania się do potrzeb klienta wykorzystują nowe technologie. Tego typu przeobrażenia szczególnie widoczne są w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych, które dokonują zmian swojej geograficzno-funkcjonalnej konfiguracji (np. poszukują nowych kooperantów, kształtują nowe i w odmienny sposób relacje z odbiorcami). Pociąga to za sobą zmiany w podejściu do zarządzania strategicznego, lecz nie ma w tym zakresie jednego uniwersalnego rozwiązania. Są różne, zdeterminowane uwarunkowaniami wewnętrznymi, branżowymi i zewnętrznymi czynnikami, typy zarządzania łańcuchem wartości w przedsiębiorstwie. Które wybrać i w jakim kierunku winny one ewoluować, to nowe wyzwania stojące przed zarządzaniem strategicznym.

Kolejna przesłanka zmian w podejściu do zarządzania strategicznego wynika z rozwoju gospodarki sieciowej i związanym z tym faktem zarządzaniem relacjami sieciowymi. W tym celu ważna wydaje się identyfikacja strategicznych sieci biznesowych oraz określenie ich znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstw. W rozdziale czwartym zaprezentowane zostały modele współpracy sieciowej z uwzględnieniem form relacji sieciowych pomiędzy pracownikami zaangażowanymi we współpracę sieciowej firm. Rozwinięciem tych ogólnoteoretycznych rozważań są dwa przykłady. Pierwszy dotyczy strategii kształtowania relacji przedsiębiorstw turystycznych zajmujących się organizacją imprez turystycznych z podmiotami współtworzącymi oferowane produkty. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie budowania i umacniania więzi organizatorów turystyki z dostawcami w kontekście umiejętności doboru partnerów, instrumentów budujących wzajemne relacje oraz odpowiednich sposobów komunikacji. Drugi z przykładów odnosi się do zagadnienia budowy zaufania do dostawców usług świadczonych w modelu chmury obliczeniowej. W warunkach gospodarki sieciowej coraz większego znaczenia nabiera bowiem umiejętność budowania opartych na zaufaniu relacji biznesowych ze wszystkimi uczestnikami sieci.

Ostatni blok tematyczny w przedkładanej publikacji poświęcony jest modelom biznesu, a konkretnie zarządzaniem portfelem i problemom zarządczym jakie wiążą się z tym faktem, a w tym przede wszystkim integracją. Nie ma jednego modelu i recepty na jeden zintegrowany system. Każda organizacja poszukuje własnych możliwości

i szans. W podejściu do budowy zarządzania zintegrowanego przedsiębiorstwo musi uwzględnić zasadność oraz możliwość konwersji w organizację spełniającą standardy zarządzania jakościowego, zdrowotnego i środowiskowego. Takiego podejścia do zarządzania w przedsiębiorstwie oczekuje także społeczeństwo. Różne możliwości podejścia do problematyki zarządzania portfelem problemu zaprezentowane są na przykładzie ewolucji modelu biznesu tradycyjnych linii lotniczych w obliczu dynamicznego rozwoju połączeń przewoźników nisko kosztowych w Europie. Szczegółowo opisane zostały rozwiązania polegające na integracji niektórych elementów charakterystycznych dla przewoźników nisko kosztowych (modele hybrydowe) oraz na równoległym prowadzeniu działalności nisko kosztowej opartej na dedykowanym przewoźniku (portfel modeli biznesu). Ostatni podrozdział w tym bloku to analiza modeli biznesu w polskich przedsiębiorstwach z sektora produkcyjnego i sektora usług prowadzących ekspansję zagraniczną. W tym punkcie poddano ocenie wdrażane modele biznesu w aspekcie relacyjnym oraz w kontekście koncepcji zarządzania zintegrowanego.

Niniejsza publikacja nie wyczerpuje całej problematyki związanej z nowym myśleniem w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Zwraca jedynie uwagę na kluczowe, zdaniem Autorów, jego przejawy i aspekty, które są wzajemnie się przenikającymi elementami – stąd rozdziały nie są, a wręcz w myśl holistycznego ujęcia przedsiębiorstwa, nie mogą być homogeniczne (zawarte w nich rozważania wzajemnie przenikają się i uzupełniają). Stanowi też przyczynek do dyskusji nad dalszymi kierunkami zmian w podejściu do zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Małgorzata Poniatońska-Jaksch

Katarzyna Duczkowska-Małysz
Małgorzata Duczkowska-Piasecka
Małgorzata Poniatowska-Jaksch

Rozdział 1

Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem – implikacje dla zarządzania

Globalizacja gospodarcza, rewolucja informacyjna i światowy kryzys gospodarczy są siłami sprawczymi zmieniającymi w istotny sposób oblicze społecznego i gospodarczego świata. Wiążą się z nimi określone wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami, w których sprostaniu za krytyczne uznaje się nowe kompetencje. Á Cabrera kładzie nacisk na umiejętności odnalezienia się przez przedsiębiorców wobec globalizacji takie jak: globalny umysł, globalna przedsiębiorczość, globalne obywatelstwo⁶. W rozumieniu Á. Cabrery najważniejsze jest podejście do globalizacji poprzez zdolność porozumiewania się ponad granicami i kulturami, poprzez zdolność tworzenia nowych wartości dla różnych kultur w różnych środowiskach, wreszcie – poprzez partycypowanie w życiu i rozwoju lokalnych społeczności w obcych krajach, w których ta wartość jest tworzona. Trzy kluczowe cele dla globalnego biznesu: łączyć kultury, kreować wartość bez względu na miejsce, brać udział w rozwoju każdej społeczności – to zdaniem Á. Cabrery, najważniejsze filary powodzenia prowadzenia biznesu w warunkach globalizacji.

Realizacja działań zmierzających do osiągnięcia celów współczesnych organizacji zdeterminowana jest także umiejętnością dostrzegania i wykorzystania dokonujących się zmian w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Dynamicznie rozwijające się procesy i zjawiska w polityce międzynarodowej (zacieśnienie integracji ekonomicznej) i ich konsekwencje (globalizacja, internacjonalizacja) oznaczają głębokie zmiany w prowadzeniu działalności gospodarczej. Następuje rekonfiguracja na scenie

⁶ Á. Cabrera, *What Being Global Really Means*, „Harvard Business Review”, Summer 2013, s. 11.

globalnej z punktu widzenia kreowanego potencjału gospodarczego, jak i w sferze niematerialnej. W tym ostatnim przypadku szczególnie istotne są te zmiany, które przenoszą się na wyzwania pod adresem biznesu, który odpowiada za wytwarzanie. Zdaniem J. Manyika, K. George i L. Rassey są to⁷:

- a) przemieszczanie się popytu,
- b) innowacje (głównie w dziedzinie nanotechnologii, wykorzystania 3D do drukowania itd.) postrzegane jako mechanizm kształtujący nowe sposoby wytwarzania, nowy wygląd produktów, nowe metody sprzedaży.

Z drugiej strony następują znaczne zmiany wewnątrz samego przedsiębiorstwa oraz w relacjach producent-klient. Dużą wagę w tym zakresie przypisuje się już nie tyle rewolucji informacyjnej co cyfryzacji. W efekcie w drugiej dekadzie XXI w. technologii nie można już tylko postrzegać w kategorii prostego narzędzia ułatwiającego prowadzenie działalności, ale jako element w pełni zintegrowany z realizowanym przedsięwzięciem biznesowym. W centralnym punkcie tego przedsięwzięcia jest klient, którego potrzeby, jak i możliwości ich zaspokajania także ulegają istotnym przeobrażeniom.

Zasygnalizowane powyżej zmiany sprawiają, że centralną strategią biznesu w nowych warunkach staje się zarządzanie różnicami, tj. branie pod uwagę różnic jako wyzwań i dostosowanie decyzji zarządczych do różnic po to, aby były one źródłem inspiracji, innowacji, kreatywności, ale i porozumienia, ujednolicenia, tworzenia partnerstwa i współistnienia różnorodności dla rozwoju. To widzenie biznesu w warunkach rozwijającej się dynamicznie globalizacji przez pryzmat udziału i wartości kapitału ludzkiego, współistnienia kultur w każdym momencie (pracy, produktów, zachowań, zwyczajów) powoduje, że występuje tak w literaturze jak w biznesie dążenie do integrowania (w różny sposób i różnym zakresie) procesów zarządczych.

Stąd też celem podrozdziału jest wskazanie kluczowych wyzwań jakie stoją przed przedsiębiorstwem w optyce zarządczej, przyjmując jednocześnie założenie, iż niezbędnym warunkiem sukcesu jest wdrożenie zarządzania zintegrowanego.

1.1. Nowe warunki konkurencji globalnej

Globalizacja gospodarcza, rewolucja informacyjna i światowy kryzys gospodarczy zmieniły warunki konkurencyjne w skali globalnej i rzutują na nowy sposób myślenia o biznesie, realizowanych modelach biznesu oraz zarządzanie modelami biznesu. W tym kontekście za jedno z ważniejszych zjawisk rzutujących na konkurencyjność

⁷ J. Manyika, K. George, L. Rassey, *Get ready for the New Era Global Manufacturing*, „Harvard Business Review”, Summer 2013, s. 20.

przedsiębiorstw w skali gospodarki światowej należy uznać rekonfigurację gospodarczej sceny globalnej XXI w. I. Bremmer⁸ pokazując kraje, które odniosły korzyści z globalizacji, jednocześnie wskazuje na ważną prawidłowość, która ma i będzie miała dalsze konsekwencje: dzisiejszy świat, to świat bez krajów – liderów globalnych; kraje (biznes w tych krajach) są zdolne do budowania zyskownych relacji z wieloma partnerami, na globalnym rynku jest miejsce dla każdego kraju i każdego biznesu i zawsze można być zwycięzcą w jakiejś dziedzinie. Dalej I. Bremmer kreśli matrycę krajów stanowiących oś dla rozwoju i korzyści z globalizacji i są to np.: Kanada, Brazylia, Australia, Turcja, Mongolia, Płd. Korea, Indonezja, Płd. Afryka, Chile; druga grupa krajów – to te, które są „w cieniu rozwoju”, tak jak Białoruś, Meksyk, Płn. Korea, Ukraina, Filipiny. Polska i Węgry znalazły się na granicy tej przekątnej: jako kraje o wysokim potencjale do tego, aby stanowić oś w rozwoju globalizacji i korzyści z globalizacji (Polska w większym stopniu niż Węgry), ale jednocześnie jako kraje, gdzie stopień uzależnienia od rozwoju zewnętrznego jest niższy niż w krajach „osi”.

Nie wszyscy są jednak zgodni co do zaprezentowanych powyżej prawidłowości. W literaturze często podkreśla się znaczenie tzw. gospodarek wschodzących, w tym zwłaszcza Chin. Na te ostatnie w 2000 r. przypadało jedynie 7,1% PKB wg parytetu siły nabywczej (*purchasing-power-parity*, PPP), w 2010 13,3%, a w 2020 r. szacuje się, że wartość ta osiągnie 20,7%, co oznacza, że Chiny staną się największą gospodarką na świecie⁹. Prognozuje się także, że w 2020 r. na czwartym miejscu uplasują się Indie, na piątym Rosja, a na siódmym Brazylia, w więc kraje które wraz Chinami należą do BRICS¹⁰. Przeobrażenia te – wzrost znaczenia krajów rozwijających się w gospodarce światowej, w tym przede wszystkim BRICS – zachodzą w warunkach dużej stopy oszczędności w tych krajach, rosnącej konkurencyjności gospodarczej oraz poprawie innowacyjności. Rynki wschodzące stają się istotnym źródłem wielu innowacyjnych produktów istotnych z punktu widzenia konsumenta globalnego, określanych jako innowacje odwrotne (*reverse innovation*). Według raportu *The Future of Innovation Management* innowacja odwrotna, polegająca na tym, że badania nad innowacjami są realizowane w krajach biednych, a następnie rozpowszechnienie na rynkach także krajów wysoko gospodarczo, to jeden z pięciu nowych modeli zarządzania innowacją o dużej perspektywie rozwoju¹¹.

⁸ I. Bremmer, *Which Countries Will Rise to the top in a Leaderless World?* „Harvard Business Review”, Summer 2013, s. 12.

⁹ *How to Gracefully Step Aside*, „The Economist” online, January 11, 2011.

¹⁰ BRICS – określenie grupy państw rozwijających się: Brazylii, Rosji, Indii, Chin oraz Republiki Południowej Afryki (South Africa). Nazwa pochodzi od pierwszych liter nazw tych państw.

¹¹ Zob. http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=6DEE9379178441DF8864D3F47C-B63E5C (1.07.2013).

Kraje BIRCS dalszy swój rozwój upatrują nie tyle w dopasowywaniu się do warunków gospodarki globalnej, co aktywnym jej kształtowaniu. Oznacza to większą ochronę rynku własnego przed napływem towarów z zagranicy (zwłaszcza dużych korporacji międzynarodowych) niż to miało miejsce w czasach świetności globalizacji¹². Rządy tych krajów dążą także do poprawy swojej pozycji w takich organizacjach międzynarodowych jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy oraz Bank Światowy. Z wywiadów przeprowadzonych przez The Boston Consulting Group z 120 menedżerami międzynarodowych korporacji wynika, że z turbulencji gospodarczych coraz wyraźniej wyłania się świat dwóch prędkości, w którym gospodarki wschodzące intensywnie się rozwijają, a państwa zamożne pozostają w stagnacji. Wiąże się to z wieloma implikacjami dla przedsiębiorstw działających w warunkach konkurencji globalnej. Z jednej strony państwa te, to atrakcyjny rynek zbytu, choć często jeszcze o niskiej transparentności, a z drugiej zaś coraz więcej przedsiębiorstw wywodzących się z krajów rozwijających staje się graczami globalnymi. W pierwszym przypadku budowa przewagi konkurencyjnej wymaga niekonwencjonalnego spojrzenia na sposób sformułowania strategii w taki sposób, aby uwzględniała ona, przynajmniej w kontekście marketingowym, cele polityczne elit rządzących. Jednakże badania przeprowadzone przez The Boston Consulting Group dowodzą o niedostatecznej wiedzy wielu firm globalnych wywodzących się z państw wysoko gospodarczo rozwiniętych o rynkach wschodzących. Fakt ten w połączeniu z takimi zjawiskami jak: zła komunikacja między centralą a oddziałem, niewielka otwartość kadry menedżerskiej na zmiany wraz brakiem chęci poznania specyfiki nowego rynku przez kadrę menedżerską oraz brakiem zaufania do lokalnych menedżerów sprawiają, że w centrach decyzyjnych wielu firm zainteresowanie tymi państwami jest w stosunku do ich potencjału małe, co przekłada się na uzyskiwane przez nie wyniki finansowe¹³.

Z drugiej strony przedsiębiorstwa wywodzące się z krajów rozwijających są, coraz bardziej aktywne w gospodarce globalnej, stanowią ważne elementy globalnych łańcuchów wartości kreowanych przez duże korporacje transnarodowe. Coraz częściej wykonawcy kontraktowi wywodzący się z państw rozwijających się, głównie azjatyckich, przez włączenie do swoje pierwotnej działalności takich elementów jak projektowanie czy outsourcing przekształcają się z producentów na zarządzających łańcuchem wartości. Rośnie w związku z tym znaczenie pośredników drugiego i trzeciego rzędu – poddostawcy poddostawców. Są to warunki niezwykle utrudniające

¹² M. Troyjo, *The Challenge of Becoming Dynamic Hubs of Knowledge and Innovation*, BRICS, New Delhi Summit 2012.

¹³ A. Dyer, G. Freeland, D.C. Michael, *Leadership in a Two-Speed Economy. Conversations with CEOs on Straddling Different Worlds*, BCG, November 2012.

budowanie relacji i ekonomii relacji na rynkach międzynarodowych nie tyle przez pryzmat potrzeb bezpośredniego odbiorcy w kreacji wartości produktu, co odbiorcy końcowego. Jest to wyzwanie dla przedsiębiorstw działających w sieci związanych przede wszystkim z działalnością produkcyjną. Temu zjawisku towarzyszy wzrost znaczenia w rozwoju przedsiębiorstw fuzji i przejęć oraz aliansów strategicznych, co dotyczy także przedsiębiorstw wywodzących się z krajów wysoko gospodarczo rozwiniętych. Podyktowane jest to w dużym stopniu wysoką dynamiką zmian i presją na innowacyjność w warunkach skrócenia cyklu życia produktu.

Przeniesienie punktu ciężkości na wschód oraz fragmentaryzacja działalności gospodarczej zwiększyła ryzyko i niepewność prowadzenia biznesu. Rośnie nieprzewidywalność popytu – zmieniają się gusta, klienci; występuje zmienność kursów walut, wzrasta ryzyko zakłóceń w łańcuchu podaży – tworzą się nowe powiązania biznesowe, wchodzą na rynek nowi konkurenci i wciąż mamy do czynienia z niepewnością wysokości kosztów pozyskania kapitału – efekt kryzysu finansowego. W takiej sytuacji wzrasta liczba regulacji stosowanych przez rządy poszczególnych krajów. W ostatnich latach szczególnym protekcjonizmem otoczona jest działalność przemysłowa. Światowy kryzys gospodarczy sprawił, że w politycy na nowo zainteresowali się przemysłem, jego miejscem w gospodarce oraz uwarunkowaniom jego rozwoju. Wzrost znaczenia Chin, Indii i innych gospodarek w globalnej produkcji przemysłowej spowodował dyskusję nad końcem przemysłu w krajach wysoko gospodarczo rozwiniętych i wynikających z tego faktu konsekwencji społeczno-gospodarczych. Niemniej jednak przemysł ma ciągle istotne znaczenie w gospodarce przede wszystkim ze względu na:

- a) bardzo dużą rolę we wzroście produktywności pracy, innowacyjności oraz jego miejsca w handlu międzynarodowym,
- b) rolę w kreacji wartości przychodów i zatrudnienia mierzoną w sposób pośredni – wspólnie mamy do czynienia z innym przemysłem i innymi usługami, a obowiązuje klasyfikację nie odzwierciedlającą dokonujących się przemian w tym zakresie.

Stąd też rządy próbują kształtować adekwatną do potrzeb politykę przemysłową m.in. poprzez wsparcie krajowego przemysłu ukierunkowane na bezpieczeństwo, jakość i zrównoważony rozwój oraz ochronę własności intelektualnej. W świetle szczególnych zainteresowań znajdują się branże związane z globalnymi innowacjami, silnie osadzone lokalnie.

Obserwowane zmiany klimatyczne, klęski żywiołowe, degradacja środowiska naturalnego to tylko niektóre czynniki sprawcze wzrastającego zainteresowania rządów i społeczeństw koncepcją zrównoważonego rozwoju, tj. rozwiązania integrującego zrównoważony rozwój środowiska z równością oraz promującym rozwój

społeczny – tzw. strategię „win-win-win”. W ich ramach poszukuje się różnego rodzaju kompromisów pomiędzy bieżącymi a przyszłymi potrzebami środowiskowymi i społecznymi. Już 120 państw posiada konstytucje uwzględniające normy środowiskowe, a wiele krajów nieposiadających jasno sprecyzowanych tego typu praw środowiskowych stosuje ogólne postanowienia konstytucyjne do konkretnych spraw w sposób, który zapewnia korzystanie z fundamentalnego prawa do zdrowego środowiska naturalnego. Uwzględnienie takiego prawa w systemie prawnym może wpływać na priorytety rządów oraz alokację zasobów¹⁴. Coraz częściej próbuje się też oddziaływać na przedsiębiorstwo w zakresie jego większego faktycznego zaangażowania w kwestię zrównoważonego rozwoju. Można wskazać dwie główne płaszczyzny oddziaływania na proekologiczne i prospołeczne zachowanie przedsiębiorstw. Są to: rozwiązania instytucjonalne – międzynarodowe i krajowe oraz szeroko rozumiana konsumpcja. Rozwiązania instytucjonalne, których liczba w ostatnim okresie wykazuje silną tendencję wzrostową, mają zróżnicowany charakter. Są to międzynarodowe deklaracje i porozumienia, standardy i normy, branżowe kodeksy oraz zasady stanowione indywidualnie przez poszczególne przedsiębiorstwa. Mogą być to programy o charakterze nieznormalizowanym (wynikającym np. z sygnowanych kodeksów, czy podpisanych porozumień) lub też rozwiązania systemowe o charakterze znormalizowanym. Do tej ostatniej grupy zaliczamy zarządzanie środowiskowe oraz tworzone systemy raportowania i indeksy ratingowe. Opracowane zostały także indeksy giełdowe, w których klasyfikowane są spółki ze względu na stopień ich zaawansowania w realizacji społecznego wymiaru działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, czy wdrażania w życie koncepcji społecznej odpowiedzialności. np. (DJSGI FTSE4Good series).

Drugą płaszczyzną oddziaływania, obok rozwiązań instytucjonalnych, na zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju postępowanie przedsiębiorstw jest konsumpcja. Współcześnie postrzegana przez pryzmat popytu jawi się ona jako ważna bariera jego rozwoju. Szacuje się też, że konsumenci to grupa społeczna, której oddziaływanie na kształtowanie proekologicznych i prospołecznych postaw przedsiębiorstw na przestrzeni najbliższych lat będzie największe. Ponadto skala oddziaływania wzrasta wraz z rosnącą rolą społeczności wirtualnej, której siła wynika z „oprzyrzędowania” oraz specyficznych cech, którymi charakteryzuje się tzw. pokolenie sieci. Są to: naturalna skłonność do podejmowania wspólnych działań, opowiadanie się za dialogiem i odrzuceniem wszystkiego, co jest wygłaszane *ex cathedra*, wnikliwa ocena współpracowników i organizacji, oczekiwanie

¹⁴ Raport o rozwoju społecznym. Zrównoważony rozwój i równość: lepsza przyszłość dla wszystkich, Podsumowanie, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Washington 2011, s. 16.

wysokiej wiarygodności¹⁵. Pokolenie sieci to nowa, dynamicznie rozwijająca się sieć opiniotwórcza niepokładająca zbyt dużego zaufania do polityki i instytucji politycznych, w znacznie większym stopniu niż wcześniejsze pokolenia angażująca się w akcje polityczne. Oczekiwania większej transparentności wysuwane są także wobec przedsiębiorstw. Pociąga to za sobą konieczność budowania nowych i w nowy sposób relacji biznesowych z partnerem jakim jest pokolenie sieci oraz większej jawności wszystkich relacji biznesowych, w których to funkcjonują przedsiębiorstwa, a które to w wirtualnym świecie są coraz łatwiejsze do wykrycia i upublicznienia.

Do problemu jakości środowiska szczególnie dużą wagę przywiązuje się w państwach Unii Europejskiej, czego wyrazem jest m.in. *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu*. Strategia ta jest z jednej stroną odpowiedzią na skutki światowego kryzysu gospodarczego, a z drugiej wychodzi naprzeciw wyzwaniom stojącym przed Europą związanym z globalizacją, starzeniem się społeczeństw oraz rosnącą potrzebą racjonalnego wykorzystywania zasobów. Efektem realizacji tej strategii ma być „gospodarka bazująca na wiedzy, nisko emisyjna, promująca przyjazne środowisku technologie, oszczędnie gospodarująca zasobami, kreująca nowe »zielone« miejsca pracy, a zarazem zachowująca dbałość o spójność społeczną”¹⁶.

U podstaw strategii Europa 2020 znajdują się trzy wzajemnie uzupełniające się priorytety¹⁷:

- 1) rozwój inteligentny – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- 2) rozwój zrównoważony – wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- 3) rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Poszczególne priorytety i realizowane w ich ramach przewodnie projekty w różnym stopniu będą oddziaływać na przedsiębiorstwa i realizowane przez nie modele biznesu. Niemniej jednak wzrastają w stosunku do przedsiębiorców oczekiwania w zakresie społecznej odpowiedzialności, której wraz z dynamicznym rozwojem świata sposób postrzegania ewoluuje.

¹⁵ D. Tapscott, *Cyfrowa doskonałość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 46.

¹⁶ *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela, 3.03.2010.

¹⁷ *Ibidem*, s. 35.

1.2. Digitalizacja, jako czynnik transformacji biznesu

Siłą napędową procesu globalizacji jest rewolucja informacyjna, a konsekwencją tej ostatniej – dynamiczny rozwój gospodarki cyfrowej. Obecnie każdy biznes to cyfrowy biznes, a wysiłki podejmowane na rzecz rozwoju i integracji ICT (*Information and Communication Technologies*) z celami biznesowymi są kluczem do innowacji, rozwoju przedsiębiorstw i wzrostu ich konkurencyjności. Według badań przeprowadzonych przez Accenture coraz więcej organizacji postrzega IT (*Information Technology*) jako strategiczne aktywa przedsiębiorstwa lub zakłada, iż właśnie takimi się staną i w przyszłości będą w istotny sposób wpłynąć na zakres ich działalności¹⁸. Aby lepiej określić użyteczność nowych zdobyczy technologicznych, móc lepiej analizować dane, dzielić się i zarządzać nowymi treściami przedsiębiorstwa inwestują w różnego rodzaju narzędzia, jak i nowe umiejętności.

W związku z digitalizacją gospodarki prognozuje się w przeciągu najbliższych lat sześć dość istotnych zmian rzutujących na makro- i mikroekonomiczne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej. Są to¹⁹:

- 1) wejście gospodarki światowej w wiek globalnej gospodarki cyfrowej;
- 2) przyspieszenie rozwoju biznesu – efekt poszukiwania nowych możliwości wzrostu konkurencyjności poprzez szybsze podejmowanie decyzji (większą elastyczność działania organizacji);
- 3) reorganizacja przedsiębiorstw w celu lepszego wykorzystania zdobyczy gospodarki cyfrowej;
- 4) cyfrowa transformacja przemysłu;
- 5) odwrócony podział korzyści z globalizacji – w rozwój gospodarki cyfrowej bardzo dużo inwestują tzw. rynki wschodzące, mają też łatwiejszy dostęp do talentów, zasobów, własności intelektualne itp.; w dłuższym okresie to te kraje będą czerpać więcej korzyści z cyfryzacji gospodarki światowej niż kraje wysoko gospodarczo rozwinięte;
- 6) centralne miejsce klienta z rynków wschodzących w gospodarce globalnej.

W wieku globalnej gospodarki cyfrowej największe oczekiwania wiążę się z obecną generacją technologii, jak technologie mobilne, *cloud computing*, portale społeczne, *big data*, które znajdują coraz to nowe zastosowanie w przedsiębiorstwie. Są to jednocześnie technologie, które osiągnęły pewną dojrzałość, dającą podstawy ich

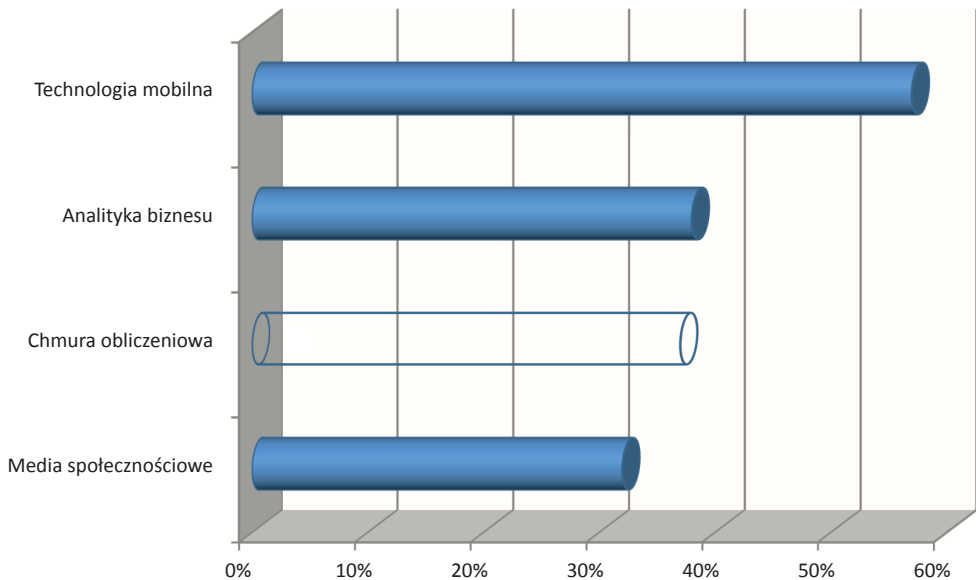
¹⁸ Accenture Technology Vision 2013, *Every Business Is a Digital Business*, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Microsites/it-trends-innovations-2013/pdfs/full-report-2013.pdf> (1.07.2013).

¹⁹ *The New Digital Economy. How it Will Transform Business*, „Oxford Economics”, June 2011, s. 2–3.

trwałego zakorzenienia w przedsiębiorstwie. Na przykład *cloud computing* nie jest już nowym rozwiązaniem. Nie chodzi więc o to, czy przedsiębiorstwa mają wykorzystywać chmurę, ale w jaki sposób należy ją wykorzystać, aby przyniosła wymierne efekty ekonomiczne. Możliwości rozwoju przedsiębiorstw w chmurze są bowiem jeszcze w relatywnie niewielkim stopniu wykorzystane przez przedsiębiorstwa. Duże oczekiwania wiąże się także z rozwojem technologii mobilnych, a zwłaszcza tych ukierunkowanych na obsługę klienta mobilnego (w 2013 r. ok. 60% amerykańskich gospodarstw domowych posiada smartfony).

Rysunek 1.1. Megatrendy w gospodarce cyfrowej

Jakie technologie będą miały największy wpływ na rozwój biznesu w przeciągu najbliższych pięciu lat?



Źródło: *The New Digital Economy. How it Will Transform Business*, „Oxford Economics”, June 2011, s. 7.

Zdyskontowanie przez przedsiębiorstwa korzyści wynikających z rozwoju technologii mobilnych wiąże się ze zrozumieniem rzeczywistych zmian zachowania konsumentów i dostosowania do tego modeli biznesu. Z przeprowadzonych badań wynika, że to liczne małe grupy klientów oddziałują na dynamiczny rozwój technik mobilnych. Grupy te należy zidentyfikować, a rynek z tego punktu widzenia poddać segmentacji – cechy demograficzne, gospodarstw domowych, struktura wydatków,

korzystanie z usług w „chmurze” itp. W efekcie, aby dotrzeć do szerokiego grona odbiorców, trzeba realizować wiele zróżnicowanych modeli biznesowych²⁰.

Nowe strategie przedsiębiorstw będą też ukierunkowane na inteligentny biznes. Liderzy biznesu potrzebują odpowiednich danych w celu trafnego określenia kierunku strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Obecna generacja oprogramowania została zaprojektowana do poprawy funkcjonalności działania organizacji. Następna musi uwzględniać większe oczekiwania analityczne. Problemem nie jest brak informacji, ale brak dobrych i użytecznych informacji, które to coraz częściej stają się aktywami przedsiębiorstwa. Nie bez znaczenia jest także tempo w jakim te dane mogą być zbierane, sortowane i analizowane na potrzeby realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celów biznesowych. Natychmiastowe uzyskanie odpowiedzi staje się normą, stąd też czas w tym przypadku staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. Wzrastają możliwości w zakresie wykorzystania nadarzających się nowych okazji biznesowych.

Rozwój portali społecznościowych wyznaczył nowe ramy możliwości współpracy, które muszą być uwzględnione (takie są oczekiwania społeczne) w realizacji zadań dążących do osiągnięcia celów biznesowych. Sieci społeczne wymagają od przedsiębiorstwa innego spojrzenia na zasoby, informację i wiedzę. Społeczne Web. to przyszły krajobraz biznesowy. Przedsiębiorstwa muszą wiedzieć jakie sieci są perspektywiczne i jakie wynikają z tego faktu konsekwencje. Niestety, nadal przedsiębiorstwa cechuje brak podejścia systemowego do sieci społecznych, a portale społecznościowe wykorzystywane są jedynie w celu rekrutacji pracowników i tworzeniu marki. Z drugiej strony sieci społeczne są coraz bardziej przyjazne dla środowiska biznesowego i oferują nowe możliwości ich wykorzystania. Jest to narzędzie służące określonym celem ekonomicznym w przedsiębiorstwie jak: rekrutacja pracowników, nowe oferty usługowe, nowe przedsięwzięcia itp., czemu służą dedykowane coraz lepsze aplikacje biznesowe. Jedną z pierwszych tego typu rozwiązań jest na Facebooku aplikacja biznes 3.0. Odgrywa ona dwie podstawowe role. Pierwsza, pozwala firmom na posiadanie własnego profilu na portalu, druga, pozwala użytkownikom Facebooku szybko odnaleźć firmę i jej produkty. Powstają coraz silniejsze więzi nie tylko pomiędzy klientem a firmą, ale także pomiędzy firmami obecnymi na portalach społecznościowych. Sieci wykorzystując zjawisko partnerstwa biznesowego przyczyniają się do rozwoju nowych form tego partnerstwa oraz pogłębiania form dotychczasowych – współzależności

²⁰ E. Duncan, E. Hazan, K. Roche, *Developing a Fine-grained Look at How Digital Consumers Behave*, McKinsey, July 2013.

w biznesie i w relacjach między biznesem a klientami oraz między samymi klientami (B2B, B2C, C2C). Narasta złożoność otwartych sieci biznesowych²¹.

Przewiduje się jednak, że w różnych rodzajach działalności gospodarczej, ze względu na ich specyfikę, wdrażane rozwiązania ukierunkowane na większą efektywność IT nie będą jednak już tak uniwersalne, jak obecne przy wykorzystaniu ogólnodostępnych portali społecznościowych. Każda firma będzie musiała dopasować i zintegrować własne sieci z indywidualnymi potrzebami w tym zakresie. Co więcej, wysoki poziom zabezpieczeń wymaga niestandardowych rozwiązań i szybkiej implementacji nowych rozwiązań. Niezbędne staje się więc dobre dopasowanie sieci i softwaru, co należy także postrzegać jako pierwszy krok na drodze ku zwiększeniu elastyczności przedsiębiorstwa. W tym ostatnim przypadku wiąże się to z reorganizacją przedsiębiorstw, która musi m.in. uwzględnić nowe powiązania z klientem i tzw. skalę relacji²². W dobie gospodarki cyfrowej przedsiębiorstwa będą musiały na nowo przeanalizować realizowane strategie, tak aby wyszły poza e-commerce i e-marketing. Niezbędne jest bardziej zindywidualizowane podejście do klienta, gwarantujące jego większe zaangażowanie i lojalność z jednej strony, z drugiej zaś stwarzające nowe możliwości zarządzania klientami w dużej skali.

Postępująca transformacja przedsiębiorstw w erze gospodarki cyfrowej widoczna jest zwłaszcza w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych, w przypadku których bardzo zmieniły się uwarunkowania rozwoju. Z punktu widzenia technologii, to przede wszystkim: nowe materiały (nanotechnologie, biotechnologie, lekkie materiały – np. kompozyty z karbonu), wzornictwo, technologia produkcji (digitalizacja modeli, symulacja, wizualizacja; robotyzacja; projektowanie wspomagane komputerowo – nowe standardy w 3D; „zielony” przemysł – poprawa produktywności i zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych, systemy, modele biznesowe masowe dostosowanie się do indywidualnych potrzeb klienta; gospodarka kolista tj. uwzględniająca szerokie wykorzystanie recyklingu procesach produkcyjnych; oszczędności w wydatkach innowacyjnych, jednakże lepiej ukierunkowanych niż w latach poprzednich na potrzeby – w efekcie spadek tempa wzrostu wydatków ponoszonych na innowacje). *The Internet of Things* (IoT) technologia, z którą wiąże się decentralizacja produkcji, kontroli, kreacji łańcucha wartości bywa wręcz nazywany czwartą rewolucją przemysłową.

Tak jak zmieniają się uwarunkowania rozwoju przemysłu, tak i on sam się zmienia. Charakteryzuje go inne podejście i postrzeganie klienta, globalne warunki konkurencji i zmierzch masowej produkcji. Przyszłość rozwoju przemysłu zależy zaś od

²¹ S. Allen, J.T. Deragon, M.G. Orem, C.F. Smith, *The Emergence of The Relationship Economy*, Link to Your World, LLC, Silicon Valley, California 2008, s. 93–108.

²² *Accenture Technology...*, op.cit.

przedsiębiorstw, które potrafią budować strategię i przewagę konkurencyjną w nowych warunkach konkurencyjności globalnej. Takie możliwości stwarzają nowe technologie i innowacje, do których muszą dopasować się przedsiębiorstwa produkcyjne. Stoją przed nimi wyzwania wynikające z jednej strony z konieczności założenia długookresowych tendencji rozwojowych, z drugiej zaś większej zwinności i odpowiedniej reakcji na wyłaniające się okazje i niespodziewane sytuacje. Dlatego też²³:

1. Strategię należy budować na podstawie wyselekcjonowanej w przemyśle wiedzy o rynkach, trendach i możliwościach rozwojowych. Musi być ona niejako „szyta na miarę” dla konkretnych przedsiębiorstw w kontekście zidentyfikowanych wcześniej segmentów i związanych z nimi potrzeb i lokalizacji.
2. Przedsiębiorstwa powinno cechować także elastyczne podejście do podejmowanych decyzji inwestycyjnych, jak i porządku realizowanych operacji. Elastyczne strategie mogą i powinny być implementowane poprzez łańcuch wartości. Takie podejście gwarantuje nie tylko elastyczne podejście do tego ostatniego, ale także do rozwoju oraz wyższej produktywności. Jak twierdzi G. Obsbert-Pociecha, w warunkach niestabilności rynku, skracania się cykli życia produktów, technologii oraz pojawiania się coraz bardziej wyrafinowanych i zindywidualizowanych potrzeb klienta, elastyczność staje się narzędziem konkurowania²⁴. Może mieć ono dwa wymiary: operacyjny (o krótkim horyzoncie) i strategiczny. Elastyczność operacyjna odnosi się do codziennych powtarzalnych sekwencji, działań w ramach tej samej szeroko pojmowanej technologii (analizowana np. z punktu widzenia pojedynczej maszyny, urządzenia, linii technologicznej, zakładu wytwórczego, jednostki biznesowej, poszczególnych faz procesu wytwarzania, obszarów funkcjonalnych firmy oraz różnego rodzaju zasobów: materiały, środki trwałe, informacje, ludzie). Elastyczności w wymiarze strategicznym przypisuje się szerokie spektrum znaczeniowe, w którym zwraca się uwagę na przedmiot zmiany (tj. rodzaje działalności i priorytety konkurencyjne) oraz zakres i szybkość zmiany²⁵.
3. Nowe operacyjne zdolności (np. wydajność intelektu, maszyny) należy powiązać z nowymi możliwościami i wyzwaniami stojącymi przed przemysłem. Tych nowych możliwości można poszukiwać na gruncie:

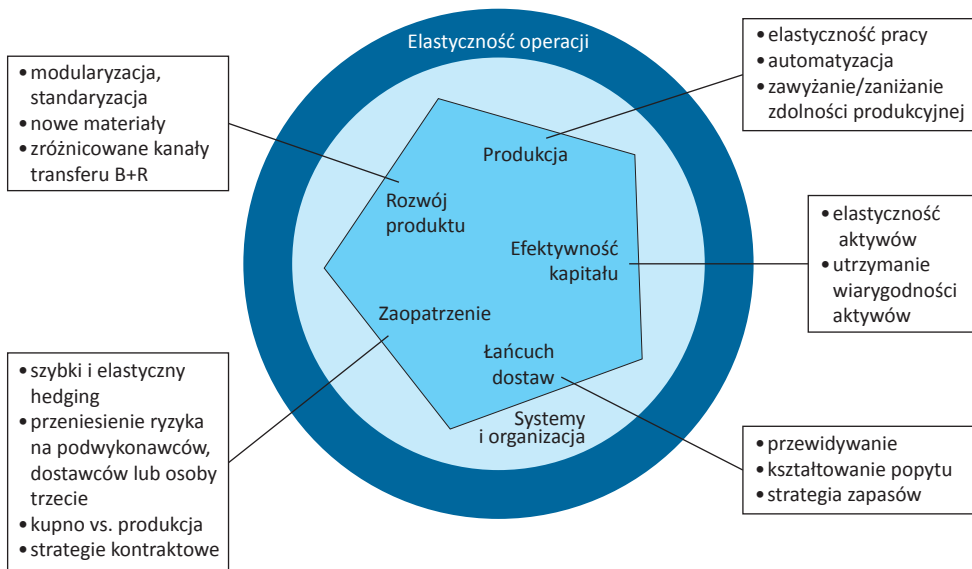
²³ J. Manyika, J. Sinclair, R. Dobbs, G. Strube, L. Rasse, J. Mischke, J. Remes, Ch. Roxburgh, K. George, D. O'Halloran, S. Ramaswamy, *Manufacturing the Future: The Next Era of Global Growth and Innovation*, McKinsey Global Institute, McKinsey Operations Practice, November 2012, s. 103–128.

²⁴ G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*, http://www.wiedza.info.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html (1.07.2013).

²⁵ Ibidem.

- a) zasobów własnych, które wraz z odpowiednim oprzyrządowaniem nabierają innej niż wcześniej wartości – np. informacja jest ciągnięta przez inteligencję, a oparta na *big data* i zaawansowaną analitykę stwarza nowe możliwości do pozyskania przewagi konkurencyjnej w kreacji łańcucha wartości. Wartością w modelach biznesu może być design produktu, a w rozwoju nowych produktów przydatna jest nie tylko analityka, ale także intuicja;
- b) globalnych sieci kooperacyjnych, w których ważne miejsce przypisuje się elastyczności, szybkości oraz segmentacji. Niezbędne są inwestycje w technologię wraz z partnerami biznesowymi: dostawcami, badaczami, dostawcami usług. Brak tego typu współpracy i koordynacji działań zwiększa ryzyko nietrafionych decyzji inwestycyjnych.

Rysunek 1.2. Implementacja elastycznych operacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Manyika, J. Sinclair, R. Dobbs, G. Strube, L. Rassey, J. Mischke, J. Remes, Ch. Roxburgh, K. George, D. O'Halloran, S. Ramaswamy, *Manufacturing the Future: The Next Era of Global Growth and Innovation*, McKinsey Global Institute, McKinsey Operations Practice, November 2012, s. 112.

4. Aby osiągnąć sukces należy podjąć „właściwe” decyzje inwestycyjne tj. zgodne z tendencjami światowej gospodarki, w dużej mierze ukierunkowanej na problem środowiska i tym samym rozwoju zrównoważonego. Wiąże się to z konstruowaniem organizacji zgodnej ze społecznymi oczekiwaniami, a w odniesieniu

do imperatywu produktywności do organizacji, w której przywiązują się dużą wagę do źródeł pozyskiwanych zasobów, ich cyklu oraz recyklingu. Właściwe decyzje inwestycyjne odnoszą się także do kwestii społecznych oraz umiejętności pozyskiwania i pozyskania talentów, warunkujących w drugiej dekadzie XXI w. przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Postęp w kierunku ulepszania technologii jest nieunikniony, technologia jest wszechobecna i migruje do świata „niematerialnego”. Nowe innowacyjne rodzaje aktywności gospodarczej oparte będą na technologiach informatycznych, innowacyjnych procesach zarządczych przy efektywniejszym wykorzystaniu *software’u*, zarządzaniu wiedzą oraz decentralizacją centrów innowacyjnych²⁶.

Walkę konkurencyjną wygrywają te firmy, które uczą się szybciej i są bardziej elastycznie. W gospodarce rozwijającej się na podstawie sieci zakłada się, że samoorganizacja przez masy stanie się normą, co będzie się przejawiać otwartą współpracą biznesową bez przypisanej własności, rynkowym dostępem do specjalistycznej wiedzy, aktywnym uczestnictwem klienta w kreacji przyszłości (zacieranie się granic pomiędzy klientem a producentem), transferem wiedzy w środowisku naukowym, nowymi metodami dostępu do partnerów biznesowych, nowymi metodami ułatwiającymi pracę wraz z wykorzystaniem narzędzi znajdujących się poza organizacją²⁷. Pojawiają się także problemy związane z optymalną architekturą przedsiębiorstwami, oceną wartości strategicznej obecnych i dostępnych zasobów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, działając w otwartych sieciach biznesowych w zdigitalizowanym świecie, poszukują także odpowiedzi na pytanie, jak kształtować swoje modelu biznesu, separować czy integrować poszczególne modele w ramach jednej organizacji? Jedno co jest jednak pewne – w centralnym punkcie ich zainteresowań jest klient.

1.3. Klient na nowo

Spojrzenie na klientów przez pryzmat zmiany ich zachowań czy nawyków zakupowych wprowadzie oznacza, że przed przedsiębiorstwem stają nowe wyzwania, mające swoje implikacje dla zarządzania, w tym – zarządzania zintegrowanego, ale nie oznacza, że zmieniła się istota zakupów i natura klienta. Nadal więc kluczowe jest pytanie, dlaczego ludzie kupują oraz dlaczego kupują właśnie te a nie inne produkty i usługi.

²⁶ R. Eagar, F. von Oene, Ch. Boulton, D. Roos, C. Dekeyser, *The Future of Innovation Management: The Next 10 Years*, „Prism” 2011, no. 1, s. 33.

²⁷ S. Allen, J.T. Deragon, M.G. Orem, C.F. Smith, *The Emergence...*, op.cit., s. 218.

Podobnie więc jak w przeszłości, w przyszłości każdy konsument podejmując decyzje o zakupie będzie z jednej strony kierował się swoimi upodobaniami, gustami, preferencjami – z drugiej zaś musi uwzględniać ograniczenia budżetowe, określone przez jego dochody i ceny nabywanych dóbr/usług. A ponieważ na rynku jest wiele dóbr i usług, które konsumenta mogą satysfakcjonować i które konsument przy danym poziomie cen i dochodów może nabyć – kombinacja pragnień z możliwościami musi doprowadzić do zagwarantowania konsumentowi maksymalnej satysfakcji. Innymi słowy, konsumpcja musi przynieść zadowolenie i wybiera się – przy ograniczonych warunkach – taki wariant, który je zagwarantuje.

Ekonomiści zwracają uwagę na fakt, że klientami mogą być:

- gospodarstwa domowe lub konsumenci indywidualni, zawierający transakcje kupna-sprzedaży między firmami, nabywający dobra konsumpcyjne (z wyjątkiem mieszkań i domów, które zawsze są traktowane jak dobra inwestycyjne);
- przedsiębiorstwa, dla których dwiema stronami w procesie wymiany są organizacje; nabywają na rynku dobra inwestycyjne;
- instytucje publiczne typu *non profit*, związane z działalnością nienastawioną na zysk (muzea, uniwersytety, szpitale itp.), kupują dobra i usługi potrzebne do osiągnięcia celów organizacji.

Ekonomiczne rozróżnienie dóbr na konsumpcyjne, inwestycyjne i po prostu dobra nie zależy od tego co kupuje nabywca, ale od tego, kto kupuje. To samo dobro (np. samochód) może być raz dobrem konsumpcyjnym, gdy kupuje je gospodarstwo domowe, a raz inwestycyjnym, gdy w jego posiadanie wchodzi przedsiębiorstwo. W ostatecznym jednak rachunku inwestycje powstają po to, aby wytwarzać w przyszłości dobra i usługi dla klientów. Jeśli zaś są to mieszkania lub domy, to ich zakup także służy zaspokojeniu potrzeb konsumpcyjnych.

W każdym przypadku zachowanie różnorodnych klientów jest inne, motywy działania odmienne, inne struktury rynku, popytu, istota zakupu, różne typy decyzji i sposoby podejmowania decyzji oraz ich konsekwencje – choć głównym celem każdej organizacji musi być zaspokajanie potrzeb jej użytkowników. Toteż wyzwania dla firm są wciąż takie same – „pamiętaj – przypomina Drucker – to dzięki klientom twoja firma wciąż istnieje”²⁸.

Należy to tak rozumieć, że w dalszym ciągu funkcjonuje i będzie funkcjonował określony schemat, polegający na tym, iż wszyscy kupujący-klienci nabywając towar lub usługę działają według pewnych reguł, nawet jeśli sobie tego nie uświadamiają²⁹.

²⁸ J. Darroch, *Marketing według Druckera*, w: *Dziedzictwo Druckera. Znaczenie dorobku najwybitniejszego przedstawiciela nauk o zarządzaniu dla współczesnych liderów biznesu*, red. L.C. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 193.

²⁹ Por. J. O’Shaughnessy, *Dlaczego ludzie kupują?*, PWE, Warszawa 1994, s. 58–59.

I jeśli w przyszłości dzięki różnym uwarunkowaniom reguły te będą się zmieniać, to nie oznacza, że zanikną.

J. O'Shaughnessy już ponad 20 lat temu zauważył, że w procesie nabywania reguły stanowią zbiór negatywnych i pozytywnych zasad praktycznych, które klasyfikują pewne działania jako niedozwolone (autor przytacza przykład przysłowiowego „kupowania kota w worku”) i zalecane. To właśnie te zalecane stanowią najlepszy środek do osiągnięcia celów. Autor konkluduje dalej, że reguły te nie są ani prawdziwe ani fałszywe, ale – oceniając je w kategoriach osiągnięcia tego, do czego się dąży – są po prostu skuteczne bądź nieskuteczne, lub też poprawne bądź niepoprawne. Jeśli zatem możemy stwierdzić, że działania takie jak nabywanie zostały przeprowadzone poprawnie lub niepoprawnie, oznacza to, że istnieją reguły, których trzeba przestrzegać³⁰.

Same reguły zostają przez nas rozpoznane i przyswojone w procesie edukacji i w procesie pomnażania doświadczeń zakupowych (aby unikać błędów lub złych decyzji) a jeśli okazują się skuteczne, po prostu z nich korzystamy.

M. Black już kilkadziesiąt lat temu zwrócił uwagę na fakt, że reguły odnoszące się do jakiegoś zakupu mają zarówno swoją treść, jak i strukturę. Treść reguł określa cele, potrzeby, przekonania i kryteria wyboru, natomiast struktura reguł odzwierciedla ich powiązania pod względem zgodności, wzajemnej spójności i wagi³¹. Treść będzie się zmieniać, struktury także, ale zawsze kupowanie rozumiane jako zaspokajanie potrzeb będzie przebiegać według określonego porządku i mieć określone skutki dla klientów, sprzedawców, przedsiębiorców wytwarzających dany produkt lub usługę.

Jak zmienia się treść i struktura owych reguł? Czy i dlaczego „klienci na nowo” stają się wyzwaniem dla przedsiębiorstw? Jak tworzone przez nich coraz bardziej złożone i coraz bardziej dynamiczne środowisko wykorzystać dla rozwoju firm, aby nie miało ono znamion chaosu?

Nie ulega wątpliwości, że obecnie zmieniły się sposoby robienia zakupów i modele dokonywania wyboru. Konkretyzując: klienci coraz bardziej się spieszą, są coraz bardziej niecierpliwi, a trafnych, satysfakcjonujących wyborów w coraz większym stopniu pomagają im dokonywać najnowsze technologie, które zamiast wspomagać procesy obserwacji zachowań klientów powodują, że firmy, sprzedawcy, ba, nawet towary, „widzą” to, co widzą klienci i na czym się skupiają. Zważywszy, że przytłaczającą część doznań zmysłowych klient zawdzięcza narządowi wzroku, zrozumienie tego, co widzi, czego szuka, na co patrzy kupujący pozwala – dzięki tymże

³⁰ Por. ibidem, s. 58.

³¹ Por. M. Black, *Margins of Precision: Essays in Logic and Language*, Cornell University Press, Ithaka, New York 1970 za: J. O'Shaughnessy, ibidem, s. 58.

technologiom – rozpoznać to, o czym myśli, bo to z pewnością przełoży się na jego decyzje zakupowe. Najnowsze technologie wywrą więc największy wpływ na klienta, tworząc go „na nowo”.

Rewolucją w sprzedaży i w kształtowaniu nowego typu klienta stał się nie tak dawno handel internetowy – teraz klientom przyszły z pomocą specjalnie zaprojektowane okulary, rejestrujące ruch gałek ocznych klientów, przemierzających sklep, wózki multimedialne Video Cart czy telefony komórkowe najnowszej generacji, wykorzystywane do tworzenia baz danych o klientach z jednej strony, z drugiej zaś – naprowadzające błyskawicznie klientów na poszukiwane towary.

Badając klientów sklepów, także wielkopowierzchniowych, H. Soersen doszedł do wniosku, że współczesny handel opiera się na wadliwych więziach pomiędzy klientami a sprzedawcami i producentami: Klient przychodzi do sklepu, aby coś kupić. Sprzedawca prowadzi sklep, aby coś sprzedać. Producent wytwarza artykuły, aby je zbyć. A mimo to, większość czasu, jaki klient spędza w sklepie, nie jest przeznaczona na kupowanie. Istnieje ogromny potencjał, by poprzez lepsze zrozumienie kupujących i bardziej właściwe propozycje oferty dla klienta podnosić zyski i poprawiać wyniki sprzedaży³².

H. Sorensen podaje bilans utraconych możliwości, przytaczając następujące fakty³³:

1 miliard – tyle sekund rocznie spędzają w różnych sklepach klienci na całym świecie (nie licząc przemysłu samochodowego),

20 milionów – tyle sekund tygodniowo spędzają klienci w jednym typowym supermarkecie albo hipermarkecie,

70% – tyle procent pola widzenia klienta wypełniają średnio przekazy komercyjne, w tym – opakowania,

300 – tyle sekund tygodniowo poświęcają wszyscy klienci w danym sklepie na jeden produkt,

80% – tyle procent czasu spędza klient na poruszaniu się po sklepie zamiast robić właściwe zakupy,

300 – tyle różnych produktów kupuje rocznie przeciętne gospodarstwo domowe, z czego tylko połowa kupowana jest co miesiąc.

Konkludując, H. Sorensen opierając się na przytaczanych badaniach stwierdza, że sprzedawcy i producenci, którzy wiedzą i rozumieją, co dzieje się wewnątrz sklepu mogliby dzięki tej wiedzy zwiększyć swoją sprzedaż pięciokrotnie, a zatem pomnożyć zyski.

³² Por. H. Sorensen, *Sprzedaż od pierwszego wejrzenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 25.

³³ Ibidem, s. 25.

Klienci są zróżnicowani nie tylko pod względem dochodów, gustów, upodobań, wieku, płci, wykształcenia, miejsca zamieszkania, świadomości konsumenckiej itp., ale przede wszystkim z punktu widzenia zachowań zakupowych, co ma także znaczenie dla firm sprzedających i produkujących. H. Sorensen dzieli ich na trzy grupy:

- a) szybki zakupowicz – kupujący najczęściej jeden – dwa artykuły, na zakup których szybko wydaje pieniądze,
- b) uzupełniacz – odwiedzający w poszukiwaniu towarów około jednej piątej powierzchni sklepu i wydający pieniądze średnio szybko,
- c) zapasowicz – przemierzający największy obszar sklepu i wydający pieniądze najwolniej.

Z takich zachowań wynika ważny wniosek, iż np. szybcy zakupowicze nie zwracają uwagi na cenę, toteż adresowana do nich strategia promocji jest po prostu stratą pieniędzy.

Autor cytowanych badań zwraca uwagę na fakt, że klienci w sklepach tracą nie tylko pieniądze, ale czas i nerwy. O ile pieniądze płacone za otrzymany towar są kwestią oczywistą, o tyle czas i nerwy stają się czynnikami uwzględnianymi w biznesie coraz bardziej. Nie cały bowiem czas w sklepie klient spędza na zakupach zamiast biernie czekać aż klient trafi na właściwy towar, którego pożąda, podejmuje się – za pomocą najnowszych technologii – próby skutecznego naprowadzenia klienta „na właściwą drogę”, co przyspiesza całe zakupy i zwiększa liczbę produktów kupionych przez klienta. Nie chodzi jednak o to, aby klienta wabić tam, gdzie nic nie ma, ale o to, by stosunkowo wcześniej „odkryć” miejsca, do których klienci zmierzają, by dokonać z sukcesem zakupu.

Podobnie wzmacniającą się tendencją jest przeciwdziałanie stresom, które klienci mają w związku z robieniem zakupów. Dotyczy to nie tylko czasu i pieniędzy, ale w coraz większym stopniu samej złożoności produktu, z którym nie wszyscy sobie radzą, skomplikowanych systemów informacyjnych i informatycznych powszechnie wykorzystywanych w sprzedaży (np. instrukcje tylko w wersji elektronicznej, przyjmowanie reklamacji, płacenie przy kasach bezobsługowych itp.). Obserwowanie klientów, ich zachowania i stopnia zadowolenia z dokonanych zakupów powinny przyczynić się do obrania właściwej strategii ze strony sklepów współpracujących z wytwórcami w celu pomocy klientom w dokonywaniu satysfakcjonujących, bezstresowych zakupów, co przełoży się na większe zyski.

Obserwacja tradycyjnych małych, średnich, jak i wielkopowierzchniowych sklepów nie daje pełnej odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku wyewoluuje klient i sprzedaż. Trzeba w tym rozumowaniu koniecznie uwzględnić Internet i zakupy przez Internet w e-sklepach, związki sprzedaży tradycyjnej z internetową, sprzedaż wielokulturową i wpływ kultury na zachowania klientów oraz nowe trendy w konsumpcji, które bezpośrednio przekładają się na zachowania kupujących.

Klienci korzystają z sieci głównie w celach informacyjnych i zakupowych, co dalej będzie się nasilać. W Internecie szukają szczegółowych informacji na temat produktu lub usługi, a zdecydowawszy się na zakup – dokonują transakcji przez Internet, przez telefon lub w tradycyjny sposób – w sklepach. Klienci zaznajomieni z Internetem i dokonujący regularnie zakupów w sieci są skłonni do zwiększania swojego udziału w zakupach *on-line*. Z punktu widzenia klienta, satysfakcja z realizacji transakcji zakupowych przez sieć lub wykorzystania sieci do usprawnienia transakcji kupna-sprzedaży zależy od wielu czynników, z których znaczna część związana jest z implementacją nowoczesnych rozwiązań, planowaniem, realizacją właściwych strategii, zarządzaniem siecią³⁴. W szczególności chodzi o³⁵:

- implementację *e-commerce* – czyli sprzedaż przez Internet, łącznie z uruchomieniem witryny *e-commerce* i zintegrowaniem doświadczeń klientów związanych z dokonywaniem zakupów;
- efektywne projektowanie witryny – aby klient znalazł tam to, czego szuka;
- świadczenie wysokiej jakości usług przez Internet – nie wszyscy bowiem klienci znajdują odpowiedź na pytania nawet na najlepiej zaprojektowanych stronach www;
- właściwe strategie personalizacji witryny, co jest trudne, bowiem personalizacja opiera się na informacjach zebranych od klientów i na ogół dotyczących spraw prywatnych, objętych ochroną;
- satysfakcjonujące klienta zarządzanie płatnościami internetowymi³⁶;
- implementację dostępności witryny dla osób niepełnosprawnych przy wykorzystaniu dostępnych technik tak, aby zagwarantowany był przynajmniej minimalny poziom dostępności;
- efektywne narzędzia wyszukiwania treści na witrynie, aby można było szybko odnaleźć informację;
- zapewnienie łatwego poruszania się po witrynie tak, aby była ona funkcjonalna;
- organizację procesów związanych z subskrypcją biuletynów internetowych oraz dostępu do witryny dla treści, które tego wymagają;
- umiejętne tworzenie treści na potrzeby Internetu i wykorzystywanie tych treści;
- marketing w Internecie, którego celem jest lepsze poznanie klienta, zrozumienie jego potrzeb w celu doskonalszego dostosowania oferty do oczekiwań;

³⁴ Szczegółowo na ten temat patrz: A. Wawszczyk, *E-gospodarka. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003.

³⁵ Patrz na ten temat m.in. *Marketing. Biznes*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 293–417.

³⁶ *Ibidem*, s. 309.

- zbieranie w Internecie danych, dotyczących klientów w celu analizowania ich zachowania;
- zagadnienia prawne regulujące handel w sieci, także na jednolitym rynku UE i w handlu z krajami trzecimi;
- możliwości programów lojalnościowych w Internecie;
- pozyskiwanie treści oraz budowanie lojalności poprzez wykorzystywanie społeczności internetowych i blogów (tzw. portale społecznościowe);
- wykorzystanie możliwości rynków elektronicznych niezależnych, konsorcjalnych i prywatnych³⁷.

W najbliższej przyszłości zintensyfikują się kontakty klientów, jak wspomniano wcześniej, poprzez sieci społecznościowe w celu wymiany opinii i poszukiwania informacji o produkcie, sieci wykorzystywane będą do badań opinii konsumenckich, badań rynku, reklamy itp. Technologie informacyjno-komunikacyjne zrewolucjonizują klientów i ich zachowania: klienci zwiększą zakupy przez Internet, a Internet wejdzie do sklepów tradycyjnych powszechnie, aby skutecznie i jak najprędzej „skomunikować klienta z produktem”.

Pierwowzorem tego były multimedialne wózki Video Cart z elektronicznymi wyświetlaczami zamontowanymi na uchwytach wózka, pokazujące każdorazowo produkty promocyjne znajdujące się w bezpośredniej bliskości klienta, zapewniające rozrywkę klientom czekającym w kolejce do kasy lub też zapisujące, analizujące i odtwarzające całą trasę wózka z zakupami, aby badać skuteczność sprzedaży³⁸.

Inwazja telefonów komórkowych odkrywa nowe możliwości dla klientów i wykorzystania danych o nich dla pomnażania zysków. Personalizacja ofert jest już codziennością w Internecie a wkrótce „czytać” będą w naszych myślach towary na półkach w super- i hipermarketach. Będzie temu służyć telefonia komórkowa: chodzi o to, aby na ekranie telefonu natychmiast ukazała się odpowiednia informacja kierująca klienta do właściwego produktu. Już dziś blisko 30% młodych klientów (w wieku 16–30 lat) wykorzystuje smartfony do dokonania zakupu w realu. Sklepy zmieniają dla nich swoją rolę: stają się często showroomingami, w których ogląda się produkt tylko po to, aby w sieci dokonać zakupu. Ale telefonia komórkowa daje możliwość zbierania szczegółowych informacji o klientach. Systemy zarządzające komunikacją między czujnikami a komórkami klientów już dziś wykorzystują aplikacje w smartfonach, które dostarczają szczegółowych informacji o ich właścicielach/użytkownikach. Dane te zbierają serwisy społecznościowe i wyszukiwarki, sklepy i różnego rodzaju strony internetowe. Przewidywalnie powstawać będą na potrzeby różnych nowych

³⁷ Ibidem, s. 394.

³⁸ Zob. <http://www.dodworth.com/videocart.html> (23.09.2013).

systemów specjalne aplikacje, które będą rejestrować zachowania klientów i na tej podstawie ustalać ich upodobania. Druga strona tego medalu polega na odpowiedzi na pytanie: kto i do czego wykorzysta wiedzę o nas, klientach-konsumentach i jak szybko dojdziemy do granic wolności?

Zadaniem nowych systemów opartych na nowych technologiach jest rozwiązywanie problemów i ułatwianie klientom życia poprzez automatyzację wszystkiego co się da. W ten sposób już dziś tworzona jest infrastruktura pozwalająca kształtować styl życia ludzi i wpływać na ich zachowania.

Sprzedaż wielokulturowa związana z uwzględnianiem uwarunkowań kulturowych wynika bezpośrednio z globalizacji – ponadgraniczny przepływ towarów towarzyszy przepływowi osób, powstawaniu w różnych krajach nowych grup etnicznych, które mają odmienne nawyki zakupowe. Rozumienie ich tła kulturowego pozwala nawiązać emocjonalne relacje z konsumentami: przekonania, wartości, ale pokazują sprzedawcom i wytwórcom (przedsiębiorcom) okazje do realizowania zysków³⁹ (podejmowanie odpowiednich decyzji inwestycyjnych i ukierunkowanych działań).

Osobną kwestią jest odpowiedź na pytanie, co zmieniający się klienci w warunkach zmieniającej się sprzedaży będą kupować? Preferencje klientów nie zmieniają się istotnie w krótkim okresie, ale już dziś wiadomo, że wzrasta skłonność do zdrowego stylu życia, w związku z tym do zmiany nawyków żywieniowych (w kierunku tzw. zdrowej żywności), wykorzystywania czasu wolnego w sposób aktywny (sport, rekreacja, turystyka), powrotu „do natury” (odzież z tkanin naturalnych, wykorzystanie ekologicznych materiałów i technologii do budowy i urządzania mieszkań itp.) akceptacji dla ochrony klimatu i pielęgnacji środowiska oraz wykorzystania alternatywnych źródeł energii (bardziej „zielony” model życia). Wzrasta także u klientów skłonność do innego postrzegania przedsiębiorstw – producentów i dostawców oferty rynkowej. Klienci są coraz bardziej wrażliwi na standardy, jakie spełniają przedsiębiorstwa, cenią odpowiedzialność przedsiębiorstw w stosunku do środowiska, społeczeństwa i własnych pracowników. Przedsiębiorstwa nie tylko uwzględniają te tendencje, ale wykorzystują je dla własnych sukcesów, dla innowacji, zmian modelu biznesu i zmian w zarządzaniu⁴⁰. Niemniej jednak, niezależnie od tych nowych tendencji, trzeba mieć na uwadze, że tradycją uświęcone modele konsumpcji, style życia, techniki zakupów, zachowania konsumentów itp. wciąż dominują i na widoczne zmiany trzeba – realnie – czekać wiele lat.

³⁹ Na podstawie: B.A. Korzenny, F. Korzenny, *Hispanic Marketing: A Cultural Perspective*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.

⁴⁰ *The Future of Eco-innovation. The Role of Business Models in Green Transformation*, OECD/European Commission/Nordic Innovation Joint Workshop, January 19–20, 2012, rapport.

1.4. Zmiany charakteru biznesu a zarządzanie zintegrowane

1.4.1. Istota zarządzania zintegrowanego

Przesłanki zarządzania zintegrowanego leżą w zjawiskach i procesach zewnętrznych w stosunku do biznesu i stanowią wyzwanie pod jego adresem wobec różnych skutków globalizacji i determinantów sukcesu w otoczeniu globalnym. W świetle powyższych rozważań przesłanki te dają się sprowadzić do następujących:

- wszystkie składowe biznesu w przedsiębiorstwie podporządkowane są jednej strategii, a globalny rynek, globalny kupujący, globalizujące się zachowania przedsiębiorstw i klientów powodują, że coraz większego znaczenia nabiera standaryzacja;
- drugą przesłanką staje się związek wszystkich funkcji przedsiębiorstwa i te podstawowe funkcje, aby przedsiębiorstwo sprostało wyzwaniom – podejmują integrację innych dziedzin dla sprawniejszego prowadzenia biznesu;
- rezultaty biznesowe zależą nie tylko od standardów dla produktów, ale w coraz większym stopniu od standardów samego zarządzania, standardów jakościowych, standardów pracy, standardów ochrony środowiska;
- w samym zarządzaniu następuje fuzja między zarządzaniem operacyjnym a strategicznym, gdyż to ostatnie – wobec burzliwego otoczenia – przyjmuje rolę kierunkową w sensie wyboru i zmian modelu biznesu, zaś funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest związane z zarządzaniem modelem lub portfelem modeli biznesu w jednym przedsiębiorstwie;
- wreszcie – wspomniane wyzwania i przesłanki powodują, że w decyzjach zarządczych i spojrzeniu na przedsiębiorstwo coraz mniej liczą się jego pojedyncze składowe (funkcje, aktywa, działania), coraz większego znaczenia nabiera holistyczna wizja przedsiębiorstwa, która uwzględnia „współbrzmienie” ekonomii przedsiębiorstwa, jego odpowiedzialności przed społeczeństwem i zrównoważonego rozwoju.

D. Pearce i R.K. Turner uważają, że zrównoważony rozwój polega na maksymalizacji korzyści netto z rozwoju ekonomicznego, chroniąc jednocześnie oraz zapewniając odtwarzanie użyteczności i jakości zasobów naturalnych w okresie długim. Rozwój gospodarczy musi wówczas oznaczać nie tylko wzrost dochodów *per capita*, ale także poprawę innych elementów dobrobytu społecznego. Musi on obejmować również niezbędne zmiany strukturalne w gospodarce, jak i w całym społeczeństwie⁴¹. Przy

⁴¹ Ibidem, s. 230.

przyjęciu koncepcji zrównoważonego rozwoju strategicznie wyznaczone obszary decyzyjne podlegają wzajemnemu warunkowaniu się i koordynacji. W takim rozumieniu przedsiębiorstwa upatrują swoich szans na transformację w kierunku przedsiębiorstw zrównoważonych. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (ze współautorami) uważają, że są to przedsiębiorstwa przyszłości⁴².

Zarządzanie zintegrowane tworzy nowy obiekt integracji: z systemu, jaki stanowi przedsiębiorstwo (złożone z podsystemów) przemienia się w proces zarządczy, w którym funkcje zarządzania są rozproszone tak, że kierujący dowodzi całym spectrum funkcji, tj. planowaniem, wytwarzaniem, bezpieczeństwem, personelem, jakością, finansami, środowiskiem. Taki zespół funkcji zarządczych jest możliwy w przedsiębiorstwie zarządzanym poprzez model biznesu, gdyż to właśnie model biznesu łączy – z istoty – elementy znajdujące się w holistycznym obrazie przedsiębiorstwa⁴³.

Istotą zarządzania zintegrowanego jest osiągnięcie, utrzymanie, poprawianie standardów (jako norm) związanych z jakością, pracą, bezpieczeństwem, zdrowiem, środowiskiem i kierowanie przedsiębiorstwem w taki sposób, aby te standardy obejmowały całe przedsiębiorstwo, tj. wszystkie jego funkcje, produkty, zachowania i działania.

Siłami sprawczymi dla wprowadzenia jednego, zintegrowanego systemu zarządzania są warunki zewnętrzne, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, i które zmuszają je do osiągnięcia celów zgodnych ze zrównoważonym rozwojem. Tego wymaga konkurencja, społeczna odpowiedzialność biznesu, a także wewnętrzne warunki w przedsiębiorstwie: opanowanie ryzyka, osiągnięcie korzyści kosztowych ze zintegrowania zarządzania⁴⁴.

Zarządzanie zintegrowane jest u początku swej popularności. Przedsiębiorstwa starają się podejmować wyzwania wychodzące naprzeciw zachodzącym zmianom, które mają miejsce na rynku u konkurencji i w efekcie podejmują procesy zarządcze starające się sprostać konkurencji, aby pozyskać nowych klientów, nie stracić starych – są świadome, że nastąpiła epoka wrażliwości na człowieka i na środowisko i że cele ekonomiczne (zyski) nie są jedynym kryterium sukcesu. Przytoczeni autorzy konkludują wręcz: firmy rozeznały się, że zamiast być przychylnym wkładcom kapi-

⁴² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa 2010.

⁴³ Patr.: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, rozdział IV.

⁴⁴ Por. K. Oskarsson, F. von Malmborg, *Integrated Management System as a Corporate Response to Sustainable Development*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2005, vol. 12, no. 3, s. 121–128.

tału (akcjonariuszom), lepiej być przychylnym wszystkim interesariuszom⁴⁵. To jest dewiza dla zarządzania zintegrowanego.

Grupa kanadyjskich uczonych w swych rozważaniach o zarządzaniu zintegrowanym⁴⁶ sugeruje tezę o zmianie paradygmatu – przytoczeni tu autorzy uważają, że zarządzanie ludźmi było zawsze zintegrowane z bezpieczeństwem pracy i zdrowiem pracowników, zaś, że obecnie nadeszła epoka, w której ten moduł (SST – zdrowie, bezpieczeństwo, praca) należy zastąpić nowym, zintegrowanym z otoczeniem (E) i jakością (Q)⁴⁷. Ich dorobek w dziedzinie teorii zarządzania zintegrowanego polega na rozpoznaniu różnego rodzaju i różnych typów tego zarządzania, w zależności od tego, czy omawiany podstawowy moduł SST integruje się ze środowiskiem, z jakością, czy z obydwoma elementami łącznie.

W podobnym duchu inni autorzy wyodrębniają poszczególne systemy zarządzania zintegrowanego, w zależności jednak od dominującego czynnika integrującego⁴⁸. Występuje więc:

- 1) system zarządzania jakością, uważany za najstarszy i oznaczający, że celem jest produkt i zachowanie się przedsiębiorstwa, zgodne z oczekiwaniami klienta;
- 2) system zarządzania środowiskiem, gdzie celem jest rozpoznanie i opanowanie przez przedsiębiorstwo wpływu na środowisko, włączywszy w to osiągnięcie przewidzianych prawem norm środowiskowych;
- 3) system zarządzania bezpieczeństwem, zdrowiem w pracy, którego celem jest wprowadzenie polityki, pozwalającej na poprawę warunków pracy zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Każdy system zarządzania musi pozwalać na prowadzenie określonej polityki w przedsiębiorstwie, postawienie celów i dobranie środków dla ich osiągnięcia.

System zarządzania jakością oparty jest na normach ISO, z kolejnymi wersjami – pierwsze z serii ISO 9000 wyszły w 1984 r., a następne w 2000 r.; ostatnie – w 2008 r.

Normy ISO 14000 dla zarządzania środowiskowego wydane zostały w 1996 r. z korektą w 2004 r., następnie objęły samo zarządzanie zgodnie z normą środowiskową (ISO 14001) oraz proces wytwarzania produktów (ISO 14062).

Normy na zdrowie i bezpieczeństwo w pracy były przedmiotem sporów między różnymi organizacjami normalizacyjnymi, włącznie z ILO, Brytyjskimi i Hiszpańskimi

⁴⁵ Ibidem, s. 123.

⁴⁶ J.-B. Carrière, J. Dionne-Proulx, Y. Beauchamp, *Changemen de paradigme à l'oeuvre en SST: de la gestion de la SST vers un egestion intégrée SST, environnement et qualité (SST/E/Q)*, „Revue internationale sur le travail et la société” 2006, no. 1, s. 76–95.

⁴⁷ Ibidem, s. 76.

⁴⁸ B. Bellini, M. Parry, *Système de management intégré: vers un référentiel d'évaluation des pratiques*, na prawach rękopisu AFNOR (Association française de Normalisation), 2008.

Organizacjami ds. Bezpieczeństwa. Ostatecznie przyjęto OHSAS18001, aprobowane przez ILOOH2001.

Standardy dla zarządzania zintegrowanego ulegają pomnożeniu. Już dziś można mówić o następujących dalszych, poza wyżej wymienionymi:

- bezpieczeństwo żywności ISO22000; 2005;
- bezpieczeństwo informacji ISO/IEC27001; 2005;
- sektor motoryzacyjny ISO/TS 16949; 2002;
- edukacja IWA 2; 2007;
- energia PC 242, ISO 50001; 2011;
- opieka zdrowotna IWA 1; 2005;
- lokalne samorządy IWA 4; 2005;
- urzędnicy medycy ISO 13485; 2003;
- ropa i gaz ISO 29001; 2003;
- recykling statków ISO 3000;
- bezpieczeństwo łańcucha dostaw ISO 28000; 2007.

Powstają dalsze nowe standardy:

- SA 8000 dla charakterystyki zarządzania przedsiębiorstwem odpowiedzialnym społecznie;
- ISO 26000 dla określenia jakości procesu zarządzania odpowiedzialnego społecznie⁴⁹.

Tabela 1.1. Synteza trzech podstawowych systemów w zarządzaniu zintegrowanym

Wyszczególnienie	Jakość	Środowisko	Bezpieczeństwo
Normy referencyjne	ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007 lub ILO OSH 2001
Pierwsza data ogłoszenia	1987	1996	1999
Ostatnia nowelizacja	2008	2004	2007
Typ podejścia w prowadzeniu firmy	podejście procesowe	klasyczne zarządzanie	klasyczne zarządzanie
Kluczowe dziedziny	satisfakcja klienta	ochrona środowiska	ochrona personelu
Podstawowe analizy	analiza produktu	analiza środowiska	analiza ryzyka dla zdrowia i bezpieczeństwa pracy
Rodzaj wpływu na kierowanie	rezultaty zamierzone	rezultaty niezamierzone	rezultaty niezamierzone

Źródło: B. Bellini, M. Parry, *Système de management intégré: vers un référentiel d'évaluation des pratiques*, na prawach rękopisu AFNOR (Association française de Normalisation) 2008, s. 3.

⁴⁹ BSI British Standards, *Specification of common management system requirements as a framework for integration PAS 99*, BSI, 2012; B. Bellini, M. Parry, *Système de management...*, op.cit.

Za system zintegrowany należy więc uznać taki system, którego podsystemy stanowią jakość, bezpieczeństwo i środowisko i mają one następujące punkty wspólne⁵⁰:

- cel w sferze zarządzania ryzykiem operacyjnym,
- cel w sferze wykonawczej i osiągnięć przedsiębiorstwa,
- cel w sferze organizowania,
- cel zintegrowany – miejsce/produkt, mający na względzie poprawę efektywności przedsiębiorstwa.

Podjęcie nowego zarządzania w zmieniających się warunkach, nastawionego na standardy w dziedzinie środowiska, bezpieczeństwa pracy, jakości jako uzupełnienia do zarządzania tradycyjnego, którego kluczowym motywem jest wynik ekonomiczny, spowodowało, że przedsiębiorstwa zmieniają swoje strategie, poszukują nowych, pokazują inne oblicze społeczeństwu. Oznacza to także, że przedsiębiorstwa muszą na przyszłość w planowaniu działań brać pod uwagę wyznaczniki zarządzania zintegrowanego – międzynarodowe standardy tego zarządzania.

Zmiana paradygmatu wynika z reakcji przedsiębiorstwa na wrażliwość klientów w kierunku ochrony środowiska, warunków pracy, co spowodowało, że przedsiębiorstwa podjęły strategie nastawione na społeczną odpowiedzialność w biznesie, uwrażliwienie konsumentów na tę odpowiedzialność, odpowiedzialność na wszystkich etapach cyklu życia produktu, także w kontekście globalnym. Przedsiębiorstwa ubiegają się o podejmowanie inicjatyw zmierzających do uzyskania standardów, przewidzianych normami międzynarodowymi przez odnośne władze normalizacyjne.

Zarządzanie zintegrowane jest więc systemem zharmonizowanych działań na wielu płaszczyznach, które muszą być zaplanowane, nakierowane na realizację zmierzającą do osiągnięcia wspólnego celu, i przy określonej polityce przedsiębiorstwa.

Wśród korzyści z takiego zarządzania wymienia się⁵¹:

- redukcję dublujących się funkcji i w rezultacie – kosztów;
- redukcję ryzyka na różnych etapach i szczeblach i w rezultacie poprawę zyskowości;
- zrównoważenie kierowania personelem – w aspekcie eliminacji konfliktów w płaszczyźnie odpowiedzialności;
- możliwość rozprzestrzenienia się systemu jednej władzy w przedsiębiorstwie;
- skupienie przez wszystkich uwagi na celach biznesowych, wkomponowanych w inne płaszczyzny (zintegrowane);

⁵⁰ B. Bellini, M. Parry, *Système de management...*, op.cit., s. 4.

⁵¹ Por É. Brunelle, *L'élaboration d'un système de management intégré: qualité et environnement*, Centre Universitaire de Formation et Environnement, Université de Sherbrooke, Québec 2005.

- sformalizowanie dotąd nieformalnego systemu (ochrony środowiska, dbałości o bezpieczeństwo);
- poprawę komunikacji w przedsiębiorstwie między różnymi jednostkami, funkcjami, grupami pracowniczymi;
- ułatwienie nabywania doświadczeń, nauki, rozwoju kadry.

Zewnętrzne korzyści integracji zarządzania ujawniają się przede wszystkim na rynku: przedsiębiorstwo buduje i zyskuje w ten sposób przewagę konkurencyjną, poprawia pozycję rynkową, uzyskuje możliwość zdobycia nowych segmentów rynku wrażliwych społecznie i środowiskowo. Równocześnie przedsiębiorstwo ma szanse poprawienia wizerunku i stosunków z partnerami biznesowymi oraz innymi interesariuszami. Na wprowadzeniu zarządzania zintegrowanego korzysta też środowisko poprzez trwałe działania, skierowane na ochronę środowiska, poprzez przyjazne środowisku przedsiębiorstwo, redukcję produkcji niebezpiecznych odpadów, redukcję szkód wynikających ze złego wyposażenia i złych produktów. Wszystko to czyni przedsiębiorstwo bardziej przyjaznym i cenionym przez otoczenie społeczne i biznesowe.

Ale prócz korzyści istnieją bariery zarządzania zintegrowanego, o czym piszą różni autorzy⁵². Pierwszy rodzaj barier tkwi w samym przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo może nie dysponować odpowiednimi zasobami, takimi jak: środki finansowe, dostateczna wiedza wśród kierownictwa, motywacje. Osobną w tej dziedzinie barierą jest bariera mentalnościowa tak wśród kierownictwa, jak i załogi; to bariera percepcji nie pozwala zrozumieć ani istoty ani konieczności zmian w przedsiębiorstwie: kierownictwo uważa proces za zbyt rewolucyjny, niekonieczny, za działania krótkiego terminu, wymagające zbytnej biurokracji, rodzące konflikty.

Drugą grupę barier stanowią bariery po stronie możliwości wdrożenia zmian. Złe doświadczenia z wprowadzaniem zmian wcześniejszych, różnice w kulturze różnych funkcji, powodują, że wprowadzenie systemu zintegrowanego zarządzania staje się niemożliwe.

Trzecią grupę stanowią bariery zewnętrzne takie jak:

- a) brak organów wsparcia, narzędzi, pozytywnych przykładów, konsultantów i ekspertów, które to instytucje zachęcałyby, promowały i aktywnie wspierały wprowadzanie tego typu zmian w zarządzaniu;
- b) brak wyraźnych doświadczeń przedsiębiorstw, które wskutek wprowadzenia systemu zarządzania zintegrowanego gwałtownie poprawiłyby swoją sytuację rynkową;
- c) różne oczekiwania ze strony partnerów biznesowych w związku z wprowadzanymi zmianami;

⁵² Poglądy na ten temat zebrał É. Brunelle, *ibidem*.

- d) wysokie koszty certyfikacji;
- e) dublowanie się procedur rejestracji i audytu wewnętrznego, koniecznego do otrzymania certyfikatów⁵³.

Tak więc sama istota zarządzania zintegrowanego i jego potencjalne pozytywne skutki nie przesądzają jeszcze o dynamicznym procesie zmian w przedsiębiorstwach⁵⁴.

1.4.2. Jak zarządzać w sposób zintegrowany?

Już poprzednie rozważania udowodniły, że nie ma jednego modelu i recepty na jeden system zintegrowany. Każda organizacja poszukuje swoich własnych szans, bo zarządzanie zintegrowane w dużym stopniu zależy od branży, w jakiej tkwi przedsiębiorstwo. W podejściu do konstruowania systemu zarządzania zintegrowanego, organizacja musi wziąć pod uwagę następujące aspekty:

- zasadność i możliwość konwersji w organizację spełniającą standardy zarządzania jakościowego, bezpiecznego, środowiskowego;
- w ramach możliwości: sprawność organizacji do przeprowadzania zmian, posiadane zasoby, w tym gotowość załogi do akceptacji zmian;
- zasoby organizacji do prowadzenia dokumentacji, procesów kontrolnych, audytu wewnętrznego;
- przygotowanie organizacji do prowadzenia akcji prewencyjnych i korekcyjnych.

Zarządzanie zintegrowane wiąże się z podejmowaniem nowych strategii na rynku i zmianą modelu biznesu. B. Bellini i M. Parry wyróżniają dwa główne typy strategii w zarządzaniu zintegrowanym⁵⁵:

- a) strategię „przejściową”, w okresie realizacji których następuje stopniowe włączenie domen integrujących, by w ostatecznym razie całe przedsiębiorstwo przyjęło w pełni zintegrowaną strategię⁵⁶;
- b) strategię w postaci:
 - „trybu dodatkowego”, polegającego na występowaniu osobnych systemów połączonych porównywalną treścią;

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ Bellini i Parry podają, że podczas gdy ogółem na świecie ponad 500 tys. przedsiębiorstw, opierając się na jakości, wprowadziło zarządzanie zintegrowane, to we Francji takich przedsiębiorstw było 46 tys. Natomiast opierając się na środowisku, w przypadku zarządzania zintegrowanego liczby te wyniosły analogicznie 100 tys. i 3,5 tys.; w przypadku bezpieczeństwa – mniej niż 1000. Dane te wskazują na powolny proces adaptacyjny przedsiębiorstw do wyzwań. B. Bellini, M. Parry, *Système de management...*, op.cit., s. 4.

⁵⁵ Ibidem. s. 9.

⁵⁶ Pisze o tym także A. Ladobová, *Implementing Integrated Management System using a Risk Analysis Based Approach*, „Journal of Cleaner Production” 2004, vol. 12, no. 6, s. 571–580.

- w postaci fuzji, gdzie zintegrowane są instrukcje, a nie procedury (jest to tzw. system zharmonizowany, ale czytelność takiego systemu jest sprawą indywidualną);
- lub w postaci pełnego zintegrowanego systemu, gdzie wszystkie elementy są połączone i współpracują (choć może wystąpić integracja częściowa bądź całkowita w zależności od zintegrowania z kulturą organizacji)⁵⁷.

Te różne, ale zbliżone podejścia do klasyfikacji i postrzegania zaawansowania stopnia integracji w zarządzaniu *de facto* obrazują możliwość stopniowego wprowadzania tego systemu jako całości – spójnego, obejmującego wszystkie integratory.

Wymieniani autorzy są zdania, że droga do pełnej integracji zarządzania jest długa i powinna polegać – niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo wprowadza częściową czy całkowitą integrację – na podjęciu działań w następujących dziedzinach:

- wybór, określenie nowego modelu biznesu, dostosowanego do pomysłu na dany stopień zaawansowania integracji w zarządzaniu⁵⁸;
- w obrębie wybranego modelu – rozmieścić poszczególne funkcje i sformować grupy pracowników, aby odpowiadały zawartym w modelu biznesu procesom;
- sformułować operacyjne zasady, które będą przydatne w zarządzaniu procesami;
- opracować procedury, których zadaniem będzie kontrola każdego procesu biznesowego w nawiązaniu do przydzielonych obowiązków i kompetencji oraz harmonogramu;
- wybrać, ustalić stosowne mierniki, karty oceny, kryteria i prowadzić analizy biznesowe oparte na nich tak, aby te wybory odzwierciedlały stopień zaangażowania w zarządzanie zintegrowane i umożliwiły kontrolę jego stanu;
- wykorzystać dotychczasową dokumentację w przedsiębiorstwie, przystosowując ją do nowych wyzwań;
- przygotować system planów, system przygotowywania dokumentacji;
- wdrożyć nowe praktyki.

Cytowani M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen podają propozycje działań dla przedsiębiorstw w łańcuchu czynności, których pierwszym ogniwem jest wybór nowego – dla przyjętego etapu – modelu biznesu. Ich słusznym zdaniem, w modelu biznesu ogniskuje się nie tylko pomysł przedsiębiorstwa na „zarabianie pieniędzy”

⁵⁷ Tak widzą to T.H. Jørgensen, A. Remmen, M.D. Mellado, *Integrated Management Systems – Three Different Levels of Integration*, „Journal of Cleaner Production” 2006, vol. 12, no. 6, s. 713–722.

⁵⁸ M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur’s Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6, s. 726–735; B. Bellini, M. Parry, *Système de management...*, op.cit.

ale na gospodarowanie zasobami, współpracę biznesową oraz – co najważniejsze – na wartość dostarczaną przez przedsiębiorstwo klientom⁵⁹.

To zarządzanie poprzez model biznesu i modelem biznesu umożliwia przedsiębiorstwu⁶⁰:

- konceptualizację przedsięwzięcia jako zintegrowanego zestawu wyborów strategicznych;
- poszukiwanie uzupełniających relacji składających się na model biznesu poprzez tworzenie określonej, jedynej kombinacji składowych elementów;
- rozwój różnych rodzajów działalności, związanych z logiką dokonanego wyboru modelu;
- rozszerzenie zależności między strategią, architekturą, ekonomią, wzrostem i celami zewnętrznymi przedsiębiorstwa.

Wybór modelu biznesu oznacza nie tylko co robić, ale czego nie robić w przedsiębiorstwie, aby osiągnąć cele biznesowe. Każdy model biznesu ma swe fundamenty, swoją istotę, a jego realizacja zawiera się w zestawie standardowych decyzji zarządczych, które muszą być kwantyfikowalne. Model biznesu, jako obiekt opatentowania w skali przedsiębiorstwa, podlega prawu własności intelektualnej jego właściciela, dlatego zmiany modelu biznesu są przedmiotem szczególnej uwagi i przebiegają w płaszczyźnie innowacji modelu biznesu.

Szczególnym polem innowacji są innowacje w dziedzinę ekologii (ekoinnowacje). Tendencja do wprowadzania zarządzania zintegrowanego wyrasta na podstawie wzrostu dążeń do zrównoważonego rozwoju, do uwzględniania innych – niż ekonomiczne – wartości w ofercie dla klienta, a dążenie przedsiębiorstw do sukcesu zmienia równowagę między krótkookresową zyskownością a długoterminowym zrównoważeniem rozwoju⁶¹.

Włączenie integratorów, o których była mowa, do modelu biznesu jest właśnie takim procesem innowacji obowiązującego modelu i powinno stanowić nowe wyzwanie dla zarządzających. Z dużym prawdopodobieństwem można sugerować, że standardy jakości, środowiska i bezpieczeństwa włączone są i nadal mogą być w takie składowe modelu biznesu jak⁶²:

- wartość dla klienta (poprzez informację i propagandę przy wykładaniu oferty o społecznej odpowiedzialności biznesu);

⁵⁹ Taki też punkt widzenia prezentowany jest w książce pt. *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, rozdział V.

⁶⁰ Na takie m.in. cechy i zalety modelu biznesu wskazują cytowani M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur's Model...*, op.cit., s. 733.

⁶¹ OECD/EU/Nordic Innovation, *The Future of Eco-Innovation. The Role of Business Models in Green Transformation*, January 19–20, 2012, report.

⁶² *Model biznesu...*, op.cit., s. 141.

- relacje biznesowe (w ramach strategii przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne, nastawione na integrację w zarządzaniu ma prawo dobierać sobie odpowiednich z tego punktu widzenia partnerów biznesowych);
- konfiguracja wartości, pokazująca kompozycję działań i zasobów, umożliwia wybór adekwatny do podjętego etapu zintegrowania zarządzania.

Niezależnie od powyższych refleksji i uwag warto przypomnieć, że obecnie obowiązujące standardy dla wytwarzania, jakości, bezpieczeństwa i środowiska nie pozwalają żadnemu przedsiębiorstwu na dowolne w tym zakresie działania, lecz na tworzenie oferty i prowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z tymi standardami (normami międzynarodowymi).

Podsumowanie

Na przestrzeni ostatnich lat dokonały się istotne zmiany w globalnym krajobrazie biznesowym. Powolnemu wzrostowi gospodarczemu na Zachodzie towarzyszy przyspieszenie wzrostu na rynkach wschodzących, ucyfrowienie gospodarki wpływa na gruntowną transformację biznesu (realizowane strategie, strukturę organizacyjną, modele biznesu, zarządzanie), zmienia się także rola klienta w ujęciu makro- i mikroekonomicznym. Nie jest przedmiotem dyskusji w literaturze ekonomicznej sam proces globalizacji – przyjmuje on różną dynamikę w różnych krajach, przynosi różne skutki dla poszczególnych uczestników. Jest oczywiste, że otoczenie biznesu należy rozpatrywać w kontekście globalnym; różni autorzy debatują nad teoretycznym ujęciem skutków globalnego otoczenia dla biznesu, które obejmują tak zachowania przedsiębiorstw, procesy w nich zachodzące, jak i klientów, wreszcie – modele biznesu które przedsiębiorstwa usilnie zmieniają podążając za nowymi wyzwaniami. Tym wyzwaniom wychodzi niejako naprzeciw zarządzanie zintegrowane różnie ujmowane w literaturze. Niemniej jednak przedmiotem rozważań nie jest czy, ale jak zintegrować osobno występujące standardy w zwarty proces zarządzania przedsiębiorstwem, zważywszy na uzasadnione przesłanki w tym kierunku, na możliwości przedsiębiorstw i na wrażliwość społeczną i oczekiwania klientów.

Dylematem pozostaje opracowanie nie pojedynczych standardów dla poszczególnych elementów integrujących, jak to zostało wykazane wyżej, nie zintegrowanie tych elementów w jeden proces zarządzania, ale opracowanie jednego standardu ISO na zarządzanie zintegrowane, który konsumowałby poprzednie standardy. Czy jest to możliwe, zasadne i dobre dla przedsiębiorstw pokaże przyszła praktyka gospodarcza. Przecież mogą pojawić się jeszcze inne elementy integrujące i standardy w tym zakresie, np. etyka biznesu, kultura organizacyjna lub jeszcze inne.

Bibliografia

- Accenture Technology Vision 2013, *Every Business Is a Digital Business*, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Microsites/it-trends-innovations-2013/pdfs/full-report-2013.pdf> (1.07.2013).
- Allen S., Deragon J.T., Orem M.G., Smith C.F., *The Emergence of The Relationship Economy*, Link to Your World, LLC, Silicon Valley, California 2008.
- Bellini B., Parry M., *Système de management intégré: vers un référentiel d'évaluation des pratiques*, na prawach rękopisu AFNOR (Association française de Normalisation) 2008.
- Black M., *Margins of Precision: Essays in Logic and Language*, Cornell University Press, Ithaka, New York 1970.
- Bremmer I., *Which Countries Will Rise to the top in a Leaderless World?* „Harvard Business Review”, Summer 2013.
- Brunelle É., *L'élaboration d'un système de management intégré: qualité et environnement*, Centre Universitaire de Formation et Environnement, Université de Sherbrooke, Québec 2005.
- BSI British Standards; *Specification of Common Management System Requirements as a Framework for Integration*, PAS 99, BSI 2012.
- Cabrera Á., *What Being Global Really Means*, „Harvard Business Review”, Summer 2013.
- Carrière J.-B., Dionne-Proulx J., Beauchamp Y., *Changemen de paradigm à l'oeuvre en SST: de la gestion de la SST vers un egestion intégrée SST, environnement et qualité (SST/E/Q)*, „Revue internationale sur le travail et la société” 2006, no. 1.
- Darroch J., *Marketing według Druckera*, w: *Dziedzictwo Druckera. Znaczenie dorobku najwybitniejszego przedstawiciela nauk o zarządzaniu dla współczesnych liderów biznesu*, red. C.L. Pearce, J.A. Maciariello, H. Yamawaki, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Duncan E., Hazan E., Roche K., *Developing a Fine-grained Look at How Digital Consumers Behave*, McKinsey, July 2013.
- Dyer A., Freeland G., Michael D.C., *Leadership in a Two-Speed Economy. Conversations with CEOs on Straddling Different Worlds*, BCG, November 2012.
- Eagar R., Oene F. von, Boulton Ch., Roos D., Dekeyser C., *The Future of Innovation Management: The Next 10 Years*, „Prism” 2011, no. 1.
- Europa 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela, 3.03.2010.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa 2010.
- How to Gracefully Step Aside*, „The Economist” online, January 11, 2011. <http://www.dodworth.com/videocart.html> (23.09.2013).
- http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=6DEE9379178441DF8864D3F47CB63E5C (1.07.2013).

- Jørgensen T.H., Remmen A., Mellado M.D., *Integrated Management Systems – Three Different Levels of Integration*, „Journal of Cleaner Production” 2006, vol. 14, no. 8.
- Korzenny B.A., Korzenny F., *Hispanic Marketing: A Cultural Perspective*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.
- Ladobová A., *Implementing Integrated Management System Using a Risk Analysis Based Approach*, „Journal of Cleaner Production” 2004, vol. 12, no. 6.
- Manyika J., George K., Rassej L., *Get ready for the New Era Global Manufacturing*, „Harvard Business Review”, Summer 2013.
- Manyika J., Sinclair J., Dobbs R., Strube G., Rassej L., Mischke J., Remes J., Roxburgh Ch., George K., O’Halloran D., Ramaswamy S., *Manufacturing the Future: The Next Era of Global Growth and Innovation*, McKinsey Global Institute, McKinsey Operations Practice, November 2012.
- Marketing. Biznes*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6.
- O’Shaughnessy J., *Dlaczego ludzie kupują?*, PWE, Warszawa 1994.
- OECD/EU/Nordic Innovation, *The Future of Eco-Innovation. The Role of Business Models in Green Transformation*, January 19–20, 2012, Report.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/1297/elastycznosc_organizacji_tanczenie_w_turbulentnym_otoczeniu.html (1.07.2013).
- Oskarsson K., Malmberg F. von, *Integrated Management System as a Corporate Response to Sustainable Development*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2005, vol. 12, no. 3.
- Raport o rozwoju społecznym. Zrównoważony rozwój i równość: lepsza przyszłość dla wszystkich*, Podsumowanie, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Washington 2011.
- Sorensen H., *Sprzedaż od pierwszego wejrzenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Tapscott D., *Cyfrowa doskonałość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- The Future of Eco-innovation. The Role of Business Models in Green Transformation*, OECD/ European Commission/Nordic Innovation Joint Workshop, January 19–20, 2012, report.
- The New Digital Economy, How it Will Transform Business*, „Oxford Economics”, June 2011.
- Troyjo M., *The Challenge of Becoming Dynamic Hubs of Knowledge and Innovation*, BRICS, New Delhi Summit 2012.
- Wawarczyk A., *E-gospodarka. Poradnik przedsiębiorcy*, PARP, Warszawa 2003.

Rozdział 2

Elastyczność przedsiębiorstw – cechy, wymiary, mechanizmy

Anna M. Zarzycka

2.1. Zarządzane procesami dystrybucji w organizacji elastycznej

Obecnie zachodzi potrzeba spojrzenia na dystrybucję produktów w kontekście zmian zachodzących zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w podejściu do zarządzania nim.

Najistotniejsze zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, które mają kluczowe znaczenie dla procesu dystrybucji to: globalizacja, indywidualizacja potrzeb konsumentów i wrażliwość na obsługę oraz postęp technologiczny i rewolucja informatyczna. Zmiany te oraz ich tempo wymagają od przedsiębiorstwa uelastycznienia strategii, procesów oraz struktur.

Z punktu widzenia zintegrowanego modelu zarządzania przedsiębiorstwem dystrybucja produktów może być rozpatrywana zarówno na szczeblu strategicznym (przedsiębiorstwa), operacyjnym (w zakresie działań rynkowych), jak i na płaszczyźnie poszczególnych transakcji (zarządzanie taktyczne). Zatem ważne jest obecnie holistyczne podejście do zarządzania procesami dystrybucji.

Kanały dystrybucji, jako jedna ze strategii funkcjonalnych (marketingowych) w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem, przyczyniają się niewątpliwie do realizacji działań zmierzających do osiągnięcia ogólnych jego celów. Dystrybucja

rozumiana jako sposób rozmieszczania produktów na rynku⁶³ lub szerzej przemieszczanie produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc ich konsumpcyjnego lub produkcyjnego użytkowania⁶⁴ obejmuje dwie kwestie: kanałów marketingowych (dystrybucji) oraz logistyki. Ze względu na obszerność tematu autorka zamierza skupić się przede wszystkim na kanałach dystrybucji, przez które rozumie zbiór kolejnych uczestników procesu dystrybucji, za pomocą których produkty docierają od producenta do konsumenta lub użytkownika, przy czym uczestnicy ci dodając pewne wartości do produktu dostosowują go do wymagań ostatecznego nabywcy.

Celem badania jest identyfikacja warunków stworzenia organizacji elastycznej, elementów dystrybucji jako procesu biznesowego oraz zmian zachodzących w uwarunkowaniach procesu dystrybucji w tzw. organizacji elastycznej.

Postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie mogą być warunki stworzenia organizacji elastycznej?
- 2) Czy w świetle zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz nowych paradygmatów zarządzania uzasadnione jest rozumienie dystrybucji produktów jako procesu biznesowego? Jeżeli tak, to jakie można wyróżnić elementy procesu dystrybucji?
- 3) Jakie są obecnie determinanty zarządzania procesem dystrybucji produktów?

Zastosowane zostały następujące metody badawcze: badania literaturowe, wywiad pogłębiony, analiza dokumentów (treści) oraz obserwacja.

2.1.1. Dystrybucja jako kategoria zarządzania strategicznego i proces biznesowy

Nowe podejście do zarządzania strategicznego (określane też jako nowe myślenie strategiczne) przejawia się głównie poprzez: skracanie się horyzontu czasowego zarządzania strategicznego, wzrost znaczenia procesów biznesowych w przedsiębiorstwie, koncentrację na modelach biznesu, wzrost i zakres kooperacji, kwestię elastyczności i tzw. organizacji w gotowości oraz zarządzania wartością.

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem staje się przede wszystkim zarządzaniem jego elastycznością⁶⁵. Jak piszą G. Hamel i B. Breen, w ciągu nadchodzących

⁶³ *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 68.

⁶⁴ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1998, s. 68.

⁶⁵ J.M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993, s. 12.

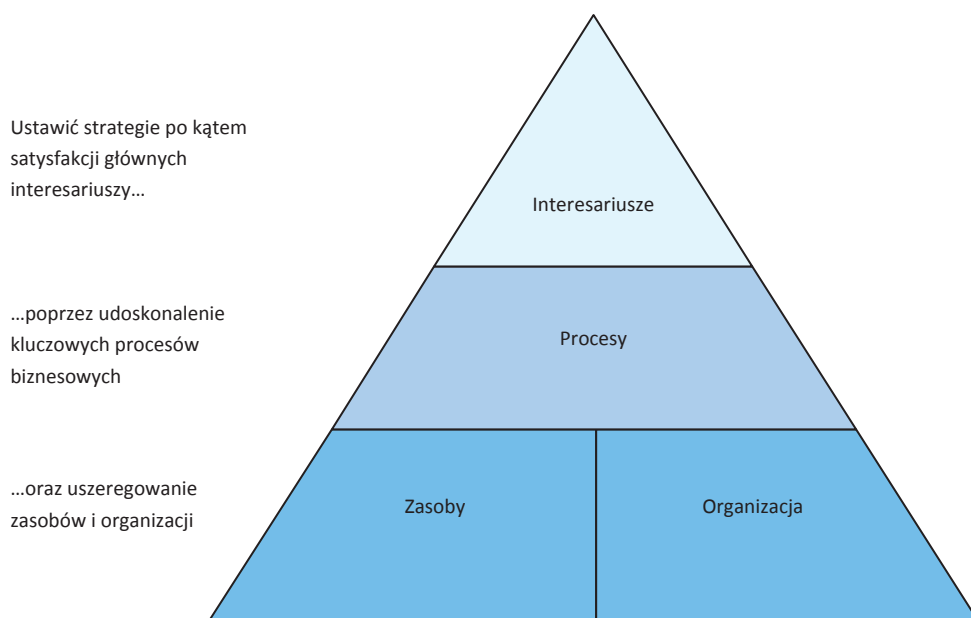
dekad wzrosło znaczenie zdolności adaptacji każdej organizacji. Autorzy formułują też hasło: stworzenie firmy tak elastycznej, jak sama zmiana⁶⁶.

Zatem elastyczność utożsamiana jest z szybką adaptacją do zachodzących zmian w otoczeniu. Dotyczyć może ona całej organizacji (przedsiębiorstwa), jej obszarów funkcjonalnych czy też różnego rodzaju zasobów.

Na poziomie organizacji elastyczność interpretowana jest jako zdolność organizacji do dokonania zmiany, która pozytywnie oddziałuje na firmę (jej wyniki, pozycję na rynku itp. – w relatywnie krótkim czasie, minimalizując wysiłki/koszty z tym związane)⁶⁷.

Firma doradcza Arthur D. Little formułuje „model firm doskonale działających”⁶⁸, które za cel stawiają wartość dla klienta i jego zadowolenie, a sprzyjają temu cztery czynniki przedstawione na rysunku 2.1.

Rysunek 2.1. Model firmy doskonale działającej



Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 66.

⁶⁶ Por. G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra*, Harvard Business School Press, Redhourse 2008, s. 62–63.

⁶⁷ Por. G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, www.wiedzainfo.pl (8.04.2012).

⁶⁸ Por. Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 66.

Interesariusze firmy

Pierwszym etapem na drodze do doskonałego działania jest zdefiniowanie swoich interesariuszy i ich potrzeb. Większość firm tradycyjnie skupia się na akcjonariuszach, ale coraz większego znaczenia nabierają też inni interesariusze, czyli klienci, pracownicy, dostawcy i dystrybutorzy.

Procesy

Firma może osiągnąć cele interesariuszy tylko poprzez powiązanie najważniejszych procesów i zarządzanie nimi. Firmy dobrze działające coraz częściej koncentrują się na potrzebie zarządzania najważniejszymi procesami biznesowymi, takimi jak tworzenie nowych produktów czy realizacja zamówień. Do takich procesów należy też dopisać dystrybucję tychże produktów. Jest ona bowiem jednym z najważniejszych procesów, jakie mają miejsce w przedsiębiorstwie, czyli takim, które spina jej wnętrze z otoczeniem, a zatem prowadzi do efektów odbieranych przez interesariuszy zewnętrznych.

Zasoby

Do prowadzenia biznesu firma potrzebuje zasobów (np. siły roboczej, materiałów, informacji). Mogą one być w posiadaniu firmy lub być pozyskiwane z zewnątrz. Na przykład firma Nike nie produkuje butów, gdyż Azjaci są w tym lepsi, jednak firma zyskuje swoją nadrzędną pozycję dzięki projektowaniu i wprowadzaniu obuwia na rynek, czyli dzięki dwóm najważniejszym procesom. Są to jej kluczowe kompetencje, które mają trzy cechy: 1) są źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż mają znaczący udział w budowaniu korzyści postrzeganych przez klienta, 2) mogą być szeroko stosowane na zróżnicowanych rynkach, 3) są trudne do naśladowania przez konkurencję. Przewagę konkurencyjną mają również firmy, które posiadają rzadkie (unikatowe) możliwości. Oznacza to doskonałość w zakresie procesów biznesowych. Firmy napędzane przez rynek mają trzy doskonałe, wyróżniające się zdolności: wyczucie rynku, umiejętność budowania relacji z klientami i sprawne powiązanie różnych kanałów dystrybucji⁶⁹.

Organizacja

Na organizację przedsiębiorstwa składa się jego struktura organizacyjna, polityka i kultura korporacyjna. Wszystko to może przestać spełniać swoje zadania

⁶⁹ Por. *ibidem*, s. 67–68.

w szybko zmieniającym się środowisku biznesu. Firmy osiągające sukces mogą potrzebować nowego spojrzenia na umiejętne wprowadzanie swoich strategii. Tradycyjny pogląd mówi, że wyższa kadra zarządzająca określa kształt strategii firmy i go narzuca. G. Hamel zaś twierdzi, że fantastyczne pomysły na strategię rodzą się w wielu miejscach w firmie. Wyższa kadra kierownicza powinna rozpoznawać i popierać pomysły powstające w grupach, które w niedostatecznym stopniu biorą udział w kreowaniu strategii firmy: pracownicy o młodzieńczym nastawieniu, działający z dala od centrali lub nowi w danej branży. Każda z tych grup jest zdolna do zmiany ortodoksyjnego nastawienia przedsiębiorstwa i tworzenia nowych pomysłów⁷⁰.

Doskonale działające firmy kreują satysfakcję klienta i dostarczają nadrzędnych wartości. W koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa dystrybucja odgrywa rolę dwubiegunową. Z jednej strony przyczynia się do budowania wartości przedsiębiorstwa, z drugiej zaś ogniwa kanałów dystrybucji poprzez świadczenie usług tworzą wartość dla klienta.

Opisany model firmy doskonale działającej, czyli elastycznej koresponduje z modelem St. Gallen zintegrowanego zarządzania⁷¹. Również wpisuje się w poglądy J. Penc na temat zarządzania zintegrowanego⁷².

Jak podkreśla A.H. Krzywiński, dzisiaj w konfrontacji rynkowej w zglobalizowanej konkurencji sprawa zarządzania kanałami dystrybucji stała się problemem strategicznym i wręcz decydującym o konkurencyjności wszelkich działań rynkowych⁷³.

W związku z powyższym uzasadnione wydaje się być podjęcie tematu elastyczności funkcji dystrybucji jako pochodnej elastyczności przedsiębiorstwa.

Jak twierdzą T.A. Mooradian, K. Matzler, i L.J. Ring, kanały dystrybucji podlegają szybkim zmianom spowodowanym zarówno ze strony konkurencji, klientów, jak

⁷⁰ Ibidem, s. 69.

⁷¹ Model St. Gallen obecnie posługuje się 6 kategoriami do opisanego całej złożoności procesu zarządzania. Są to: otoczenie (społeczne, naturalne środowisko, technologia i zjawiska ekonomiczne), sfery, obszary działań przedsiębiorstwa, interesariusze, współzależność i wzajemne oddziaływanie między poszczególnymi elementami (interakcja), czynniki strukturyzujące organizację, procesy i zmiany w organizacji (*Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 18).

⁷² J. Penc w poglądach dotyczących zarządzania zintegrowanego wychodzi z założenia, że „sztuka sterowania rozwojem każdej firmy musi uwzględniać kompleksowość i współzależność zjawisk oraz procesów zachodzących zarówno wewnątrz samej firmy, jak i w otoczeniu jej działania. (...) Zintegrowany proces zarządzania traktuje przedsiębiorstwo jako całość, a nie jako zbiór różnych funkcji i stanowi nowy sposób »organizowania« jego przyszłości przy użyciu pojęcia systemu oraz systemowych właściwości i relacji” (M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2012, s. 14).

⁷³ Por. A.H. Krzywiński, *Zarządzanie systemami dystrybucji: jak sprzedawać przez dystrybutora?*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, Warszawa 2008, s. 5, 6.

i rozwoju technologii⁷⁴. Zatem temat dystrybucji produktów jest ciągle niezwykle aktualny i niestety, często niedoceniany w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W ramach nowego myślenia strategicznego wspomniano o wzroście znaczenia procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Jak pisze A. Bitkowska jednym z najnowocześniejszych i najefektywniejszych trendów zarządzania jest podejście procesowe, które kładzie nacisk na przełożenie celów strategicznych organizacji na cele procesów, zaspokojenie potrzeb klientów, obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, a także na skrócenie czasu realizacji zadań. Procesy tworzą dynamiczny obraz przedsiębiorstwa i umożliwiają szybkie wprowadzanie zmian oraz dostosowywanie do zmieniających się warunków otoczenia⁷⁵.

Podejście procesowe do zarządzania jest na tyle szeroko podejmowane w literaturze przedmiotu⁷⁶, że zasługuje na miano nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu, a w ich ramach również w zarządzaniu strategicznym. Problemem obecnie staje się kwestia elastyczności strategii i organizacji. Jednym z możliwych sposobów jego rozwiązania jest koncentracja na procesach.

Z historycznego punktu widzenia należy wskazać na podejście klasyczne reprezentowane przez F.W. Taylora, autora tzw. perspektywy funkcjonalnej, czyli specjalizacji w ramach wyodrębnionych funkcji (produkcja, zbycie, finanse) oraz atomizacji procesów, co spotkało się z krytyką ze strony twórców koncepcji zarządzania procesowego⁷⁷. Specyfikę orientacji funkcjonalnej i procesowej prezentuje tabela 2.1.

Tabela 2.1. Orientacja funkcjonalna a procesowa

Orientacja funkcjonalna (wertykalna)	Orientacja procesowa (horyzontalna)
<ul style="list-style-type: none"> • działania przedsiębiorstwa nastawione na realizację poszczególnych funkcji (brak koordynacji działań) 	<ul style="list-style-type: none"> • działania przedsiębiorstwa koncentrują się na zarządzaniu procesami w celu maksymalizacji satysfakcji klienta; większość procesów ma charakter międzyfunkcyjny
<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie wycinkami procesów 	<ul style="list-style-type: none"> • spojrzenie systemowe tj. na cały proces i konfigurację procesów organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • dominuje orientacja na wewnątrz organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • dominuje orientacja na klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego

⁷⁴ Por. T.A. Mooradian, K. Matzler, L.J. Ring, *Strategic Marketing*, Pearson 2012, s. 320.

⁷⁵ Por. A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja press&IT, Warszawa 2009, s. 7.

⁷⁶ Por. m.in.: A. Bloch, *Intelligence économique*, „Ekonomicz”, Paris 1996; J. Jeston, J. Nelis, *Business Process Management*, Elsevier, Amsterdam–Tokyo 2008; A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op.cit. (tutaj autorka używa określenia paradygmat myślenia procesami).

⁷⁷ Por. M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010, s. 19.

Orientacja funkcjonalna (wertykalna)	Orientacja procesowa (horyzontalna)
<ul style="list-style-type: none"> powolna adaptacja do otoczenia, opór wobec zmian, działanie w warunkach stabilnego otoczenia 	<ul style="list-style-type: none"> wymagane zmiany w procesie ciągłego doskonalenia organizacji, działania w warunkach otoczenia turbulentnego
<ul style="list-style-type: none"> strukturalizowana kontrola przepływu informacji 	<ul style="list-style-type: none"> swobodny przepływ informacji
<ul style="list-style-type: none"> zasoby rozdzielane pomiędzy konkurujące ze sobą funkcje 	<ul style="list-style-type: none"> zasoby przypisane poszczególnym procesom
<ul style="list-style-type: none"> wielopoziomowa hierarchia z dominacją komunikacji pionowej 	<ul style="list-style-type: none"> płaskie struktury organizacyjne z dominującą komunikacją poziomą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja press&IT, Warszawa 2009, s. 23–24; M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010, s. 7–13.

W praktyce przedsiębiorstw współistnieją dwie orientacje: funkcjonalna i procesowa, które uzupełniają się i umożliwiają efektywniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa⁷⁸.

Aby stworzyć organizację elastyczną konieczne jest przyjęcie orientacji procesowej, obok funkcjonalnej. Uzasadnione jest to następującymi zależnościami:

- swobodny przepływ informacji oraz płaskie struktury organizacyjne z dominującą komunikacją poziomą sprzyjają tworzeniu kultury korporacyjnej organizacji elastycznej;
- dominująca orientacja na klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego pozwala ustawić strategię pod kątem satysfakcji głównych interesariuszy;
- przypisanie odpowiednich zasobów poszczególnym procesom umożliwia udoskonalanie ich;
- wymagane zmiany w procesie ciągłego doskonalenia organizacji kreują firmy tak elastyczne, jak sama zmiana.

Jak już wspomniano firmy doskonale działające stawiają sobie za cel wartość dla klienta i jego zadowolenie.

2.1.2. Produkt i jego dystrybucja a wartości dostarczane klientowi

Jak pisze Ph. Kotler, obecnie jesteśmy świadkami narodzin Marketingu 3.0 czy też ery nakierowanej na wartości. Przez co rozumie, że klienci nie oczekują jedynie tego, że produkt lub usługa spełni ich potrzeby pod względem funkcjonalnym lub emocjonalnym. Teraz, kiedy robią zakupy, spodziewają się również spełnienia duchowego. Ponadto firmy nie postrzegamy jako samotnego gracza w konkurencyjnym otoczeniu,

⁷⁸ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami...*, op.cit., s. 25.

ale jako podmiot, który współdziała z siecią lojalnych partnerów – pracowników, dystrybutorów, sprzedawców i dostawców⁷⁹.

Erę orientacji na wartości należy rozumieć szerzej niż tylko w aspekcie marketingowym, bowiem ważnym nurtem badawczym w naukach o zarządzaniu jest aktualnie koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Według K. Szczepańskiej koncepcja ta osadzona jest w relacji metod pomiaru wartości i budowy strategii działania, a jej implikacją jest podporządkowanie funkcji przedsiębiorstwa procesom tworzenia wartości (wewnętrznych, zewnętrznych i ich relacjom)⁸⁰. Koncepcja ta jest istotna z punktu widzenia tematu niniejszego podrozdziału, gdyż kładzie nacisk nie tylko na rolę wartości dla klienta, ale również m.in. na kanały dystrybucji jako źródło wartości przedsiębiorstwa oraz ich udział w tworzeniu wartości dla klienta.

Era orientacji na wartości jest następstwem rewolucji technologicznej, a obecnie technologii tzw. nowej fali, której cechy charakterystyczne to:

- łączenie się i interaktywność jednostek i grup;
- współuczestnictwo (prosumeryzm) – technologia nowej fali pozwala konsumentom na stanie się prosumentami, kimś więcej niż konsumentami, czyli osobami, które przejmują niektóre funkcje dotychczas pełnione przez przedsiębiorstwo⁸¹;
- doświadczenie współtworzenia wartości dla klienta przez różne podmioty rynku.

Według K. Przybyłowskiego produkt to towar, usługa lub pomysł, zawierający określony zestaw materialnych i niematerialnych cech, które zaspokajają potrzeby klientów⁸².

T. Sztucki dodaje, że cechy te zawierają użyteczności oraz korzyści funkcjonalne, społeczne oraz psychologiczne. Produkt jest zatem kombinacją różnych wartości i walorów, które uzyskuje nabywca z jego posiadania i użytkowania. Z tych względów, stosowanym synonimem terminu „produkt” jest określenie „pakiet wartości”⁸³. Widać więc, że już wcześniej kojarzono produkt z wartościami dla klienta. Jednak wachlarz tych wartości jest obecnie szerszy oraz znaczenie potrzeb jest bardziej rozbudowane.

⁷⁹ Por. Ph. Kotler, H. Kartaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 12, 18. Dla kontrastu warto wspomnieć poprzednie stadia ewolucji marketingu. Była to po pierwsze era koncentracji na produkcji (epoka przemysłowa) i czasy Marketingu 1.0, następnie era orientacji na klienta (epoka informacji) i czasy Marketingu 2.0.

⁸⁰ Por. K. Szczepańska, *Teoria zarządzania wartością w ujęciu praktyki zarządzania jakością*, „Współczesna Ekonomia” 2010, t. 13, nr 1, s. 164.

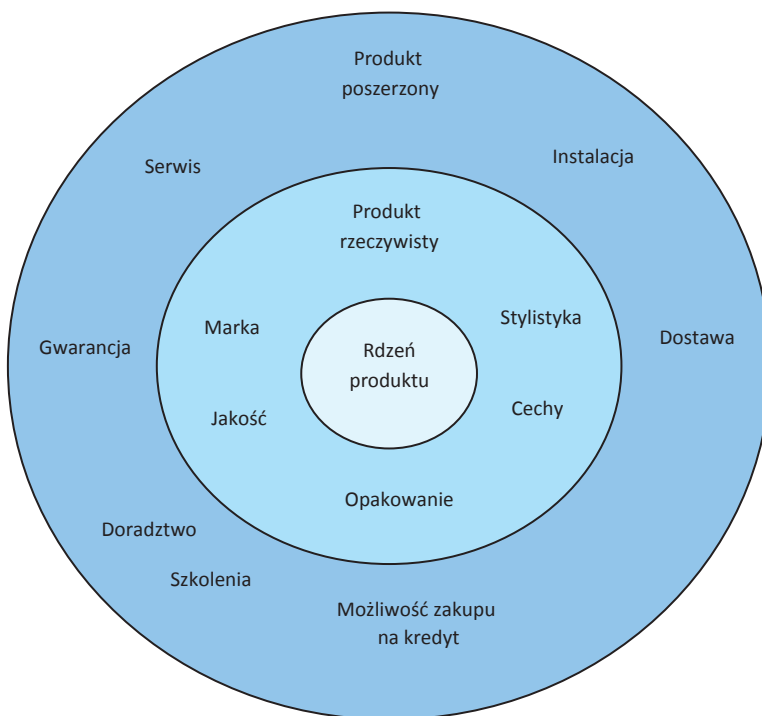
⁸¹ Por. A. Kozłowska, *Nowy konsument – nowe formy reklamy*, w: *Chaos czy twórcza destrukcja. Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, red. A. Zorska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 129.

⁸² K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 258.

⁸³ Por. T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu...*, op.cit., s. 252–253.

W produktach często przenikają się elementy materialne i niematerialne (por. rys. 2.2), co jest zgodne z koncepcją produktu według Ph. Kotlera, który produkt rozumie jako wszystko to, co można zaoferować na rynku nabywcom i co jest w stanie zaspokoić określoną potrzebę. Może to być przedmiot, usługa, osoba, miejsce, organizacja lub idea⁸⁴. Ponadto Ph. Kotler jest autorem koncepcji trzech poziomów produktu, co przedstawia rysunek 2.2.

Rysunek 2.2. Trzy poziomy produktu



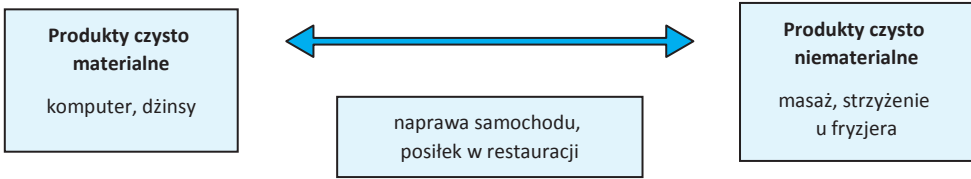
Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 615.

W dzisiejszych czasach ciężar konkurencji coraz częściej przenosi się na poziom poszerzania produktu. Firmy starają się wzbogacać swoje oferty tak, aby nie zadowalały one nabywców, lecz zachwycały ich⁸⁵.

⁸⁴ Por. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 615.

⁸⁵ Ibidem, s. 616.

Rysunek 2.3. Continuum materialności produktu



Źródło: R. Kleczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka, *Marketing – jak to się robi*, Ossolineum, Wrocław 1992, s. 118.

Jak wynika z rysunku 2.3 produkty mogą być czysto materialne lub czysto niematerialne (usługi) lub są połączeniem obu tych elementów.

O ile kiedyś produkt niematerialny rozumiany był wyłącznie jako usługa, o tyle obecnie jest on utożsamiany często z tzw. produktem cyfrowym.

Współczesny produkt jest kombinacją trzech podstawowych elementów: informacyjnego, fizycznego oraz usługowego⁸⁶. Przykładem może być samochód. Jego wymiar fizyczny to metal, plastiki, przewody elektryczne, szkła itd. Elementami usługowymi były gwarancja, darmowe przeglądy czy też dobra opinia o dilerze czy producencie. Obecnie jest to również jazda próbna. Wartość informacyjna z kolei sprowadzała się kiedyś do wydrukowanej na papierze instrukcji obsługi. Obecnie jest to np. możliwość obejrzenia na stronie internetowej dostępnych opcji i skonfigurowania samochodu według indywidualnych potrzeb.

Pojawiają się coraz częściej produkty, w których element informacyjny przeważa nad dwoma pozostałymi, są nimi np. czasopisma, książki, bilety, gry komputerowe, oprogramowania i usługi informatyczne.

Oprócz rodzaju produktu i proporcji jego elementów, ważnym wyznacznikiem wyboru odpowiedniego kanału dotarcia do docelowego segmentu są wymagania klientów. Kwestia rozróżniania pomiędzy klientem biznesowym (instytucjonalnym) a indywidualnym w odniesieniu do dystrybucji produktów jest zatem w pełni uzasadniona, gdyż oba rodzaje klientów znacznie różnią się głównie ze względu na ich charakter oraz sposób, w jaki wykorzystują oni dany produkt oraz wymagania. Również w kontekście wartości dla klienta te różnice są widoczne. Chociażby to, że wartości emocjonalne i duchowe nie są istotne dla nabywcy instytucjonalnego. Należy ponadto wskazać na bardzo istotne dla procesu dystrybucji cechy klienta biznesowego *versus* indywidualnego.

⁸⁶ Por. S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 174.

Po pierwsze, liczba nabywców jest mniejsza oraz są oni więksi, czyli zakupują większe partie towaru. Ponadto są oni mniej rozproszeni geograficznie. Wszystko to oznacza, iż łatwiej jest do nich dotrzeć w sposób bezpośredni. Zatem na rynku B2B (*business-to-business*) nabywcy częściej zakupują towar bezpośrednio u producenta niż przez pośrednika. Dotyczy to głównie takich produktów jak surowce, maszyny, artykuły technicznie złożone i/lub drogie.

Po drugie, współpraca pomiędzy dostawcą a klientem jest bliższa. Wynika to z faktu, iż baza klientów jest mniejsza, są oni ważniejsi i bardziej wpływowi. Często klienci oczekują od dostawców dopasowania oferty do ich indywidualnych potrzeb. Czasami życzą sobie, żeby sprzedający zmodyfikowali swoje praktyki i metody działania⁸⁷.

Po trzecie, rynek przedsiębiorstw cechują z jednej strony relacje budowane przez dłuższy czas, z drugiej zaś nowoczesne powiązania zawierane *ad hoc*⁸⁸.

Po czwarte, popyt ma tutaj charakter pochodny zwłaszcza w przypadku wyrobów przemysłowych, czyli zależy od popytu na dobra finalne ze strony konsumenta. Oznacza to, iż przedsiębiorstwo musi śledzić nie tylko popyt na swoje produkty ze strony nabywców instytucjonalnych, ale również zmiany preferencji nabywczych na rynku ostatecznego klienta. Ponadto popyt jest mniej elastyczny cenowo oraz bardziej zmienny.

Po piątę, dużą wagę przywiązuje się do terminu dostaw, udzielania pomocy technicznej, serwisu posprzedażowego oraz udogodnień finansowych⁸⁹. Ponadto firmom (klientom) chodzi przede wszystkim o tanie usługi niezbędne przy obsłudze transakcji, doradztwie, inwestycjach⁹⁰.

Po szóste, zakupy są bardziej profesjonalne. Dobra produkcyjne kupują profesjonalni zaopatrzeniowcy, którzy muszą przestrzegać wytycznych, ograniczeń i wymogów firmy. Wiele narzędzi stosowanych przez nich w procesie nabywczym – jak zapytania o cenę, prośba o przedstawienie oferty i umowy kupna – rzadko spotyka się w przypadku zakupów konsumentów indywidualnych⁹¹.

Ponadto zastosowanie handlu elektronicznego w dystrybucji na rynku przedsiębiorstw ma o wiele większy zakres pod względem wartości i liczby dokonywanych transakcji niż detaliczna sprzedaż internetowa.

⁸⁷ Por. Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 216.

⁸⁸ Por. *Internet im Industriegütermarketing*, red. Ch. Belz, T. Tomczak, Thexis, St. Gallen 1997, s. 64.

⁸⁹ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing...*, op.cit., s. 142.

⁹⁰ W. Szpringer, *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja*, Difin, Warszawa 2000, s. 28.

⁹¹ Ph. Kotler, *Marketing...*, op.cit., s. 217.

2.1.3. Rekonfiguracja elementów i determinantów dystrybucji produktów

Wraz z nowym myśleniem strategicznym zmienia się podejście do procesu dystrybucji. Dotyczy to przede wszystkim kwestii definiowania obecnie dystrybucji, horyzontu czasowego oraz czynników wpływu.

Klasyczny podział decyzji dotyczących dystrybucji na kanały marketingowe (kanały dystrybucji) i logistykę dystrybucji należy uzupełnić o dodatkowe składowe. Obecnie dystrybucję należy rozumieć jako proces współtworzenia i dostarczania wartości klientowi w danym czasie, obejmujący następujące elementy:

- indywidualizację/personalizację oferty,
- podmioty procesu dystrybucji i relacje między nimi (kanały dystrybucji),
- architekturę technologiczną (technologie informatyczne oraz sposób i zakres ich wykorzystania, aplikacje, programy wspierające procesy decyzyjne oraz wymianę informacji),
- fizyczną dostawę produktu (logistykę dystrybucji).

Powyższe składowe procesu dystrybucji są ze sobą ściśle powiązane i współzależne w tworzeniu i dostarczaniu wartości dla klienta. Dystrybucja nie jest zatem procesem samodzielnym, musi być zintegrowana z procesami badań i rozwoju, zakupu, wytwarzania, tworząc w ten sposób dynamiczny jednorodny proces, którego produktem końcowych jest wspólna wartość dla klienta.

W ramach tzw. marketingu-mix dystrybucja uważana była za element wymagający długiego czasu do zadowalającego zorganizowania drogi produktu do finalnego nabywcy⁹². Skrócenie horyzontu czasowego w zarządzaniu strategicznym wpłynie zatem niewątpliwie na konieczność skrócenia czasu w przypadku dystrybucji jako jednej ze strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie.

Zmianie podlegają również czynniki wpływające na dystrybucję produktów. Za podstawowe z nich w literaturze przedmiotu wymienia się: wymagania finalnych nabywców, cele marketingowe przedsiębiorstwa, wielkość przedsiębiorstwa w kontekście jego zasobów, rodzaj produktu, przepisy administracyjno-prawne, dostępność pośredników oraz firm usługowych, rozwój technologiczny⁹³. W nowym podejściu do zarządzania strategicznego nabierają większego znaczenia i jednocześnie podlegają największym zmianom przede wszystkim dwa czynniki:

⁹² Por. M. Strzyżewska, *Marketing na rynkach zagranicznych*, w: *Biznes międzynarodowy*, red. M.K. Nowakowski, KeyText, Warszawa 2000, s. 206.

⁹³ Por. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 155; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 219–222; A.M. Zarzycka, *Systemy dystrybucji w eksporcie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 84–85.

wymagania finalnych nabywców oraz rozwój technologiczny. Dodatkowo na proces dystrybucji wpływa umiędzynarodowienie i globalizacja (nabywców, struktur handlu, zasobów).

Według koncepcji marketingowej finalni nabywcy zawsze byli punktem wyjścia wszelkich decyzji związanych z dystrybucją. Przy czym dzielono ich na jednorodne grupy pod względem wymagań, cech geograficznych, ekonomicznych czy kulturowych. Indywidualizacja potrzeb konsumentów zmienia układ sił w relacji przedsiębiorstwo – konsument. Segmentacja rynku przechodzi transformację z grupy na jednostkę, ale bardzo silną pod względem wymagań.

Wraz z rozwojem technologicznym z jednej strony wzrasta znaczenie informacji o kliencie (większa dostępność i interakcja), z drugiej strony to klient jest obecnie w posiadaniu ogromu informacji o aktualnej ofercie rynkowej, co właśnie przyczynia się do wzrostu jego siły przetargowej w kanale dystrybucji.

Chodzi tu zatem o dwukierunkowy przekaz informacji tj. z rynku do producenta i od producenta do rynku, czyli komunikację. Nie jest to wprawdzie nowe zjawisko w handlu międzynarodowym, ale dzięki najnowocześniejszym środkom telekomunikacji informacje są dokładniejsze, proces ich wymiany jest o wiele szybszy, a koszty o wiele niższe, zwłaszcza w odniesieniu do komunikacji międzynarodowej⁹⁴. Ponadto technologia cyfrowa działa na informację, jest wszechobecna, prowadzi do elastyczności działalności przedsiębiorstwa⁹⁵.

Umiędzynarodowienie i globalizacja stworzyły z kolei możliwość dywersyfikacji dystrybucji poprzez wchodzenie na nowe, duże i dynamicznie rozwijające się rynki, a także obecność na rynku macierzystym międzynarodowych sieci dystrybucji.

Ponieważ do badań wybrano firmę z rynku B2B, należy wskazać na główne czynniki wyboru kanałów dystrybucji na tym rynku:

- dostępność pośredników,
- tradycyjne (zwyczajowe) kanały dystrybucji na danym rynku i w danej branży,
- charakterystyka produktu (techniczna złożoność, usługi związane z produktem),
- zasoby finansowe firmy,
- strategie konkurencji,
- rozproszenie geograficzne klientów.

⁹⁴ Por. A.H. Krzyżmiński, *Zarządzanie systemami...*, op.cit., s. 117–120.

⁹⁵ M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu...*, op.cit., s. 24.

2.1.4. Organizacja elastyczna a proces dystrybucji – przykład Zakładu Produkcyjnego X⁹⁶

Ogólne informacje o przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo X należy do międzynarodowego koncernu, działającego m.in. w branży automatyki i energetyki, producent aparatury rozdzielczej wysokich, średnich i niskich napięć, transformatorów rozdzielczych, aparatury elektrycznej oraz stacji i systemów elektroenergetycznych.

Grupa powstała w 1988 r. w wyniku fuzji dwóch dużych firm branży elektroenergetycznej.

Już w pierwszym roku (1989) koncern wchłonął około 40 mniejszych firm m.in. oddziały zajmujące się przesyłem i dystrybucją energii w Westinghouse Electric Company.

Od 1990 r. przedsiębiorstwo skierowało swoje zainteresowania na Europę Wschodnią, gdzie m.in. w Polsce przejęło przedsiębiorstwo X.

Grupa zatrudnia w Polsce łącznie około 3000 pracowników zlokalizowanych w oddziałach firmy, fabrykach i biurach sprzedaży na terenie kraju. Połowa produkcji polskich fabryk koncernu trafia do niemal wszystkich krajów świata. Stale rosnący udział eksportu jest świadectwem najwyższej jakości oferowanych produktów.

Firma posiada dywizję korporacyjną oraz pięć dywizji produkcyjnych od reorganizacji w styczniu 2010 r.: Produkty Energetyki, Systemy Energetyki, Napędy i Automatykacja Produkcji, Produkty Niskich Napięć, Automatyka Procesowa.

Zakłady produkcyjne X należą do najnowocześniejszych fabryk aparatury średnich i wysokich napięć na świecie. Powstaje tu wiele wyrobów w ramach produkcji specjalizowanej, co oznacza, że fabryka – jako jedyna w Grupie – produkuje je i zaopatruje rynki na wszystkich kontynentach. Zakład znany jest w Polsce i poza jej granicami z przekładników prądowych, napięciowych i kombinowanych prądowo-napięciowych typu PVA123, rozłączników typu NAL oraz NPS, ograniczników przepięć typu LOVOS a także bezpieczników średnich napięć.

Pierwsza dekada XXI w. była dla zakładu czasem dynamicznego rozwoju, modernizacji większości linii technologicznych, unowocześniania produkcji i przede wszystkim zdobywania nowych rynków zbytu oraz zwiększania produkcji. Fabryka została zmodernizowana, co przyczyniło się do zmniejszenia energochłonności budynku i produkcji, a także ograniczenia szkodliwego oddziaływania technologii na

⁹⁶ Przykład został opracowany na podstawie wywiadu z przedstawicielem Zakładu Produkcyjnego X oraz strony internetowej tejże firmy.

środowisko. Jednocześnie w ofercie zakładu pojawiło się także wiele nowych wyrobów. Dotychczas produkowane i cenione przez klientów aparaty zostały unowocześnione, a wieloma urządzeniami zainteresowały się firmy energetyczne z krajów, do których produkty z przedsiębiorstwa X dotychczas nie były eksportowane.

Strategia działania

Wizja firmy X jest następująca: Jako jedna z wiodących na świecie firm technologicznych, pomagamy naszym klientom korzystać z energii elektrycznej efektywnie, aby zwiększyć wydajność w przemyśle oraz przyczynić się do obniżenia wpływu na środowisko w sposób zrównoważony. Moc i wydajność dla lepszego świata.

Misja z kolei sprowadza się do czterech określeń: poprawa wydajności, motor innowacji, przyciąganie talentów i odpowiedzialność.

Dystrybucja w przedsiębiorstwie elastycznym

Jeśli chodzi o orientację funkcjonalną i procesową w firmie X występują obie z dominacją cech charakterystycznych dla podejścia procesowego (por. tab. 2.2).

Tabela 2.2. Orientacja funkcjonalna a procesowa w firmie X

Orientacja funkcjonalna (wertykalna)	Orientacja procesowa (horyzontalna)
•	• działania przedsiębiorstwa koncentrują się na zarządzaniu procesami w celu maksymalizacji satysfakcji klienta; większość procesów ma charakter międzyfunkcyjny
• zarządzanie wycinkami procesów	• spojrzenie systemowe tj. na cały proces i konfigurację procesów organizacji
•	•
•	• wymagane zmiany w procesie ciągłego doskonalenia organizacji, działania w warunkach otoczenia turbulentnego
• strukturalizowana kontrola przepływu informacji	• swobodny przepływ informacji
• zasoby rozdzielane pomiędzy konkurujące ze sobą funkcje	• zasoby przypisane poszczególnym procesom
• wielopoziomowa hierarchia z dominacją komunikacji pionowej	• płaskie struktury organizacyjne z dominującą komunikacją poziomą

Źródło: opracowanie własne.

Świadczy to zatem o znacznym stopniu elastyczności firmy.

Proces dystrybucji produktów ma bardzo duże znaczenie w koncernie. Wynika to z przyjętej orientacji na klienta i chęci dostarczenia mu oczekiwanych

korzyści/wartości. Odbywa się to bezpośrednio lub poprzez dystrybutorów, hurtowników i innych partnerów handlowych. Odbiorcą końcowym jest nabywca instytucjonalny.

W przypadku Zakładu Produkcyjnego X wszystkie produkty trafiają bezpośrednio do klienta. Kiedyś fabryka współpracowała z pośrednikiem – firmą Enel, która umieszczając aparaty w stacjach, dodawała pewną wartość do produktu końcowego.

Na rynku polskim fabryka prowadzi sprzedaż poprzez Regionalne Biura Sprzedaży, natomiast do klientów zagranicznych towar wysyłany jest bezpośrednio. Firma nie posiada własnych środków transportu, lecz ma podpisane umowy z kilkoma firmami transportowymi. Produkty z zakładów X dystrybuowane są do wielu krajów europejskich (m.in. Szwecji, Norwegii, Włoch, Hiszpanii, Turcji, na Litwę, Ukrainę) oraz pozaeuropejskich (m.in. do Chin, Arabii Saudyjskiej, Korei, Kanady, Izraela).

Jeśli chodzi o elementy współczesnego produktu, takie jak: informacyjny, fizyczny oraz usługowy, w przypadku analizowanego przedsiębiorstwa występują wszystkie, ze względu na charakter produktu każdy z nich jest bardzo ważny. W odniesieniu do funkcji informacyjnej i usługowej dużą rolę odgrywa strona internetowa firmy, jest ona ciągle udoskonalana, istnieje też możliwość zamówienia produktu poprzez Internet.

W procesie dystrybucji wyróżnić możemy wszystkie jego elementy, ze szczególnym naciskiem na indywidualizację oferty, gdyż firma tworzy produkty pod kątem potrzeb danego klienta. Istnieją też produkty w wersji podstawowej, które wyposażane są w dodatkowe elementy, jak np. osprzęt, zgodnie z preferencjami klientów.

Na dystrybucję produktów firmy X największy wpływ mają wymagania finalnych nabywców, specyfika produktu, dostępność pośredników oraz rozwój technologiczny.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych oraz analizy przykładu firmy X można sformułować następujące hipotezy badawcze, które na tym etapie badań zostały zweryfikowane pozytywnie:

- 1) warunkiem koniecznym stworzenia organizacji elastycznej jest przyjęcie orientacji procesowej obok funkcjonalnej;

- 2) w świetle zachodzących zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz w zarządzaniu, dystrybucję produktów należy rozumieć jako proces biznesowy;
- 3) obecnie dystrybucja, rozumiana jako proces współtworzenia i dostarczania wartości klientowi w danym czasie, obejmuje kilka elementów, których znaczenie zależy od rodzaju produktu i jego formy;
- 4) w zarządzaniu procesem dystrybucji zmianom podlega znaczenie poszczególnych czynników wpływających na dystrybucję produktów.

Ponadto z przeprowadzonym badań można wyciągnąć kilka wniosków:

- 1) w przypadku produktów, które można przekształcić z formy materialnej w cyfrową zanika w procesie dystrybucji znaczenie tradycyjnych pośredników w kanale dystrybucji;
- 2) na przykładzie analizowanej firmy widać tendencję do skracania kanałów dystrybucji na rynku B2B i przechodzenia z kanałów pośrednich krótkich na kanały bezpośrednie, co jest związane z większą troską o klienta i lepszymi możliwościami dostosowania oferty do jego wymagań i preferencji;
- 3) w zarządzaniu procesem dystrybucji wzrasta znaczenie takich czynników jak postęp technologiczny, wymagania klienta oraz produkt i jego elementy.

Zamieszczony w rozdziale przykład dotyczy klienta biznesowego (ryнку B2B). Ponieważ proces dystrybucji zależy w znacznym stopniu od rodzaju klienta i jego wymagań, autorka zamierza kontynuować badania i poszerzyć je o klientów indywidualnych.

Bibliografia

- Baugier J.M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993.
- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2009.
- Bloch A., *Intelligence économique*, „Economica”, Paris 1996.
- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001.
- Duczkowska-Małysz K., Poniatowska-Jaksch M., *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2012.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra*, Harvard Business School Press, Redhourse 2008.
- Internet im Industriegütermarketing*, red. Ch. Belz, T. Tomczak, Thexis, St. Gallen 1997.
- Jeston J., Nelis J., *Business Process Management*, Elsevier, Amsterdam–Tokyo 2008.

- Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J., *Marketing – jak to się robi*, Ossolineum, Wrocław 1992.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Kotler Ph., Amstronng G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., Kartaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Kozłowska A., *Nowy konsument – nowe formy reklamy*, w: *Chaos czy twórcza destrukcja. Ku nowym modelom w gospodarce i polityce*, red. A. Zorska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Krzymiński A.H., *Zarządzanie systemami dystrybucji: jak sprzedawać przez dystrybutora?*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, Warszawa 2008.
- Kunasz M., *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010.
- Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.
- Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Mooradian T.A., Matzler K., Ring L.J., *Strategic Marketing*, Pearson 2012.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – „tańczenie” w turbulentnym otoczeniu*, Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, www.wiedzainfo.pl (8.04.2012).
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Strzyżewska M., *Marketing na rynkach zagranicznych*, w: *Biznes międzynarodowy*, red. M.K. Nowakowski, KeyText, Warszawa 2000.
- Szczepańska K., *Teoria zarządzania wartością w ujęciu praktyki zarządzania jakością*, „Współczesna Ekonomia” 2010, t. 13, nr 1.
- Szpringer W., *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja*, Difin, Warszawa 2000.
- Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1998.
- Zarzycka A.M., *Systemy dystrybucji w eksporcie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

Ewa Rakowska

2.2. Elastyczność przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej

Wielowymiarowość i wzajemnie sprzężenie różnych czynników w otoczeniu konkurencyjnym ogranicza możliwość przewidywania zmian. Odpowiedzią na powstałą w ten sposób niepewność są koncepcje przedsiębiorstwa kładące nacisk na takie jego cechy jak reaktywność i elastyczność. Elastyczność jest przejawem nowego myślenia strategicznego, stanowiąc przedmiot licznych rozważań teoretycznych – ich perspektywy badawcze obejmują procesy biznesowe, architekturę pojedynczych przedsiębiorstw oraz rozbudowanych organizacji.

Celem niniejszego badania jest identyfikacja wymiarów i mechanizmów osiągnięcia elastyczności zewnętrznej przez przedsiębiorstwo w ekspansji międzynarodowej oraz próba wskazania rozwiązań zarządczo-decyzyjnych o wymiarze strategicznym, wpisujących się w wyzwania kierowane pod adresem organizacji elastycznej na arenie międzynarodowej. Realizacji działań zmierzających do osiągnięcia tego celu służy: 1) nakreślenie uwarunkowań i kierunków zmian strategii ekspansji przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe, 2) identyfikacja wymiarów i mechanizmów elastyczności zewnętrznej w ekspansji międzynarodowej oraz 3) ich identyfikacja na przykładzie ekspansji międzynarodowej polskiego przedsiębiorstwa Sawex. Poruszona w badaniu problematyka konfrontowana jest z koncepcją organizacji elastycznej oraz nurtem zarządzania zintegrowanego i zmierza do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czym jest elastyczność przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej? Jeśli tak, to czy można określić jej wymiary?
- Jakie są mechanizmy osiągnięcia elastyczności przez przedsiębiorstwo na rynkach międzynarodowych?
- Czy integracja zarządzania w globalnym łańcuchu wartości sprzyja czy ogranicza osiągnięcie elastyczności przez przedsiębiorstwo?

2.2.1. Elastyczność przedsiębiorstwa w ujęciu międzynarodowym

Syndromatyczność i nieciągłość otoczenia konkurencyjnego oraz zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach zmuszają do redefinicji znaczenia przestrzeni biznesowej, potrzeb konsumentów i procesów. Odpowiedzią na wynikającą stąd niepewność jest zastosowanie nowych strategii międzynarodowej ekspansji, zapewniających odpowiedni potencjał elastyczności na zagranicznych rynkach.

Na przyjęcie przez przedsiębiorstwo elastycznego podejścia do ekspansji międzynarodowej mają wpływ następujące uwarunkowania o charakterze zewnętrznym (związane z otoczeniem konkurencyjnym) i wewnętrznym (związane z przedsiębiorstwem).

Czynniki o charakterze zewnętrznym dotyczą następujących zjawisk:

- **globalizacja** – nowe możliwości koordynacji współpracy międzynarodowej, nowe formy ekspansji, nowe rynki i nowi wiarygodni partnerzy sprzyjają budowaniu elastyczności ze względu na różnorodność i mobilność; zmiana optyki prowadzenia działalności gospodarczej z procesów wewnętrznych na proces zarządzania biznesem i całym łańcuchem wartości sprzyja myśleniu w kategoriach elastyczności przedsiębiorstwa;
- **instytucje formalne** – niestabilność instytucji oraz powiązanie systemów gospodarczych i politycznych w niektórych krajach determinuje możliwości i preferencje przedsiębiorstw co do formy ekspansji na te rynki, np. ekspansja na niektóre rynki wschodzące wymaga zastosowania podejścia elastycznego – dynamicznych strategii międzynarodowych i rozbudowanych systemów wczesnego ostrzegania;
- **instytucje nieformalne** – wymagają uwzględnienia w strategiach ekspansji roli zasobów relacyjnych oraz budowania więzi opartych na zaufaniu, rzadziej na sformalizowanych kontraktach – ich efektywne wykorzystanie zależy od przyjęcia procesów decyzyjnych wspierających elastyczność;
- **kryzys ekonomiczny** – wywołał wzrost awersji do ryzyka, racjonalizację międzynarodowych struktur korporacyjnych w kierunku zmniejszania bezpośredniego zaangażowania kapitałowego na rzecz bardziej elastycznych form ekspansji; szybka poprawa ekonomiczna po kryzysie, niższe koszty pracy i dobre perspektywy zbytu w krajach rozwijających się, np. BRICS czyni je atrakcyjnymi celami ekspansji;
- **krótki cykl życia produktów** – wymusza elastyczne reagowanie na szybko zmieniające się potrzeby rynkowe oraz orientację na jakość (wyższe standardy obsługi, możliwość współtworzenia produktu, postępująca indywidualizacja z eksplozjami oczekiwań);
- **okazje biznesowe** – korzystne sploty okoliczności coraz częściej decydują o kierunkach i formach ekspansji międzynarodowej; wymagają przy tym zróżnicowanego w czasie zapotrzebowania na zdolność produkcyjną oraz zaprojektowania procesów mających związek z szybkim ich dostrzeżeniem i wykorzystaniem; ma na to również wpływ zmiana reguł konkurencji (obecnie nie większe przedsiębiorstwo pochłania mniejsze, a szybsze przejmuje wolniejsze) oraz zmiana strategii (z piramidy na strategię dynamiczną);
- **współpraca i partnerstwo** – rośnie liczba kontaktów między przedsiębiorstwami oraz zmienia się ich charakter (konkurent staje się partnerem i coraz częstsze jest wspólne poszukiwanie nowych pomysłów na wzbogacenie łańcucha wartości),

następuje szersza wymiana informacji i poprawa ochrony własności intelektualnej – współpraca wymaga elastyczności i kreuje jej potencjał⁹⁷.

Czynniki o charakterze wewnętrznym związane są z narastającą dynamiką zmian wewnątrz przedsiębiorstwa i dotyczą:

- **modyfikacji obszaru działania** – coraz częstsze zmiany modeli biznesu oraz czynników strukturyzujących przedsiębiorstwo;
- **zmian procesów** – przełomy technologiczne, pozyskanie unikatowych kompetencji, czy wykryte w przedsiębiorstwie okazje wymagają zwinnego przeformułowania procesów i formuły zagranicznego zaangażowania;
- **zmian układu sił** – wywołują rekonfigurację współzależności i wzajemnych powiązań pomiędzy różnymi elementami przedsiębiorstwa;
- **kultury organizacyjnej** – elastyczne podejście do strategii ekspansji wynika z przyjęcia w całym przedsiębiorstwie kultury adhokracji nastawionej na elastyczność i kreatywność⁹⁸ lub może wynikać z zastosowania tylko niektórych jej elementów, np. w miejsce hierarchicznych i zbiurokratyzowanych struktur organizacyjnych – struktury elastyczne, płaskie i sieciowe.

W świetle powyższych rozważań można wyodrębnić czynniki wpływające na przyjęcie przez przedsiębiorstwo elastycznego podejścia do ekspansji międzynarodowej. Warto jednak zauważyć, że o ile wszystkie z wymienionych uwarunkowań wymagają elastyczności, o tyle trzy z nich mogą stanowić również jej źródło. Są to: okazje biznesowe, współpraca i partnerstwo oraz związane z nimi pośrednio relacje nieformalne. Przez swą dwoistość stanowią one interesujące zagadnienie badawcze i to na nich zostanie skupiona uwaga w dalszej części pracy.

Przedsiębiorstwa, aby poradzić sobie z narastającą niepewnością, poszukują nowych rozwiązań w zakresie międzynarodowej koordynacji, skracając czas procesów i unikając nadmiernego zaangażowania kapitałowego, powiększając tym samym swój potencjał elastyczności i przewagę konkurencyjną. Wyrazem tych dążeń jest również symultaniczne zastosowanie zróżnicowanych strategii ekspansji (wiązki strategii) – w zależności od rozmiarów rynku, potencjału wzrostowego, barier handlowych, intensywności konkurencji, kosztów produkcji, wsparcia importu, możliwości zaopatrzeniowych, ryzyka polityczno-prawnego, wymienialności waluty, kwalifikacji siły roboczej, poziomu technologii, infrastruktury, dystansu

⁹⁷ Por. M. Poniatowska-Jaksch, *Przesłanki nowego myślenia strategicznego*, w: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 21–62.

⁹⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

kulturowego, czy dystansu geograficznego⁹⁹. W efekcie powstają globalne, elastyczne przedsiębiorstwa „w gotowości” – zwinne, tańczące, ruchliwe, adaptacyjne, giętkie i sprężyste, które stosują mechanizmy elastyczności w wymiarze wewnętrznym (w ramach przedsiębiorstwa) oraz zewnętrznym (w interakcji z otoczeniem)¹⁰⁰.

Przedsiębiorstwo elastyczne charakteryzuje wyczucie i umiejętność diagnozowania sytuacji rynkowej pozwalające na szybkie reagowanie oraz przychylna postawa wobec zmiany¹⁰¹. Elastyczność wyraża się tu przede wszystkim „zdolnością szybkiego przystosowania się do różnorodnych zmian występujących w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu”¹⁰². Wyrazem dążenia przedsiębiorstwa do osiągnięcia elastyczności w ekspansji międzynarodowej jest stwarzanie sobie na globalnym rynku różnorodnych możliwości wyboru i swobodnych przejść między nimi (elastyczność zewnętrzna) oraz takim zaprojektowaniem procesów, by móc z nich skorzystać (elastyczność wewnętrzna).

Elastyczność zewnętrzna przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej jest rozumiana w niniejszym badaniu jako zdolność do radzenia sobie z niepewnością w skali globalnej i jest związana „z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany przez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także kreowaniem sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji z zachowaniem ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniem nakładów i czasu”¹⁰³. Elastyczność przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej będzie zatem kształtowana przy wykorzystaniu wielu form ekspansji i rynków oraz możliwości wchodzenia i wycofywania się z nich przy minimalnych nakładach czasu, środków i bez utraty efektywności.

Ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstwa elastycznego jest procesem niejednokierunkowym (zakłada przechodzenie od mniejszego do większego zaangażowania lub odwrotnie), zakładającym możliwość przeskakiwania niektórych etapów konwencjonalnego procesu (*leapfrogging*) oraz ekspansji na dowolne rynki, niezależnie od dzielącego je dystansu psychicznego. Przedsiębiorstwo realizujące taki nieliniowy i zdywersyfikowany proces ekspansji jest elastyczne przez swoją zdolność adaptacji do zmian (reaktywność) oraz odkształcania globalnego otoczenia poprzez podejmowanie działań wyprzedzających (proaktywność). Dzięki temu z jednej strony jest zdolne do ciągłej zmiany, a z drugiej strony – trwania i zachowania określonego *statusu quo*¹⁰⁴.

⁹⁹ Zob. J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012, s. 244–245, 267.

¹⁰⁰ H.W. Volberda, *Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*, „Organization Science”, July–August 1996, vol. 7, no. 4, s. 362–363.

¹⁰¹ Zob. E. Maslyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15–16.

¹⁰² Zob. M. Najda-Janoszka, *Badanie elastyczności w organizacjach sieciowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Zeszyt Naukowy 98, SGH, Warszawa 2010, s. 165.

¹⁰³ Zob. *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008, s. 24.

¹⁰⁴ Zob. G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 152.

Jak widać, natura elastyczności jest dość złożona, niemniej podejmowane są próby przypisania jej określonych wymiarów i w ten sposób uporania z problemem pomiaru. Wymiary takie można zastosować również do oceny elastyczności przedsiębiorstwa w ekspansji międzynarodowej¹⁰⁵:

- **zakres/liczba opcji**, według których przedsiębiorstwo może działać (organizacja, jej obszar funkcjonalny, dany zasób, proces, struktura) – liczba rynków i form ekspansji;
- **zakres niejednorodności** związany ze stopniami zróżnicowania między możliwymi opcjami działania – różnorodność rynków i form ekspansji;
- **mobilność** oznaczająca możliwość przechodzenia z jednego stanu do drugiego – możliwość łatwego przechodzenia pomiędzy rynkami i formami ekspansji;
- **jednolitość** dotycząca oddziaływania netto zmian na wyniki działalności – efekty przyjętej strategii ekspansji na wyniki przedsiębiorstwa, np. wpływ przyjęcia niekapitałowych form ekspansji międzynarodowej na wysokość kapitału obrotowego i rentowność.

Przedsiębiorstwo może kształtować swoją elastyczność w międzynarodowej ekspansji przyjmując następujące mechanizmy¹⁰⁶:

- **redundacja** (w procesach powinny być zawarte luzy umożliwiające np. szybkie uruchomienie zasobów);
- **dywersyfikacja** działalności i/lub zasobów (liczba możliwych stanów systemu, które mogą być mniej lub bardziej jakościowo różnorodne);
- **monitoring** (rejestracja przeszłości i teraźniejszości w celu antycypowania przyszłości, wychwytywanie i interpretowanie słabych sygnałów otoczenia);
- **procesy decyzyjne** (szybkość, trafność, skłonność do ryzyka);
- **mobilność** (organizacja „w ruchu”).

2.2.2. Źródła osiągnięcia elastyczności na rynkach międzynarodowych

Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstwa w międzynarodowej ekspansji opiera się na wykorzystaniu określonych mechanizmów działania. Ich nośnikami może być współpraca międzynarodowa, a także pojedyncze wydarzenia kierujące

¹⁰⁵ Zob. L.L. Koste, M.K. Malhotra, *Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 18, no. 1, s. 79 za: *Elastyczność organizacji...*, op.cit., s. 17–18; S. Pierzchawka, A. Sus-Januchowska, *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 240–241. Por. M. Najda-Janoszka, *Badanie elastyczności...*, op.cit., s. 166.

¹⁰⁶ *Elastyczność organizacji...*, op.cit., s. 30.

międzynarodowy rozwój przedsiębiorstwa na całkiem nowe tory. Jak wskazano we wcześniejszej części badania, obie formy wymagają od przedsiębiorstwa elastyczności, dając jednocześnie możliwości jej kreowania.

Wspólne poszukiwanie nowych sposobów wzbogacenia globalnego łańcucha wartości opiera się na wymianie informacji, technologii, zasobów produkcyjnych w ramach najrozmaitszych form współpracy międzynarodowej (od porozumień partnerskich do aliansów strategicznych). Na ich tle wyodrębniają się sieci – nowa forma zorganizowania, „układ współdziałania niezależnych od siebie pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów, niekoniecznie powiązanych ze sobą kapitałowo, oparty na współpracy szerszej aniżeli jednorazowa wymiana”¹⁰⁷. Układy te są znane m.in. w branży finansowej, lotniczej, czy samochodowej, gdzie ekspansja międzynarodowa oparta jest na budowaniu i umacnianiu pozycji w powiązaniu z innymi zagranicznymi partnerami długotrwałą relacją. Według S. Łobejki, elastyczność staje się pierwszoplanowym celem operacyjnym sieci, a zastosowanie podejścia sieciowego może być sposobem osiągnięcia elastyczności zewnętrznej przedsiębiorstwa¹⁰⁸. Osiąganiu elastyczności sprzyja możliwość dokonywania rekonfiguracji uczestników sieci, dążenie do powierzania zadań najbardziej kompetentnym podmiotom, rozwijanie komunikacji i sprawnego przepływu informacji oraz nawiązywanie bezpośrednich, opartych na zaufaniu więzi¹⁰⁹.

Cecha organizacji sieciowej, jaką jest elastyczność przekłada się również na jej członków. Sieć zwrócona jest ku globalnemu otoczeniu, co zapewnia rozszerzenie możliwości strategicznego wyboru i ułatwienie reakcji na zmiany. Partnerstwo i zaufanie pomiędzy jej członkami sprzyja kreatywności, gotowości do zmian, wymianie informacji, co daje większe możliwości kształtowania elastyczności aniżeli w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa poza siecią. Samo angażowanie się w sieć jest przejawem elastyczności w ekspansji – często bowiem układy takie tworzą się *ad hoc* po to, by w krótkim czasie osiągnąć globalną przewagę konkurencyjną lub bez konsekwencji rozpaść się, gdy zamierzone korzyści strategiczne nie zostaną osiągnięte. W odróżnieniu od długotrwałych, sformalizowanych relacji biznesowych, takie rozwiązanie zmniejsza niepewność funkcjonowania i nie ogranicza elastyczności – przedsiębiorstwo dowolnie reaguje na okoliczności mogące zaważyć na konieczności wprowadzenia do relacji zmian. Podobny efekt może mieć zawieranie międzynarodowych układów kooperacyj-

¹⁰⁷ Zob. A. Knap-Stefaniuk, *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzie teleinformatyczne*, http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_wyzzarz&nr=10&p= (28.08.2013) za: G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian...*, op.cit., s. 185.

¹⁰⁸ Zob. S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 63–71; *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 42–64.

¹⁰⁹ Zob. J. Matejuk, *Co oznacza pojęcie sieci?*, „Zarządzanie Zmianami” 2006, nr 2, s. 14 za: G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian...*, op.cit., s. 188.

nych, które mają charakter taktyczny (sieci – strategiczny) i opierają się na zaopatrzeniu w dobra pośrednie, czy wspólne optymalizowanie gospodarki zapasami.

Potwierdzenie tej tezy można odnaleźć również w teorii operacyjnej elastyczności B. Koguta, mówiącej o tym, iż „przedsiębiorstwo powinno zwiększyć swoją elastyczność operacyjną poprzez odejście od centralistycznego i hierarchicznego modelu organizacji na rzecz modelu opartego na sieci wewnętrznych powiązań międzynarodowych o charakterze heterarchicznym”¹¹⁰, osiągając dzięki temu korzyści arbitrażu (np. dzięki zróżnicowaniu dystrybucji czynników produkcji) i dźwigni (wynikające z większej siły przetargowej międzynarodowego przedsiębiorstwa). Warto jednak nadmienić, że aby skorzystać z elastyczności sieci, trzeba samemu wykazać się tą cechą – bez niej niemożliwa byłaby wzajemna koordynacja działań, dostosowanie w obszarze procedur, technologii, infrastruktury, wspólne podejmowanie decyzji w kwestii zasobów, wymiana informacji, a przez to długotrwała perspektywa współpracy.

Koordynacji działań w obszarze sieci może sprzyjać przyjęcie podejścia zintegrowanego. Jego idea polega na całościowym traktowaniu organizacji przy zatarciu granic między zarządzaniem operacyjnym i strategicznym, integracji ze względu na składowe tj. produkcja, planowanie, bezpieczeństwo, personel, jakość, finansowanie, środowisko oraz na standardy międzynarodowe. Integracja może przebiegać również w ramach kilku przedsiębiorstw – partnerów oraz wzdłuż całego łańcucha wartości. Organizacja taka nakierowana jest na procesy, których integracja i standaryzacja (poświadczona np. międzynarodową certyfikacją ISO, czy wzajemnymi audytami partnerów) sprzyja zwiększaniu elastyczności organizacyjnej. Jeśli bowiem wszyscy wykonują pewien proces w ten sam lub podobny sposób, skraca się czas reakcji na zmiany, a struktury organizacyjne stają się o wiele bardziej plastyczne. Warto zaznaczyć, że może tu jednak zachodzić substytucja pomiędzy efektywnością procedur a elastycznością organizacji – im bardziej szczegółowe procedury, tym większa efektywność działania i tym większe usztywnienie organizacji.

Sieci posiadają pewne niedostatki będące zagrożeniem dla elastyczności – wraz ze wzrostem liczby uczestników sieci wzrosnąć mogą koszty transakcyjne, relacje stać się bardziej skomplikowane, co wraz z pojawieniem się pobudek egoistycznych, problemów z ochroną informacją oraz prawdopodobieństwem wykorzystywania słabszych partnerów i ograniczania ich samodzielności (zjawisko dominacji w sieci), może przełożyć się na usztywnienie organizacji i jej uczestników¹¹¹.

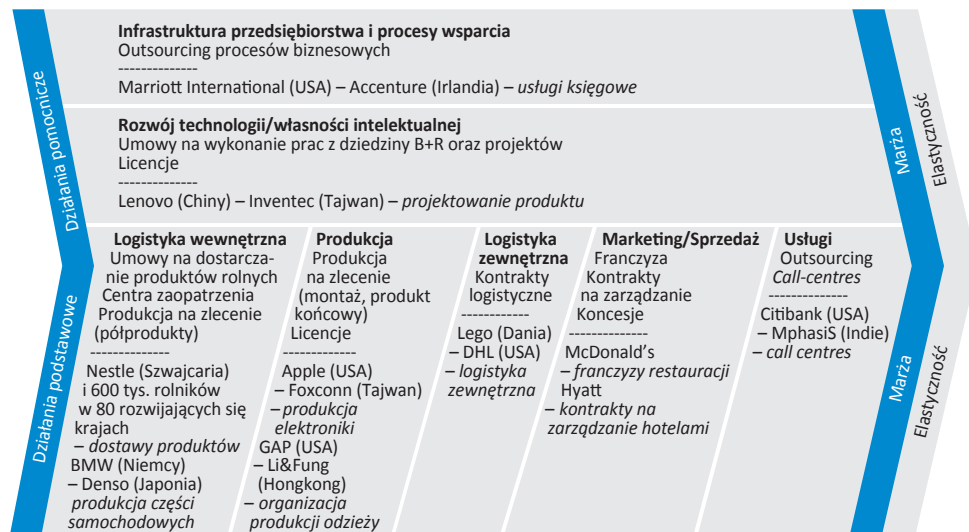
Z punktu widzenia elastyczności sieci istotne jest wykorzystanie przez przedsiębiorstwa niekapitałowych form ekspansji międzynarodowej (NFEM) umożliwiających elastyczną koordynację w globalnym łańcuchu wartości. NFEM można określić

¹¹⁰ Zob. J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy...*, op.cit., s. 243.

¹¹¹ Zob. B. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 715, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 114 za: G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian...*, op.cit., s. 188–189.

jako związki umowne, poprzez które przedsiębiorstwa międzynarodowe koordynują działania firm zależnych, zlokalizowanych poza krajem macierzystym, jednak bez przejmowania w nich udziałów kapitałowych¹¹². Do NFPM można zaliczyć takie formy jak: produkcja na zlecenie, outsourcing usług, umowy rolne, umowy licencyjne i franczyzowe, czy kontrakty na zarządzanie (zob. rys. 2.4).

Rysunek 2.4. Budowanie elastyczności opartej na wybranych rodzajach NFEM



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World Investment Report 2011. Non-equity Modes of International Production and Development*, UNCTAD, New York–Geneva 2011, s. 126 oraz źródeł internetowych.

Przedsiębiorstwa międzynarodowe coraz chętniej wydzielają część czynności wzdłuż globalnego łańcucha wartości kontrolując i koordynując działania niezależnych (*quasi-niezależnych*) przedsiębiorstw za pomocą siły przetargowej związanej z dostępem do technologii, czy rynków. NFEM są bezkonkurencyjne pod względem elastyczności osiąganej dzięki możliwości wykorzystania różnorodnych ich form, mobilności i niewielkiego ryzyka związanego z łatwością wycofania się ze współpracy i ograniczeniem

¹¹² W niektórych gałęziach NFEM stanowią ok. 80% wartości globalnego przemysłu, w niektórych gospodarkach wytwarzają nawet 15% PKB. Ich wykorzystanie przez korporacje transnarodowe szybko rośnie (tempo wzrostu przekroczyło nawet dynamikę BIZ), zwłaszcza w krajach rozwijających się. Według szacunków UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), w 2009 r. wygenerowały sprzedaż wartości 2 bln USD, z czego najwięcej, 1,1–1,3 bln USD – produkcja na zlecenie i outsourcing usług, 330–350 mld USD – umowy franczyzowe, 340–360 mld USD – umowy licencyjne, ok. 100 mld USD – kontrakty na zarządzanie. Szacunki nie uwzględniają takich form jak umowy rolne, aliance strategiczne, koncesje. Zob.: *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*, UNCTAD, New York–Geneva 2011, s. 123–132.

lub brakiem zaangażowania kapitałowego. Relatywnie mniejszy jest również kapitał obrotowy niezbędny przedsiębiorstwu prowadzącemu ekspansję na poziomie operacyjnym, co wyzwała potencjał dokonywania szybkich zmian związanych z wahaniami cyklu biznesowego i popytu. W przypadku zmiany koniunktury łatwiej dostosować poziom produkcji u partnera (produkcja na zlecenie, umowy rolne), przenieść na niego ryzyko (franczyza, licencjonowanie), prowadzić ekspansję międzynarodową szybciej niż gdyby dążyć do posiadania za granicą własności (franczyza, kontrakty na zarządzanie).

Korzyściami NFEM, które sprzyjają budowaniu potencjału elastyczności, są również: przeniesienie określonych kosztów na trzecią stronę, uzyskanie szybkiego dostępu do zasobów partnera (tj. fabryki, technologia, kapitał ludzki, kontakty nieformalne), optymalizacja kosztów i nacisk na poprawę efektywności całego łańcucha wartości, dzięki wydzieleniu części funkcji i skupieniu na kluczowych kompetencjach. Osiągana w ten sposób elastyczność może być jednak okupiona utratą przychodów związanych ze zrzeczeniem się części łańcucha wartości, możliwych wysokich kosztach transakcyjnych takich umów w niektórych krajach, ograniczeniem możliwości kontroli procesów, czy ryzykiem powierzenia kontrahentowi własności intelektualnej. W świetle powyższych rozważań, wykorzystanie NFEM daje możliwości kształtowania elastyczności poprzez takie jej mechanizmy jak dywersyfikacja, redundacja i mobilność – pozwala dynamicznie kształtować zakres współpracy z podmiotami otoczenia międzynarodowego w sieci, jednocześnie optymalizując własne zaangażowanie i utrzymując ciągłość działania.

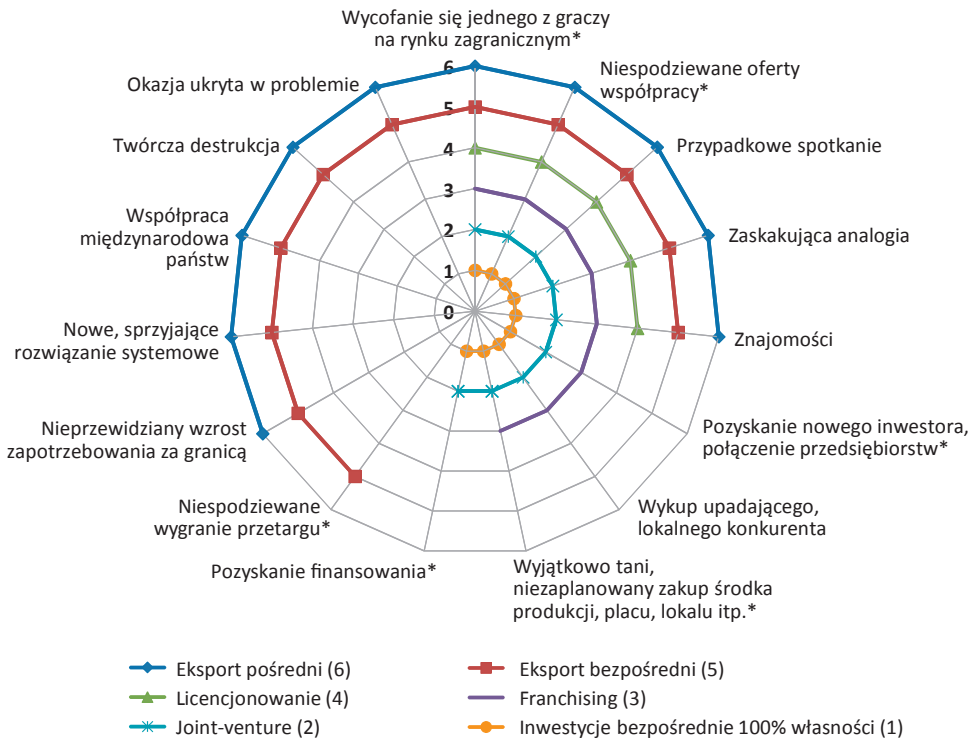
Osiągnięcie elastyczności w ekspansji międzynarodowej poprzez mechanizm monitoringu możliwe jest dzięki wykorzystaniu nadarżających się okazji. Okazję biznesową można zdefiniować jako nieoczekiwane wydarzenie, sposobność, czy zaskakujący wyjątkowo korzystny splot okoliczności, który sprzyja podjęciu przez przedsiębiorstwo międzynarodowej ekspansji. Na okazje zwracają uwagę m.in. B.M. Oviatt i P.P. McDougall – według nich, przedsiębiorczość międzynarodowa to również „odkrywanie, odtwarzanie, ocena, i wykorzystanie okazji – ponad granicami narodowymi – w celu kształtowania przyszłych dóbr i usług”¹¹³.

Okazje mogą znajdować się we wnętrzu i w otoczeniu przedsiębiorstwa, mogą być świadomie kreowane jeszcze zanim wystąpią, bądź można im nadawać sens dopiero po ich ujawnieniu się. Niezależnie jednak od podejścia do okazji i źródła ich pochodzenia, mogą one nadać nowy kierunek zagranicznej ekspansji. Elastyczność ekspansji

¹¹³ Zob. B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *The internationalization of entrepreneurship*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, no. 1, s. 7 za: E. Duliniec, *Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 1–2, s. 33.

przy wykorzystaniu okazji może przyjąć skrajną postać, kiedy strategia rozwoju na rynkach międzynarodowych zostanie oparta na nich całkowicie, tzn. przedsiębiorstwo wchodzi na rynek wtedy, kiedy zaistnieje po temu okazja. Ekspansja międzynarodowa wykorzystująca okazje nie jest w takim przypadku wynikiem planowania strategicznego i ma charakter emergentny (*emergent* – wynikowa, wyłaniająca się). Rysunek 2.5 przedstawia przykładowe rodzaje okazji na rynkach międzynarodowych wraz z możliwymi formami ekspansji.

Rysunek 2.5. Przestrzeń okazji w perspektywie międzynarodowej



* okazje, które w zależności od rynku mogą być również przedmiotem aktywnego kreowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 478; M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 109–147; P. Skat-Rørdam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 119, 148–152.

Wykorzystanie okazji jest źródłem elastyczności, ale również wymaga jej od przedsiębiorstwa ze względu na konieczność szybkiego podjęcia decyzji. W takim przypadku niezbędną elastyczność zapewnia zastosowanie mechanizmów redundacji

zasobów (utrzymywanie ich nadmiarów, by w sytuacji zaistnienia okazji móc szybko ją wykorzystać) oraz innowacje wartości (własne pomysły przedsiębiorstwa na to, jak kreować rynek)¹¹⁴.

2.2.3. Elastyczność Sawex w ekspansji międzynarodowej

Działania integracyjne, jakie mają obecnie miejsce w globalnych łańcuchach dostaw sprawiają, że ich uczestnicy poszukują mechanizmów mających poprawić efektywność i elastyczność procesów logistycznych, otworzyć przedsiębiorstwa na szanse w otoczeniu. Przedsiębiorstwo Sawex w swoim rozwoju międzynarodowym wykorzystuje wszystkie mechanizmy zidentyfikowane w niniejszym podrozdziale, co czyni je interesującym przykładem przedsiębiorstwa elastycznego. Dodatkowo, Sawex wdrożył i doskonał system zarządzania zgodny z normami ISO9001, co daje możliwość określenia warunków współistnienia mechanizmów elastyczności i integracji zarządzania przedsiębiorstwem w sieci.

Cel badania:

Celem badania jest identyfikacja wymiarów i mechanizmów osiągnięcia elastyczności zewnętrznej przez przedsiębiorstwo Sawex w jego ekspansji międzynarodowej.

Pytania badawcze:

- czy proces ekspansji międzynarodowej Sawex można określić jako elastyczny?
- jakie zastosowano mechanizmy osiągnięcia elastyczności na rynkach międzynarodowych?
- czy zastosowanie mechanizmów miało wpływ na strukturę przedsiębiorstwa?
- jakie problemy napotkano?
- czy integracja zarządzania sprzyjała czy ograniczała osiągnięcie elastyczności przedsiębiorstwa?

Źródła danych:

W badaniu zastosowano takie źródła danych jak dokumenty, w tym analizy branżowe, raporty okresowe, strony internetowe. Dokonano również obserwacji uczestniczącej oraz wywiadu pogłębionego z przedstawicielem zarządu spółki. Jego kanwą był kwestionariusz zawierający pytania z opcją pojedynczego lub wielokrotnego wyboru oraz pytania otwarte.

¹¹⁴ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 480.

Charakterystyka przedsiębiorstwa Sawex – wybrane elementy

Nazwa:	Sawex Sp. z o.o.
Data założenia:	1989 r.
Siedziba:	Warszawa
Najważniejsi menedżerowie:	Jerzy Sawicki (pierwszy prezes spółki), Piotr i Barbara Sawiccy (od 2006 r. zarząd spółki).
Główne produkty:	kauczuki syntetyczne, przyśpieszacze wulkanizacji, silany (branża chemiczna), ryże: Britta, Halina, Rani, Sotto, Twój Błonnik (branża spożywcza), restauracja.

Charakterystyka przedsiębiorstwa w jednym zdaniu: Globalne przedsiębiorstwo rodzinne, wielobranżowe, dostarczające ryż na rynek krajowy i kauczuki na rynki międzynarodowe.

Elastyczność Sawexu w ekspansji międzynarodowej jest pochodną następujących uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych – w sposób holistyczny ukazuje to opis przedsiębiorstwa za pomocą modelu St. Gallen¹¹⁵:

- otoczenie

Czynniki technologiczne i ekonomiczne zdają się mieć największe znaczenie z punktu widzenia elastyczności Sawex. Przedsiębiorstwo działa w przemyśle gumowym, w branży opon, która jest tworzona przez ponad 110 przedsiębiorstw-producentów, przy czym dziesięć z nich odpowiada za ponad połowę sprzedaży tej branży (wśród nich Bridgestone, Michelin i Goodyear). Surowców do produkcji opon dostarcza rynek kauczuków naturalnych i syntetycznych – produkcją kauczuku zajmują się głównie duże, pionowo zintegrowane koncerny petrochemiczne lub niektóre duże firmy oponiarskie¹¹⁶. Czynniki ryzyka związane są z cyklicznością branży motoryzacyjnej.

- obszary działań Sawex

Do końca 2011 r. Sawex funkcjonował jako podmiot jednozakładowy, choć równolegle prowadzona była działalność w kilku różnych segmentach rynku. W 2012 r. przedsiębiorstwo podzielono na kilka odrębnych podmiotów, w tym Sawex Chemicals (nazywany dalej: Sawex) zajmujący się dystrybucją surowców chemicznych dla przemysłu w skali międzynarodowej, m.in. na rynki Japonii, Chin, Indonezji, Malezji, Indii, Tajlandii, RPA, Chile, Wenezueli, Brazylii, Kolumbii, Peru, USA, Kanady,

¹¹⁵ Zob. *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 17–18.

¹¹⁶ Oprócz parametrów jakościowych i cenowych, interesującym źródłem konkurowania na rynku kauczuków są techniczne parametry opon w związku z wejściem w życie nowych przepisów dotyczących etykietowania opon w UE (zaawansowane technologicznie opony zapewniają mniejsze zużycie paliwa, niższy hałas, lepszą przyczepność na mokrej nawierzchni, ale przede wszystkim lepsze postrzeżenie przez klientów, ponieważ otrzymują wyższą ocenę na etykietce).

Turcji i Europy. Jego własnością jest magazyn w Siedlcach, pozostałe magazyny są wynajmowane lub wykorzystywane na zasadzie *cal-off stock*. Sawex wdrożył system zarządzania zgodny z ISO 9001.

- interesariusze

Odbiorca strategiczny Sawexu zajmuje się projektowaniem, produkcją, sprzedażą i dystrybucją opon rozmaitych zastosowań pod różnymi markami w branży hurtowej i detalicznej. Produkcja korporacji odbywa się w kilkudziesięciu fabrykach na niemal wszystkich kontynentach. Przedsiębiorstwo posiada takie międzynarodowe certyfikaty jak: ISO14001, OHSAS18001, ISO/TS16949, ISO9001. Z drugiej strony, rozwój międzynarodowy Sawex związany jest z pozyskiwaniem surowca od producenta strategicznego – jednego z największych przedsiębiorstw petrochemicznych na europejskim i rosyjskim rynku, eksportującego swoje produkty również do Ameryki i Azji Południowo-Wschodniej. Przedsiębiorstwo posiada certyfikaty ISO9001, ISO14001, OHSAS18001. Część działań w łańcuchu dostaw Sawex powierza na zasadzie outsourcingu podmiotom z branży spedycyjnej, transportowej oraz świadczącym usługi magazynowe i celne.

- współzależność i wzajemne oddziaływanie

Sawex uczestniczy w sieci zainicjowanej przez jeden podmiot dominujący (partnera strategicznego), poszukującego partnerów do realizacji produkcji w długim okresie. Partnerzy w sieci współpracują między sobą w sposób sformalizowany i niesformalizowany. Formalna płaszczyzna działań znajduje odzwierciedlenie m.in. w kontrakcie trójstronnym między Sawex oraz dostawcą i odbiorcą strategicznym (kontrakt reguluje kwestie administracyjne, ekonomiczne, operacyjne i informacyjne). Płaszczyzna nieformalna ma głównie wymiar kulturowy i dotyczy np. praktyki dzielenia się wiedzą pomiędzy uczestnikami sieci. W ramach budowania długoterminowych relacji Sawex sponsoruje również zakładowy klub hokejowy dostawcy strategicznego w zamian za rozmieszczenie reklamy zewnętrznej. Specyfika tego rodzaju sieci determinuje podejście Sawex do kształtowania elastyczności w międzynarodowej ekspansji. Na przykład w momencie pogorszenia kondycji finansowej odbiorcy strategicznego Sawex nie wstrzymał dostaw, co wzmocniło wzajemne zaufanie, możliwości elastycznego kształtowania w przyszłości współpracy opartej na większej stabilności sieci.

- czynniki strukturyzujące

Główne źródło przychodów Sawex związane jest z dostarczaniem kauczuków poprzez wykorzystanie innowacyjnego w skali krajowej modelu logistycznego, gwarantującego wysoką elastyczność dostaw.

- procesy i zmiany w organizacji

Procesy i zmiany w Sawex były i są pochodną uwarunkowań zewnętrznych oraz przyjęcia przez właścicieli pozytywnego stosunku do elastyczności. Do kluczowych uwarunkowań zewnętrznych, które miały wpływ na zmiany strategii ekspansji przedsiębiorstwa należy zaliczyć: globalizację (możliwości specjalizacji i integracji

w ramach łańcucha wartości), wzrost znaczenia współpracy i partnerstwa w sieci oraz instytucje nieformalne wspierające rozwój współpracy na rynkach wschodnich.

Elastyczność Sawex w ekspansji międzynarodowej pozostaje na wysokim poziomie potencjalnym oraz faktycznym. Faktyczna elastyczność wyraża się wykorzystaniem okazji w ekspansji międzynarodowej na poziomie strategicznym i operacyjnym oraz podjęciem przez Sawex szybkiej zmiany modelu biznesowego w odpowiedzi na potrzeby sieci. Z przeprowadzonego badania wynika, że obydwa wydarzenia wymagały od przedsiębiorstwa elastyczności, jednocześnie stając się jej źródłem dla funkcjonowania na rynkach międzynarodowych w przyszłości:

- Okazje w ekspansji międzynarodowej Sawex wykorzystywane są na poziomie operacyjnym i strategicznym. Spółka dokonała ekspansji na skutek wykorzystania okazji, jaką było pojawienie się nowych możliwości globalnego rozwoju przedsiębiorstw prywatnych po 1989 r. wraz z przejściem dzięki zasobom relacyjnym części kapitału ludzkiego z centrali handlu zagranicznego. W obliczu przeobrażeń polityczno-gospodarczych tworzenie przedsiębiorstwa międzynarodowego wymagało elastyczności w obszarze zasobowym oraz przyjęcia cech „organizacji uczącej się”. Elastyczność ekspansji w wymiarze operacyjnym wyraża się wykorzystywaniem okazynego zakupu surowców na rynku globalnym. Wartość zakupów tego typu nie przekracza jednak 1% wartości wszystkich transakcji zakupu surowców Sawex, gdyż taka polityka nie gwarantuje ciągłości dostaw, która jest podstawową cechą przyjętego nowego modelu biznesowego.
- Zmiana modelu biznesowego Sawex dokonana została w odpowiedzi na zmianę oczekiwań partnerów w sieci. Kauczuk był dotychczas nabywany przez Sawex na rachunek własny, dostarczany drogą kolejową do własnego składu celnego lub wolnego obszaru w Małaszewicach, skąd następnie kierowany do poszczególnych fabryk. Sawex stanął przed wyzwaniem, jakim było wdrożenie innowacji procesowej, co wymagało elastyczności w wymiarze operacyjnym, finansowym i logistycznym. Nowy model biznesowy zakładał wdrożenie rozwiązań pakietowych – Sawex odąd nadzoruje, koordynuje i kontroluje globalny kontrakt trójstronny z dostawcą i odbiorcą strategicznym oraz przejmuje odpowiedzialność za sprawne funkcjonowanie sfery zaopatrzenia i zarządzania zapasami kauczuków w fabrykach odbiorcy.

W szczególności dotyczy to następujących zadań:

- zapewnienie odpowiedniego poziomu zapasów w magazynie gwarantujących ciągłość produkcji odbiorcy, maksymalne zbliżenie zapasów do miejsc wytwarzania¹¹⁷;

¹¹⁷ Wdrożenie tej koncepcji wymagało zarejestrowania Sawex w kilku krajach, gdzie magazynowane są zapasy oraz wystawiania faktur wg lokalnego prawa podatkowego. Powstałe w ten sposób

- zbieranie, składanie i realizacja zamówień do fabryki odbiorcy;
- finansowanie łańcucha dostaw;
- wdrożenie systemów VMI (*Vendor Management Inventory*¹¹⁸) oraz VMOI (*Vendor Management and Owned Inventory*) w celu wymiany informacji wraz z zarządzaniem zapasami; zapasy do momentu pobrania do procesu produkcji są własnością Sawex;
- przygotowanie kalkulacji cen wyjściowych i cen finalnych;
- kontrola płatności oraz specyfikacji technologicznych surowców.

Istotnym elementem nowego modelu jest wykorzystanie odpowiedniego oprogramowania, łączącego wszystkie elementy łańcucha dostaw *on-line* i współdziałającego z innymi systemami informatycznymi partnerów¹¹⁹. Wszystkie przedsiębiorstwa współpracujące w ramach kontraktu posiadają certyfikaty tj. ISO9001, co również wzmacnia wzajemną integrację. Sprzyja ona podejmowaniu wspólnych inicjatyw, a tym samym poprawie szybkości i precyzji wzajemnej koordynacji działań. Dzięki wspólnej podstawie funkcjonowania oraz wzajemnym audytom okresowym skracają się procesy biznesowe, prowadząc do wzrostu zewnętrznej elastyczności funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw w globalnym łańcuchu wartości, wzrostu przenikalności ich granic wewnętrznych i zewnętrznych – niestety, kosztem pewnego pogorszenia możliwości kreowania własnych norm, a przez to i możliwości kreowania wewnętrznej elastyczności.

Dokonanie zmiany modelu biznesu miało następujące skutki dla partnerów kontraktu:

- odbiorca strategiczny zwiększył wydajność produkcji, poprawił logistykę drogą optymalizacji zarządzania zapasami, zwiększył bezpieczeństwo dostaw do fabryk, obniżył kapitał pracujący poprzez przesunięcie na Sawex konieczności utrzymywania „zapasów bezpieczeństwa” oraz przesunięcie płatności w czasie, zwiększając tym samym swoją elastyczność wewnętrzną; ponosi jednak ryzyko – w przypadku pogorszenia współpracy, proces aprobaty nowego dostawcy jest długi i kosztowny;

dodatkowe koszty, tj. obsługa księgowo i kancelaryjno-prawna, frachty, ubezpieczenie, obciążenia podatkowe itp., uwzględnione są w postaci narzutu w cenie towaru (odbiorca zna wielkość obciążeń i ich udział w finalnej cenie).

¹¹⁸ VMI jest to jedna z możliwości redukcji zapasów w ramach koncepcji integracji zarządzania logistycznego. Oznacza ona optymalizację funkcjonowania łańcucha dostaw w wyniku zarządzania zapasami odbiorcy przez dostawcę, który decyduje o czasie i wielkości dostawy, gwarantując jednocześnie pełną dostępność produktów. Operacje Sawex dokonywane są za pomocą magazynów *call-off stock* – dostawca przemieszcza towary z jednego kraju do drugiego, składując je w magazynie i ponosząc ryzyko utraty towaru oraz koszt składowania.

¹¹⁹ Podobną strategię współpracy stosuje m.in. firma Wal-Mart, która dobiera jedynie takich dostawców, którzy dysponują możliwością elektronicznego przekazywania informacji na temat zapasów i sprzedaży, przy użyciu jego systemów – przewagą konkurencyjną Wal-Mart jest m.in. zastosowanie technologii w zarządzaniu zapasami lepiej, niż czyni to konkurencja.

- Sawex odnotował wzrost liczby zamówień przekładający się na ok. dziesięciokrotne zwiększenie wolumenu obrotów; struktura organizacyjna nie uległa zmianie, natomiast pogorszeniu uległy możliwości finansowania (realizowanie dostaw *just in time* przy długich terminach płatności – 150–180 dni, rodzą konieczność zabezpieczenia środków w znacznej wysokości – zewnętrzne źródła finansowania są ograniczone, gdyż banki niechętnie finansują przedsiębiorstwo w takiej skali); Sawex pogorszył tym samym swoją elastyczność wewnętrzną, ale poprawił zewnętrzną, gdyż nowy, sprawdzony model biznesowy może być wykorzystany we współpracy z innymi odbiorcami, a w dotychczasowej sieci dzięki unikatowemu doświadczeniu Sawex zyskał stabilną pozycję;
- dostawca strategiczny uzyskał kilkuletnią gwarancję zbytu na swoje produkty;
- podpisanie kontraktu nie oznaczało zamknięcia możliwości nawiązania pomiędzy partnerami innych form współpracy – dzięki temu wszystkie strony zapewniły sobie wysoką elastyczność potencjalną, przekładającą się na elastyczność całej sieci.

Sawex jako organizacja elastyczna

Elastyczność zewnętrzna Sawex w ekspansji międzynarodowej może być rozpatrywana w wymiarze faktycznym i potencjalnym poprzez wykorzystane przez przedsiębiorstwo mechanizmy i ocenę jego wymiarów elastyczności. Porównaniu koncepcji organizacji elastycznej i działań Sawex służy tabela 2.3.

Tabela 2.3. Sawex a koncepcja organizacji elastycznej w ekspansji międzynarodowej

Wniosek: zwraca uwagę zbieżność działań Sawex i koncepcji organizacji elastycznej	
Wymiary elastyczności	Wymiary elastyczności Sawex
Zakres/liczba opcji	Wysoki – Sawex jest przedsiębiorstwem globalnym, udział w sieci umożliwia mu współpracę z dużą liczbą partnerów przy wykorzystaniu różnych form ekspansji międzynarodowej, sieci i okazji.
Zakres niejednorodności	Dość wysoki – Sawex stosuje bądź może zastosować dość zróżnicowane formy ekspansji międzynarodowej, w tym najbardziej istotne z punktu widzenia elastyczności formy niekapitałowe, tj. import/eksport, produkcja na zlecenie, outsourcing, kontrakty logistyczne, umowy partnerskie; rynki na których Sawex jest obecny są różnorodne ze względu na dystans psychologiczny i położenie geograficzne; ograniczeniem może być siła przetargowa integratora sieci.
Mobilność	Średni – łatwość przechodzenia Sawex pomiędzy różnymi formami ekspansji międzynarodowej oraz wykorzystania okazji, ale trudność zmiany sieci.
Jednolitość	Dość wysoki – efekt oddziaływania netto uelastycznienia dostaw Sawex w ramach sieci wpłynął na ok. dziesięciokrotny wzrost wolumenu jego obrotów i poprawę efektywności globalnego łańcucha wartości, ale obniżył elastyczność wewnętrzną Sawex.

Mechanizmy elastyczności	Mechanizmy elastyczności Sawex
Redundacja	W globalnych procesach dostaw Sawexu zawarte są luzy, w różnych krajach utrzymywany jest nadmiar zasobów w postaci „zasobów bezpieczeństwa”, można wyodrębnić wielu potencjalnych partnerów-podwykonawców.
Dywersyfikacja	Różnorodność dostępnych form ekspansji i rynków, uczestnictwo w rozbudowanej sieci, zróżnicowane zaplecze magazynowe.
Monitoring	Wykorzystywanie okazji w otoczeniu globalnym, ciągłe poszukiwanie nowych rynków zbytu i dostawców.
Procesy decyzyjne	Skłonność do podejmowania wyzwań w środowisku globalnym, wspieranie kontaktów nieformalnych, wysoka autonomia podejmowania decyzji, zaufanie w sieci, przychylna postawa wobec zmiany i innowacyjności procesowej.
Mobilność	Wykorzystywanie okazji, łatwość wycofania się i wejścia na nowe rynki poprzez niekapitałowe formy ekspansji bez względu na dystans psychologiczny i odległość, łatwość zmiany profilu działalności i procesów w odpowiedzi na zmiany potrzeb sieci.
Cechy elastycznego przedsiębiorstwa	Wnioski: Cechy Sawex
Zdolność szybkiego przystosowania się do różnorodnych zmian w otoczeniu, w tym:	Elastyczność Sawexu w ekspansji międzynarodowej jest dość wysoka – przedsiębiorstwo ma zdolność szybkiego przystosowania się do zmian w otoczeniu:
• Łatwość dokonywania zmiany formuły współpracy	Tak (cecha faktyczna – zweryfikowana w praktyce)
• Łatwość zmiany rynku	Tak (cecha potencjalna)
• Łatwość zmiany formy ekspansji międzynarodowej	Raczej tak (cecha potencjalna)
• Zdolność harmonizacji i dzielenia się wiedzą	Tak (cecha faktyczna)
• Zdolność harmonizacji systemów informacyjnych/operacyjnych	Tak (cecha faktyczna)
• Szybkość dostarczania produktów na rynki globalne	Tak (cecha faktyczna)

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy potencjalnych możliwości i faktycznych działań Sawex, można uznać go za organizację zdolną do szybkiego przystosowania się do zmian. Przedsiębiorstwo wykorzystuje w swoim międzynarodowym rozwoju określone mechanizmy elastyczności wynikające z liczby rynków na których jest obecne, form ekspansji, wykorzystywania okazji oraz współpracy międzynarodowej w sieci.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że koncepcja elastyczności znajduje zastosowanie w analizie ekspansji przedsiębiorstwa na rynek globalny. Analizowane przedsiębiorstwo prezentuje cechy elastycznej organizacji w wymiarze międzynarodowym, co więcej, na podstawie wymiarów elastyczności można oszacować poziom jej zaawansowania oraz przedstawić mechanizmy elastyczności zewnętrznej.

Głównym źródłem elastyczności Sawex jest jego funkcjonowanie w obszarze sieci centrów dystrybucyjnych, które zorientowane są na zapewnienie ciągłości produkcji, skrócenie czasu dostawy poprzez przechowywanie surowca o niewielkim stopniu przetworzenia, umożliwiające bieżące szybsze przetwarzanie zgodnie z napływającymi zamówieniami. Przyjęcie nowego modelu biznesowego przez Sawex dało dowód jego elastyczności i umożliwiło dalsze jej kształtowanie dla całej sieci, oparte na relacjach formalnych i nieformalnych. Polityka współpracy przedsiębiorstwa w nowym modelu biznesu zakłada ustalenie takich warunków, które gwarantują odbiorcy redukcję kosztów zaopatrzenia i ciągłość produkcji, przy jednoczesnym utrzymaniu wymaganego z punktu widzenia planów rozwojowych poziomu marży dostawcy (znanej niektórym uczestnikom sieci)¹²⁰. Oprócz przyspieszenia procesów, sprzyja to budowaniu wzajemnego zaufania wśród kooperantów oraz dalszej integracji.

Stosowanie mechanizmów elastyczności wspierane jest przez proinnowacyjną kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa Sawex i nie wymaga każdorazowo specjalnych dostosowań w sferze organizacyjnej. Należy jednak zauważyć, że kształtowanie zdolności do zmian wymaga niekiedy kompromisu pomiędzy dwoma rodzajami elastyczności – zewnętrzną i wewnętrzną. Przykład Sawexu pokazuje, że osiągnięcie elastyczności zewnętrznej w postaci większej możliwości reagowania na potrzeby globalnych partnerów sieci oraz lepszych możliwości dalszej współpracy odbiło się na jego elastyczności wewnętrznej, gdyż pogorszeniu uległy możliwości finansowania (słabsze możliwości zastosowania w wymiarze wewnętrznym mechanizmu redundacji i dywersyfikacji zasobów finansowych).

¹²⁰ Zob. A. Baraniecka, *Przełomy strategiczne w kontaktach przedsiębiorstw z dostawcami – przyczyny i konsekwencje*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 101, SGH, Warszawa 2010, s. 25.

Podsumowanie

Elastyczność jest pożądaną cechą organizacji i warunkiem jej rozwoju w nowoczesnej gospodarce. Bogata literatura kieruje uwagę zwłaszcza na takie obszary elastyczności jak technologia, zaopatrzenie, produkcja, finansowanie, zbyt, zasoby ludzkie, czy poszczególne procesy biznesowe składające się na elastyczność wewnętrzną przedsiębiorstwa i jego strategię. Elastyczność można rozpatrywać również w wymiarze zewnętrznym – w interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem konkurencyjnym, w tym w procesie jego międzynarodowej ekspansji.

Globalizacja przyniosła nowe możliwości konkurowania i koordynacji współpracy międzynarodowej. Ich wykorzystanie związane jest jednak ze zdolnością dokonywania szybkich przeobrażeń na skutek częstych i nieprzewidywalnych zmian w obszarze instytucji formalnych i nieformalnych, w związku z zawirowaniami gospodarczymi, zmianami potrzeb konsumentów, czy też pojawiania się okazji. Sprawia to, że przedsiębiorstwa poszukują takich rozwiązań w skali globalnej, które umożliwią im elastyczne dostosowanie się do ewentualnych turbulencji.

Przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją elastyczność w ekspansji międzynarodowej poprzez zastosowanie określonych jej mechanizmów: dywersyfikacji, redundacji, mobilności, procesów decyzyjnych czy monitoringu. Elastyczność daje, ale i wymaga wykorzystywania współpracy międzynarodowej oraz korzystnych splotów okoliczności. Przedsiębiorstwo wykorzystujące takie możliwości można ocenić przez pryzmat wymiarów elastyczności tj. zakres opcji i niejednorodności, mobilność, czy jednolitość.

Możliwość odniesienia koncepcji elastyczności do przedsiębiorstwa w procesie ekspansji międzynarodowej potwierdzają wyniki przeprowadzonego badania empirycznego. Polskie przedsiębiorstwo analizowane w ramach badania wykorzystuje wszystkie wyodrębnione mechanizmy elastyczności zewnętrznej, których źródłem jest sieć oraz wykorzystywanie okazji. Wyniki badania potwierdziły, że warto utrzymywać organizację „w gotowości”, ponieważ funkcjonuje ona na rynku globalnym w warunkach zmian, oraz sama ekspansja międzynarodowa nie zawsze ma charakter planowany. Pozwoliło to zweryfikować pozytywnie tezę, że elastyczność zewnętrzna może stanowić o przewadze konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych. Jednocześnie trzeba przyznać, że choć globalne otoczenie konkurencyjne stwarza możliwości kreowania elastyczności, to wykorzystanie jej mechanizmów w wymiarze zewnętrznym może skutkować usztywnieniem organizacji w jej wnętrzu. Rodzi to dalsze pytania badawcze dotyczące wpływu elastycznej ekspansji międzynarodowej na elastyczność organizacyjną prowadzących ją przedsiębiorstw oraz możliwości elastycznego kształtowania własnych norm w warunkach pogłębiającej się integracji w ramach globalnych łańcuchów wartości.

Bibliografia

- Baraniecka A., *Przełomy strategiczne w kontaktach przedsiębiorstw z dostawcami – przyczyny i konsekwencje*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 101, SGH, Warszawa 2010.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Duliniec E., *Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 1–2.
- Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Knap-Stefaniuk A., *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzie teleinformatyczne*, http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_wyzwarz&nr=10&p= (28.08.2013).
- Koste L.L., Malhotra M.K., *Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 18, no. 1.
- Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Matejuk J., *Co oznacza pojęcie sieci?*, „Zarządzanie Zmianami” 2006, nr 2.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 715, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
- Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Najda-Janoszka M., *Badanie elastyczności w organizacjach sieciowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, Zeszyt Naukowy 98, SGH, Warszawa 2010.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Oviatt B.M., McDougall P.P., *The internationalization of entrepreneurship*, „Journal of International Business Studies” 2005, vol. 36, no. 1.

- Pierzchawka S., Sus-Januchowska A., *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Poniatowska-Jaksch M., *Przesłanki nowego myślenia strategicznego*, w: M. Duczowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012.
- Skat-Rørdam P., *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystywanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Volberda H.W., *Toward the Flexible*, w: *How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments*, „Organization Science”, July–August 1996, vol. 7, no. 4.
- World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*, UNCTAD, New York–Geneva 2011.
- Zarządzanie strategiczne. Konceptcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- źródła internetowe
- <http://www.sawexpl.com/> (18.11.2014).
- <http://www.czasopismologistyka.pl/> (18.11.2014).
- <http://rubber.pl/> (18.11.2014).
- <http://www.european-rubber-journal.com/> (18.08.2013).

Teresa Pakulska

Małgorzata Poniatowska-Jaksch

Rozdział 3

Przegrupowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji

Rewolucja informacyjna zapoczątkowała rozwój wspieranej przez Internet, technologie informatyczne i technologię cyfrową, nowej gospodarki. Wiązą się z tym faktem nowe możliwości organizacji przedsiębiorstw, zmiany w kształtowaniu relacji biznesowych oraz koordynacji działań, co stwarza przesłanki rozwoju różnych form ekspansji międzynarodowej oraz internacjonalizacji w branżach, które dotychczas traktowane były jako mało podatne na umiędzynarodowienie. Wyrazem tych zmian jest natężenie zjawiska *outsourcingu* i *offshoringu*, których efektem jest znaczna fragmentaryzacja w ujęciu przestrzennym kreowanego przez przedsiębiorstwa łańcucha wartości. Przedsiębiorstwa coraz częściej rezygnują z rozwoju organicznego, zawierają liczne taktyczne i strategiczne sojusze, a o sukcesie decydują wysokie umiejętności i kompetencje w zakresie zarządzania globalnym łańcuchem wartości.

Z drugiej strony istotne zmiany w postrzeganiu i ocenie gospodarki w ujęciu makro- i mikroekonomicznym przyniósł światowy kryzys gospodarczy. Postępująca automatyzacja, lecz ukierunkowana na utrzymanie standardów jakości, zaczyna sprzyjać powrotnej migracji tradycyjnych fabryk do krajów bogatych. W poszukiwaniu wyższej produktywności przedsiębiorstwa poddają ponownej ocenie swoje decyzje lokalizacyjne w kontekście realizowanych segmentów łańcucha wartości i nowych możliwości jakie daje rozwój gospodarki sieciowej. Współcześnie internacjonalizacja przedsiębiorstw to internacjonalizacja sieciowa, w której rozwoju dużą rolę odgrywają nie tylko sieci technologiczne, ale także społecznościowe. Sieci to także nowe potrzeby i możliwości w zakresie zintegrowanego zarządzania strategicznego.

Fragmentaryzacja łańcucha wartości w warunkach rozwoju gospodarki sieciowej sprawia, że współcześnie częściej niż o pojedynczym przedsiębiorstwie mówimy

o sieciach przedsiębiorstw, bądź o wydzielanych według różnych kryteriów grupach przedsiębiorstw. Stąd też celem rozdziału jest próba pokazania na przykładzie przedsiębiorstw produkcyjnych przesłanek ich przegrupowania w wymiarze międzynarodowym, kierunków zmian w tym zakresie oraz rozwiązywania przez nie problemów zarządczych poprzez dobór adekwatnego do zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań typu zintegrowanego zarządzania łańcuchem wartości.

3.1. Przegrupowania przedsiębiorstw jako strategia i metoda rozwoju przedsiębiorstwa

3.1.1. Strategia kooperacji – uwarunkowania i kierunki rozwoju

Wiek XXI to, ze względu na zmianę charakteru konkurencji, wiek współpracy dokonującej się z pominięciem granic technologicznych i geograficznych. Rozwój komunikacji elektronicznej rzutuje na przebieg procesów biznesowych, a narastająca złożoność otoczenia i decyzyjnych możliwości sprawiają, że przedsiębiorstwa rozważają wiele różnorodnych innowacyjnych modeli biznesu, które łączą ze sobą elementy współpracy i konkurencji. Przyjmują one zróżnicowane formy ukierunkowane na wzrost wydajności i lepsze dostosowanie do oczekiwań klientów, czemu towarzyszą przejęcia, fuzje i alianse dokonujące się ponad granicami gospodarek krajowych.

W takich warunkach nabiera na znaczeniu w wymiarze naukowym i pragmatycznym strategia kooperacji, zgodna z celami biznesowymi przedsiębiorstwa i z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy. Zgodnie z definicją, „strategia to plan działań określający długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji osiągnącej dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy”¹²¹. Ci ostatni są różnie klasyfikowani, zmienia się także ich rola w realizacji strategii – wzrasta znaczenie interesariuszy zewnętrznych, a z wewnętrznymi łączą przedsiębiorstwo relacje biznesowe coraz bardziej złożone i niejednoznaczne w ocenie.

Dużą rolę w tym zakresie odegrało nasilenie i rozpowszechnienie się zjawiska **outsourcingu**. *Outsourcing* usług datuje się od lat 90., i w pierwszej kolejności był związany z usługami w zakresie IT w ramach poszczególnych gospodarek krajowych, lecz szybko zaczął być stosowany w odniesieniu do innych branż oraz jako forma ekspansji międzynarodowej – *offshoring*. **Z kolei duża intensywność różnego typu powiązań w przemyśle, wynikających m.in. z niezwykle szybkiego**

¹²¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 21.

przebiegu postępu technologicznego sprawia, że coraz częściej przedsiębiorstwa produkcyjne zlecają firmom zewnętrznym świadczenia zarówno o charakterze produkcyjnym, jak i usługowym, co prowadzi do fragmentaryzacji w ujęciu przestrzenno-funkcjonalnym kreowanego przez nie łańcucha wartości. Działania ukierunkowane na tego typu decyzje (*outsourcing* działalności) w przedsiębiorstwie nie mają charakteru statycznego i nie noszą cech stabilności. Jest to ciągle dopasowywanie strategii biznesowych, procesów biznesowych i usług IT do strategicznych celów przedsiębiorstwa, czemu nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafiły i potrafią sprostać.

Powyższe tendencje wraz ze światowym kryzysem gospodarczym przyczyniły się do wzrostu ryzyka i niepewności działalności przedsiębiorstw, które są szczególnie widoczne w grupie przedsiębiorstw działających w wymiarze międzynarodowym. H. Gatignon i J.R. Kimbley zwracają uwagę na takie problemy jak¹²²:

- wycena transgranicznej wartości kapitału,
- zarządzanie ryzykiem w globalnym łańcuchu dostaw,
- globalna rekonfiguracja działalności w świetle zarządzania transgranicznymi technologiami i innowacjami,
- globalne implikacje wynikające z rozwoju ICT,
- transformacja społeczna zmierzająca w kierunku globalnego społeczeństwa obywatelskiego,
- wyzwania globalne takie jak degradacja środowiska naturalnego, ubóstwo, terroryzm itd.

Wiele z nich wynika ze wspomnianej fragmentaryzacji kreowanego łańcucha wartości w wymiarze przestrzennym, która w odniesieniu do wielu przedsiębiorstw nie przyniosła zakładanych efektów w postaci wzrostu zysków, czy redukcji kosztów. Nowe możliwości w zakresie racjonalności wiąże się z rozwojem ICT, lecz ich zdyskontowanie wymaga dużej wiedzy i umiejętności kadry zarządczej, którą nie zawsze dysponują. Przedsiębiorstwa próbując ograniczyć ryzyko i niepewność działania podejmują współpracę z innymi organizacjami, w sposób mniej bądź bardziej sformalizowany, przybierając różną postać od doraźnych (taktycznych) aliansów po ścisłą integrację. Wzrasta tym samym, jak wspomniano wcześniej, znacznie strategii kooperacji, która jest różnie ujmowana i analizowana.

Początek naukowych rozważań na temat strategii kooperacji datuje się wraz z dynamicznym rozwojem *outsourcingu* tj. od lat 90. Ukazało się wiele publikacji

¹²² H. Gatignon, J.K. Kimbley, *Globalization and its Challenges*, w: *The INSEAD-Wharton Alliance on Globalizing*, red. H. Gatignon, J.R. Kimbley, R.E. Gunter, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 1–21.

próbujących określić specyfikę tego zjawiska, osadzonych w różnych nurtach teoretycznych. Można wskazać w tym zakresie cztery podstawowe podejścia, a w nich różne szkoły¹²³. Są to następujące nurty teoretyczne:

1. Ekonomiczny:

- Siła konkurencji rynkowej – koncentruje się na rozważaniach dotyczących motywów kooperacji, doborze partnerów pod kątem realizowanych celów biznesowych oraz integracji kulturowej. Uwaga w tej szkole w kwestii strategii kooperacji skoncentrowana jest na zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach w stosunku do strategii konkurencji oraz wspomnianej selekcji partnerów. To otoczenie w dużym stopniu determinuje osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu z tytułu realizacji strategii kooperacji.
- Teoria kosztów transakcyjnych – strategia kooperacji postrzegana jest jako metoda zmniejszania kosztów: negocjacji, zawarcia kontraktów, logistyki, kontroli należności. Teoria ta znalazła szerokie zastosowanie w badaniach ukierunkowanych na motywy i koszty strategii kooperacji, jak i aliansów. W tym ostatnim przypadku rozpatrywane są one w kontekście modeli wejścia na rynki zagraniczne i różne formy zawieranych aliansów. Z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych próbuje się także objaśniać przyczyny i konsekwencje *joint venture*.
- Szkoła zasobowa – w myśl tej szkoły alianse umożliwiają dostęp do zasobów i/lub kluczowych kompetencji, którymi jedynie przedsiębiorstwa nie dysponują w wystarczającym stopniu, a inne nie w pełni je wykorzystują.
- Teoria agencji – część opracowań w tej szkole odnosi się do zależności występujących pomiędzy właścicielem a zarządcą dużych publicznych korporacji, współzależności pomiędzy kupującym a dostawcą, zatrudnionym a zatrudnianym, klientem a producentem. W odniesieniu do strategii kooperacji teoria ta znajduje zastosowanie w diagnozie specyfiki współzależności występujących między agentem a zleceniodawcą oraz roli, w tym kontekście, czynników behawioralnych.
- Teoria gier – koncentrująca się na prognozowaniu „zwycięscy” w sytuacji sprzeczności interesów dwóch połączonych wzajemnie, lecz niezależnych graczy. Zakłada się w niej, że działania podejmowane przez każdego z uczestników mają wpływ na pozostałych uczestników gry (sytuacja współzależności społecznej). Powtarzalność gier sugeruje prawdopodobieństwo wystąpienia kooperacji, w której to uczestnicy są niejako uwięzieni, i co konsekwentnie

¹²³ D.O. Faulkner, de M. Rond, *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*, Oxford University Press, New York 2000, s. 3–56.

prowadzi do progresywnie narastających korzyści z tej sytuacji (np. jako efekt rosnącego zaufania).

- Teoria opcji realnych – w ostatnich latach adaptowana na potrzeby wyjaśniania racjonalności zachowania kooperacyjnego. W stosunku do poprzednich teorii jest dużo bardziej krytyczna, a wręcz cyniczna co do zachowania ukierunkowanego na realizację strategii kooperacji – sukces przedsiębiorstwa gwarantuje filozofia jednocześnie prowadzonej „gry na tym samym polu” ze swoim partnerem i opóźniania w czasie realizacji swoich zobowiązań wobec tegoż partnera.

2. Teorii organizacji:

- Teoria zależności zasobów – wskazuje na wpływ czynników zewnętrznych na strategiczne i operacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem. Sojusze, wspólne przedsięwzięcia, fuzje i przejęcia oraz alianse strategiczne wpływające na zakres i efektywność wykorzystania zasobów własnych przedsiębiorstwa.
- Organizacja ucząca się – przedsiębiorstwa przystosowując się do coraz bardziej nieprzewidywalnego i turbulentnego otoczenia biznesowego poszerzają swoje możliwości zmiany i adaptacji do tegoż otoczenia. W podejściu tym odróżnia się pojęcia „kooperacyjnej nauki” i „konkurencyjnej nauki”. W pierwszym przypadku oznacza to dostęp do aktywów partnera, międzyorganizacyjny transfer wiedzy oraz umiejętności. W drugim przypadku to wykorzystanie dla własnych partykularnych potrzeb wiedzy i umiejętności partnera.
- Teoria sieci społecznościowych – w ogólnych zarysach definiowana jako trwałe, strukturalny zestaw autonomicznych graczy (ludzi lub organizacji), których kooperacja dokonuje się przez niewidoczne, otwarte kontrakty. Na podstawie tych powiązań podejmowane są próby określenia dynamiki i ewolucji różnych form współpracy.
- Ekosystem – koncepcja silnie powiązana z teorią sieci społecznościowych, w której postrzega się organizację jako biznesowy ekosystem tworzony przez: dostawców, producentów, konkurentów, akcjonariuszy itp. (strategiczne wspólne przeznaczenie). Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą być aktywne w rozwoju wzajemnych korzyści – wraz z innymi elementami ekosystemu określają swoją pozycję konkurencyjną.

3. Procesu kooperacji, w którym badacze koncentrują się na:

- Procesie i ewolucji, wskazując na zróżnicowany przebieg rozwoju międzyorganizacyjnych zależności – np. cykl życia różnych form aliansów.
- Ocenie wyników identyfikując korzyści i straty wynikające z realizacji i przebiegu strategii kooperacji.

4. Zachowania kooperacyjnego – rozważania w tym zakresie koncentrują się na trzech elementach: kulturze organizacyjnej, zaufaniu oraz zobowiązaniach partnerów.

Niezależnie od różnych podejść i szkół można stwierdzić, że w strategii kooperacji dużą rolę przywiązują się do doboru partnerów, determinant i rozkładów korzyści wynikających z realizacji tej strategii, podporządkowanej jest strukturze organizacyjnej oraz ewolucji procesu kooperacji.

Problematyka ta nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rewolucji informacyjnej. Towarzyszący jej rozwój gospodarki sieciowej sprawił, że problem strategii kooperacji stał się jednym z centralnych punktów rozważań w wymiarze naukowym i pragmatycznym. Rosnąca rola społeczności wirtualnej, którymi charakteryzuje się tzw. pokolenie sieci, ściśle interakcje pomiędzy ekonomią rynkową i społeczną, tworzą silne przesłanki integracji biznesowej i tworzenia sieci przedsiębiorstw. Według Industrial Marketing and Purchasing Group sieć biznesowa to zbiór długookresowych powiązań (relacji) formalnych i nieformalnych (bezpośrednich i pośrednich), jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami, która powstaje w efekcie dłuższego procesu rozwoju relacji i zachodzących w ich ramach interakcji¹²⁴. Sieć obejmując powiązania między firmami (wertikalne – z kooperantami i horyzontalne – z konkurentami) i innymi podmiotami (diagonalne – jednostkami regulującymi biznes), także z dalszego otoczenia przedsiębiorstwa, stanowi formę pośrednią pomiędzy rynkiem (transakcje biznesowe jako interakcje między niezależnymi firmami na rynku) i hierarchią (forma organizacji transakcji biznesowych w postaci tzw. koordynacji pionowej, związanej z hierarchicznym zarządzaniem w przedsiębiorstwie, ściśle kontrolowanymi i hierarchicznie ustrukturyzowanymi firmami). Podstawową cechą tych więzi jest ich komplementarność, którą uzupełnia konkurencyjność i podobnie jak stabilność prowokuje dynamizm sieci. Często stosowanym kryterium podziału sieci jest forma zawieranych porozumień. Z tego punktu widzenia kształtowane relacje w sieci mogą być oparte na powiązaniach kapitałowych, kontraktowych oraz niekontraktowych. Przedsiębiorstwa tworzące sieć stosują różne formy porozumień regulujące ich związki.

Nowe możliwości w zakresie kształtowania więzi korporacyjnych należy wiązać z rozwojem Internetu. Elektroniczna współpraca (*e-collaboration*) dzięki elektronicznym aplikacjom i nowoczesnym technologiom umożliwia ekspansję międzynarodową nie tylko organizacjom, ale także grupom osób, czy wręcz poszczególnym

¹²⁴ M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011, s. 9–10.

jednostkom – przykładem może być grupa projektowa utworzona za pośrednictwem sieci społecznościowych, realizująca przedsięwzięcie na rzecz zagranicznego klienta. Te nowe możliwości kooperacji przyczyniają się do znacznych zmian w sposobie prowadzenia działalności i ich organizacji. Bill Gates wprowadził koncepcję *digital nervous system* (DNS) tj. komunikacyjnej sieci biznesowej ułatwiającej przekształcanie i projektowanie procesów biznesowych w nowy cyfrowy sposób – sieci są pomocne w realizacji strategii przedsiębiorstwa¹²⁵. W warunkach nasilającej się liczby zawieranych elektronicznych sojuszy nie można jednak abstrahować od kwestii formalnych w tym zakresie. Tego typu współpraca jest łatwiejsza do zawarcia z firmami zlokalizowanymi na całym świecie, niemniej jednak czynniki polityczne, kulturowe, czy społeczne mogą uniemożliwiać tego typu współpracę. Wymaga ona pewnego rodzaju sformalizowania.

Sieci postrzegane są jako perspektywiczny kierunek badań z punktu widzenia rozwoju partnerstwa i mogą, zdaniem niektórych autorów, stać się w wielu przypadkach alternatywą dla tradycyjnie postrzeganych aliansów strategicznych¹²⁶. W tym kontekście szczególnie interesujące i perspektywiczne wydają się być rozważania dotyczące przedsiębiorstw realizujących modele biznesu B2B oraz modele biznesu oparte na rozwoju sieci postrzeganych przez pryzmat portali społecznościowych. W pierwszym przypadku wynika to z faktu, iż:

- B2B to alternatywa dla tradycyjnych rynków;
- potencjał rynkowy współpracy przedsiębiorstw w ramach B2B jest praktycznie nieograniczony;
- nie ma jeszcze wystarczającej wiedzy na temat czynników, które wpływają na strukturę organizacyjną partnerów realizujących modele B2B. Relatywnie w niewielkim stopniu do potrzeb rozpoznane są także łączące te przedsiębiorstwa nieformalne i formalne formy kooperacji. Z dotychczasowych badań wynika, że dużą rolę przywiązuje się do nieformalnych aspektów kooperacji. Pozytywny wpływ na wyniki partnerstwa uwarunkowany jest istnieniem *życzliwości* (*good will*) w relacji, która jest pochodną nie tyle kompetencji, co norm relacyjnych występujących między przedsiębiorstwami¹²⁷.

Innymi słowy, B2B to nowa forma powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, rzutu-
jąca na niższe koszty ich działalności i łatwiejszy handel, niekiedy definiowana jako

¹²⁵ B. Unhelkar, A. Ghanbary, H. Younessi, *Collaborative Business Process Engineering and Global Organizations: Frameworks for Service Integration*, IGI Global, Hershey–New York 2010, s. 1–8.

¹²⁶ Ibidem.

¹²⁷ J. Świątowiec-Szczepeńska, *Znaczenie kontraktu w zarządzaniu relacjami na rynku B2B*, w: *Relacje na rynku business-business. Rozwój. Wartość. Komunikacja*, red. G. Leszczyński, B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012, s. 44–45.

innowacyjny łańcuch dostaw integrujący przedsiębiorstwa. Na łańcuch dostaw, jako czynnik integrujący przedsiębiorstwa wirtualne, choć w nieco szerszym kontekście, zwracają uwagę także L.R. Williams, T.L. Esper i J. Ozmet. Według tych autorów e-łańcuch dostaw to grupa połączonych ze sobą przedsiębiorstw – wewnątrz organizacyjnie i między sobą, za pomocą sieci informatycznej, która jest wykorzystywana w procesie przepływu materiałów, informacji i środków pieniężnych¹²⁸. Elektroniczny łańcuch dostaw to nowa forma kooperacji przedsiębiorstw, która organizacjom tworzącym to ugrupowanie umożliwia wspólne: projektowanie i rozwijanie produktów, uczestniczenie w prognozowaniu popytu, elastyczne wykorzystanie dostępnych zasobów oraz lepsze dostosowanie do potrzeb klienta¹²⁹.

Jak wspomniano wcześniej, jako perspektywiczny kierunek grupowania się przedsiębiorstw na podstawie strategii kooperacji wskazuje się także sieci tworzone za pośrednictwem portali społecznościowych. Postrzeganie możliwości kooperacji w tym zakresie nie odnosi się tylko i wyłącznie do uwarunkowań technologicznych, ale także czynników behawioralnych rzutujących na zachowanie jednostki w sieci wirtualnej.

Poszukuje się na tym gruncie odpowiedzi na takie pytania jak: na czym polega wspólny biznes w odniesieniu do uczestników sieci? Jakie są z tytułu podejmowanej na portalach społecznościowych kooperacji potencjalne korzyści i zagrożenia? Technologia połączyła w sposób formalny i nieformalny zwykłych ludzi między sobą, jednostki z korporacjami oraz agencjami rządowymi. Pojawiły się nowe możliwości technologiczne w zakresie tychże interakcji, co wpłynęło na istotne zmiany społeczne i nowe potencjalne możliwości kooperacji (formy i zakres przedmiotowy) społeczeństwa z otoczeniem. Dokonała się w ten sposób transformacja społeczna, w wyniku której współpraca o zróżnicowanym charakterze ludzi z ludźmi oraz ludzi z organizacjami stała się codziennością, choć stopnie aktywności uczestników w sieci są różne – od postawy biernej, ograniczającej się jedynie do czytania kontentu do przywództwa w jego kreacji. Kontenet ma, zdaniem W. Szpryngiera, coraz większe znaczenie w e-marketingu. Proponuje się w ten sposób nową jakość w zdobywaniu klientów – oferowanie im kontentu w formie blogów, video tutorials, raportów, newsletterów itp., z którymi na portalach społecznościowych podzielią się ze znajomymi¹³⁰.

¹²⁸ L.R. Williams, T.L. Esper, J. Ozmet, *The Electronic Supply Chain. Its Impact on the Current and Future of Strategic Alliances, Partnership and Logistic Leaderships*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2002, vol. 32, no. 8, s. 705.

¹²⁹ D. Folinas, V. Manthau, M. Sigala, M. Vlachopoulou, *E-volution of a Supply Chain: Cases and Best Practices*, „Internet Research” 2004, vol. 14, no. 4, s. 269.

¹³⁰ W. Szpryngier, *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa 2012, s. 88–90.

Jednakże kooperacja społeczna ma znaczenie nie tylko w e-marketingu. Może ona dotyczyć także sfery *sensu stricte* wytwórczej, czego przykładem są funkcjonujące w wielu regionach świata Fab laby. Fab laby to małe przedsiębiorstwa produkcyjne (minifabryczki), których instrukcję „montażu” można kupić w Internecie. Promotorem tej idei jest N. Gershenfeld, profesor Massachusetts Institute of Technology, który dowodzi, że personalizacja produkcji będzie miała rewolucyjny wpływ na społeczeństwo. W zamian za ryzyko podjęcia działalności gospodarczej na podstawie zakupionego w sieci projektu przedsiębiorcy konsument ma aktywny wpływ na produkt, który może modyfikować i dostosowywać stosownie do swoich potrzeb. N. Gershenfeld twierdzi także, że dzięki rozwojowi technik komputerowych, inżynierii materiałowej, nanotechnologii itp. zbliżamy się do zatarcia granicy między światem niematerialnych idei i materialnej produkcji, co stawia wyzwania nauce w zakresie opracowania nowej ogólnej teorii produkcji¹³¹.

Idea Fab labów to w pewnym stopniu wdrożona w życie strategia długiego ogona (*long tail*), polegająca na sprzedaży dużej liczby produktów niszowych i budowie w ten sposób przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Tego typu społeczną kooperację można także odnieść do strategii sieciowej, definiowanej jako „proces budowania, zarządzania i wykorzystania relacji, identyfikowania możliwości podejmowania działań w ramach obecnych i potencjalnych powiązań oraz efektywnego działania w warunkach wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń”¹³². Umożliwia ona wykorzystanie efektów skali oraz przynosi efekty wynikające jednocześnie ze współpracy i konkurencji. Współcześnie, zwłaszcza w sieci, oddzielenie obszarów konkurencji i współpracy jest trudne, a oba te procesy w przedsiębiorstwie przebiegają równolegle. Stąd też coraz częściej mówimy nie o strategii kooperacji, ale o strategii kooperencji – połączenie konkurencji ze współpracą, przy jednoczesnym zachowaniu indywidualnych i wspólnych celów. Przedsiębiorstwa dążąc do osiągnięcia celu biznesowego dysponują nowymi narzędziami – sieci technologiczne i społeczno-ciowe, z których wykorzystaniem łączą się nie tylko nowe relacje biznesowe, ale także nowe formy i zakres przedmiotowy kooperacji.

3.1.2. Alians jako metoda realizacji strategii

U progu XXI w. żadne przedsiębiorstwo nie działa w pojedynkę. Zacierają się różnice pomiędzy konkurentami a kooperantami, a w warunkach dynamicznie rozwijającej się gospodarki sieciowej i wspólnym użytkowaniu przez wiele przedsiębiorstw

¹³¹ E. Bendyk, *Czas wirtualnych fabryk*, „Polityka” 2007, nr 48.

¹³² M. Ciesielski, *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013, s. 126.

tych samych zasobów coraz trudniej jest stwierdzić, kiedy przedsiębiorstwo rozwija się w sposób organiczny (wewnętrzny) tj. w sposób polegający na rozwijaniu jedynie własnych zdolności. Przedsiębiorstwa decydują się na organiczny rozwój z kilku powodów. Są to: a) wysoki poziom techniczny wyrobów – mając takie kompetencje organizacja może opracowywać nowe wyroby i wykorzystywać nowe okazje pojawiające się na rynku, b) tego typu rozwój sprzyja rozszerzeniu wiedzy i zdolności, c) pozwala na rozłożenie kosztów inwestycji w czasie, które *de facto* mogą być niższe od kosztów fuzji i przejęć, d) minimalizuje zakłócenia, e) charakter ten niekiedy narzuca rynek – pionierskie firmy nie mają innej możliwości rozwoju¹³³. Niemniej jednak turbulentny charakter otoczenia sprawia, że wiele z powyższych efektów można osiągnąć nie tylko rozwijając się w sposób organiczny, o czym dobitnie dowodzi rosnąca liczba zawieranych aliansów oraz fuzji i przejęć.

Poszczególne metody rozwoju zewnętrznego różnią się między sobą przyczynami oraz efektami, które z ich tytułu można osiągnąć. Na przykład kadra menedżerska rozważając rozwój zewnętrzny w formie kapitałowej ma wobec aliansu alternatywę, którą są przejęcia. W świetle procesu internacjonalizacji jest kilka czynników przemawiających za wyborem jednej z tych form. Są to¹³⁴:

- Wykonalność – wejście na rynek międzynarodowy wiąże się z pokonaniem wielu barier wejścia, których jest więcej w odniesieniu do przejęć. Ze swej natury łatwiejsze do przeprowadzenia są alianse, które w znacznym stopniu redukują ryzyko, zwłaszcza o charakterze politycznym;
- Elastyczność – przedsiębiorstwa mają różnego rodzaju uregulowane prawem zobowiązania – normy środowiskowe, techniczne, związane z prawem pracy itp. Jeżeli tego typu oczekiwania wobec przedsiębiorstw są duże bardziej elastyczną formą wejścia na rynek zagraniczny, tj. lepiej dopasowującą się do tych uwarunkowań, są alianse.
- Asymetria informacji pomiędzy partnerami – fuzje będą preferowane, jeśli zasoby i kompetencje rozważanego w tym kontekście przedsiębiorstwa będą ściśle powiązane ze strategią zainteresowanego nią potencjalnego nabywcy. Wysoka asymetria informacji pomiędzy dwoma firmami, oraz możliwość wystąpienia pokusy nadużycia sprawiają, że alianse mogą nie spełnić pokładanych w nich oczekiwań.
- Centrum zainteresowania – ważnym czynnikiem wpływającym na wybór modelu wejścia na rynek zagraniczny jest zakres interakcji i koordynacji działań pomiędzy

¹³³ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii...*, op.cit., s. 280–281.

¹³⁴ Szerzej: H. Singh, M. Zollo., *Globalization Through Acquisition and Alliances: an Evolutionary Perspective*, w: *The INSEAD-Wharton Alliance on Globalizing*, red. H. Gatignon, J.R. Kimbley, R.E. Gunter, Cambridge University Press, Cambridge 2004.

przedsiębiorstwami, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu z realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Alianse, będąc niejako „skrojone na miarę”, są silnie skoncentrowane na tych działaniach, które przynoszą najwięcej korzyści z kooperacji, co wynika z trzech zasadniczych celów aliansów: połączenia sił, połączenia kompetencji oraz szybkiego zdobywania wiedzy i internacjonalizacji¹³⁵. Inaczej sytuacja przedstawia się, gdy w centrum zainteresowań jest ryzyko przedsięwzięcia i jego koszty. W takiej sytuacji wybór nie jest już taki jednoznaczny.

Jak wspomniano wcześniej, przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu stają się elementem sieci wzajemnie zależnych organizacji, a starając się koncentrować na wąskim obszarze kluczowych kompetencji i procesów coraz więcej czynności pobocznych starają się przekazać firmom zewnętrznym. Te wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, niekiedy nazywane organizacjami uwikłanymi, muszą stosować różnego rodzaju porozumienia o współpracy¹³⁶, gdyż wygranie walki konkurencyjnej coraz częściej zdeterminowane jest umiejętnością kooperacji. Wyrazem tego zjawiska jest rosnąca liczba aliansów, które obecnie coraz częściej nie są już traktowane jako swego rodzaju „parasol” dla realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii, ale jako określony typ współzależności biznesowej. Podejmowane są one już nie tylko w wyniku preferencji strategicznych, ale także w celach taktycznych.

W literaturze przedmiotu jest wiele definicji oraz klasyfikacji aliansu. Słowo alians wywodzi się z języka francuskiego (*alliance*) i oznacza sojusz, porozumienie między państwami. W ujęciu ekonomicznym aliance traktowane są jako wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstw:

- a) z dostawcami, odbiorcami, jak i z obecnymi oraz potencjalnymi konkurentami – każda umowa o współpracy może być aliansem; jest to tzw. szerokie ujęcie aliansu;
- b) odnoszące się do ograniczonej liczby przedsiębiorstw obejmujących rzeczywistych i potencjalnych konkurentów¹³⁷.

Tak jak sam alians, tak też niejednoznaczny w swojej definicji jest alians strategiczny. Według G. Johnsona, K. Scholesa i R. Whittingtona polega on na „dzieleniu się przez dwie lub więcej organizacji zasobami i działaniami w celu zrealizowania wspólnej strategii”¹³⁸. W takim ujęciu alians strategiczny to każda forma współpracy – sformalizowana lub nie, wiążąca się z powiązaniem w sferze własności lub też nie. Nieco inaczej traktuje alians strategiczny J. Cygler, według której jest to umowa po-

¹³⁵ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Helion, Gliwice 2006, s. 25–26.

¹³⁶ B. Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 243–244.

¹³⁷ H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 15–16.

¹³⁸ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii...*, op.cit., s. 284.

między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami o określonych cechach. Umowa ta jest długofalowa, zawierana na zasadach partnerstwa, ukierunkowana na utrzymanie i wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a zaangażowanie wkładów, ponoszonego ryzyka, jak i osiągniętych potencjalnych korzyści jest wspólne i proporcjonalne. Od strony formalnej tak zdefiniowany alians strategiczny może przybrać jedną z trzech form: umowę kooperacyjną bez zmiany stosunku własności, umowę częściowego wykupu udziałów partnera oraz *joint venture*¹³⁹. W zbliżony sposób klasyfikuje alianse strategiczne H. Chwistecka-Dudek i W. Soroka, dzieląc je na: *nonequity alliances*, czyli niekapitałowe, do których zaliczają m.in. umowy licencyjne, franczyzę; *minority equity alliances*, czyli powiązania kapitałowe w formie mniejszościowych udziałów oraz *joint venture* o równych i nierównych udziałach, których efektem jest nowy podmiot gospodarczy¹⁴⁰. W myśl tego ujęcia za alians strategiczny nie można uznać formy współpracy przedsiębiorstw o charakterze niesformalizowanym. Aliansami strategicznymi nie są też porozumienia przedsiębiorstw z dostawcami, w tym z podwykonawcami. Warto zauważyć, iż w tym ostatnim przypadku nie wszyscy znawcy przedmiotu są co do tego faktu zgodni. Zdaniem G. Johnsona, K. Scholesa i R. Whittingtona podwykonawstwo to jeden z rodzajów aliansu strategicznego, w którym partnerów łączą luźne powiązania rynkowe¹⁴¹.

W ujęciu teoretycznym alians strategiczny nie jest też zwykłym wspólnym przedsięwzięciem (*joint venture*), chociaż od strony formalnej często tak jest klasyfikowany. Nowe alianse strategiczne według Y.L. Doza i G. Hamela wyróżniają się w tym przypadku pięcioma cechami. Po pierwsze, w odróżnieniu od tradycyjnie ujmowanego *joint venture* stanowią centralny punkt w strategii przedsiębiorstwa. Po drugie, zawierane są przede wszystkim w celu redukcji stopnia niepewności a nie łączenia zasobów. Po trzecie, obejmują większą liczbę partnerów niż tradycyjnie postrzegane *joint venture*. Po czwarte, coraz częściej zawierane są w celu opracowania kompleksowych systemów i rozwiązań a nie pojedynczych produktów oraz po piąte, ze względu na liczbę zawieranych przez przedsiębiorstwa aliansów, niepewność otoczenia i dużą liczbę partnerów są coraz trudniejsze w zarządzaniu¹⁴².

Zawierane alianse rzadko kiedy dotyczą całej działalności przedsiębiorstwa, częściej jednej z realizowanych przez nie funkcji. Procesowi globalizacji gospodarki, **offshoringowi – ważnej formie globalnego pozyskiwania zasobów na potrzeby sfery usługowej, obejmującej usługi nacechowane różnym stopniem złożoności i wartością dodaną**

¹³⁹ J. Cygler, *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (I)*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 4.

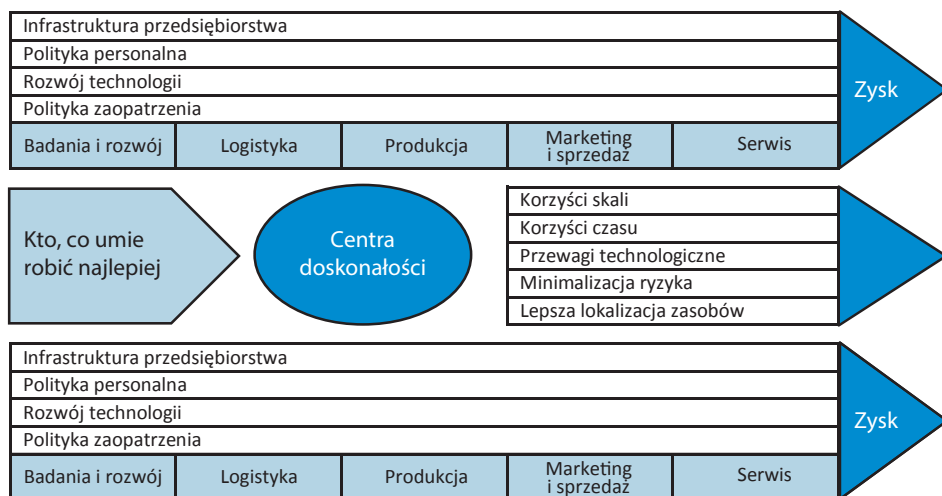
¹⁴⁰ H. Chwistecka-Dudek, W. Soroka, *Alianse strategiczne...*, op.cit., s. 19.

¹⁴¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii...*, op.cit., s. 287–288.

¹⁴² Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne...*, op.cit., s. 28–29.

(niską – *call-centers*, wysoką – księgowość, *billing*, analizy finansowe itp.), wzrostem znaczenia produkcji kontraktowej w gospodarce światowej odpowiada typologia aliansów przeprowadzona przez Z. Drzewieckiego i R. Friedricha. Autorzy Ci podzieli alianse z punktu widzenia następujących kryteriów: realizowanych funkcji, kierunku powiązań, intensywności powiązań oraz zasięgu geograficznego¹⁴³. W tym przypadku przedsiębiorstwa podejmują decyzję, które z ogniw łańcucha wartości powinny zostać połączone. Powiązanie te mogą być o różnym charakterze – poziome, pionowe i konglomeratowe; o charakterze konkurencyjnym bądź też nie. W efekcie, zwłaszcza w przypadku dużych przedsiębiorstw działających w wymiarze międzynarodowych, sieć kooperacyjnych i konkurencyjnych powiązań staje się coraz bardziej złożona. Coraz częściej w związku z tym faktem mówimy o sieciach aliansów, w skład których wchodzi zróżnicowane pod względem potencjału, rodzaju i miejsca prowadzenia działalności, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie względem siebie są konkurentami. Podejście to, poprzez analizę łańcucha wartości, koresponduje z analizą obecnie prowadzonych badań w zakresie sieciowych powiązań korporacji transnarodowych w kontekście kreacji globalnego łańcucha wartości, które dodatkowo poszerzone jest o podwykonawstwo oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne¹⁴⁴.

Rysunek 3.1. Połączenie „łańcuchów wartości” partnerów w aliansie



Źródło: Z. Drzewiecki, R. Friedrich, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995, s. 16.

¹⁴³ Z. Drzewiecki, R. Friedrich, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995, s. 15.

¹⁴⁴ Szerzej pkt 3.1.

Z. Drzewiecki i R. Friedrich zwracają uwagę na intensywność powiązań pomiędzy partnerami biznesowymi, która często jest określana przez horyzont czasowy, zaangażowanie finansowe oraz stopień formalizacji¹⁴⁵. Rola tych czynników ulega jednak pewnym zmianom, co znacznie utrudnia znalezienie w praktyce gospodarczej aliansu strategicznego w „czystej” postaci. Z definicji alians strategiczny to sojusz długookresowy. Jednakże wraz ze skracaniem się horyzontu czasowego zarządzania strategicznego, coraz większym problemem staje się określenie, kiedy okres działania aliansu jest długi, a kiedy nie, tym bardziej, że nietrwałość jest cechą aliansów. Co więcej, długookresowe relacje w większym stopniu charakterystyczne są dla powiązań z dostawcami – co w myśl definicji aliansu strategicznego często tego typu aliansem nie jest, niż sfery naukowo-badawczej. Stąd też ważniejszym od długowieczności miernikiem sukcesu aliansu jest jego wpływ w długim okresie na konkurencyjność partnerów wchodzących w skład wspólnego przedsięwzięcia, co jest pochodną realizowanej strategii kooperacji.

Za przyczynę skracania się cyklu życia aliansu, niekiedy podaje się także zbyt małą wagę przywiązywaną przez przedsiębiorstwa tworzące sojusz do relacji interpersonalnych. „Miękkie czynniki” uznawana są bowiem za determinujące sukces sojuszu, a tym samym wspomniany powyżej czas jego trwania. Co więcej, w zakresie intensywności powiązań w aliansie strategicznym coraz więcej uwagi poświęca się nieformalnym relacjom personalnym. Wpływają one na takie elementy jak: lepszy przepływ wiedzy i informacji pomiędzy strukturami organizacyjnymi, większą wrażliwość na pojawiające się problemy i wychwycenie pojawiających się okazji w biznesie, większą innowacyjność, pielęgnowanie wartości, większe zaangażowanie pracowników we wspólną pracę. Komunikacja pomiędzy strukturami organizacyjnymi rzutuje na interpretację celów biznesowych, uznawanych norm i wartości. Innymi słowy, w kształtowanych aliansach strategicznych: a) personalne relacje stanowią dopełnienie formalnych, b) porozumienia nieformalne mogą zastępować porozumienia formalne¹⁴⁶.

Na intensywność powiązań pomiędzy partnerami rzutuje także zaangażowanie finansowe i sposób formalizacji. Współcześnie w gospodarce światowej w warunkach ogólnego wzrostu liczby zawieranych aliansów dynamicznie rośnie globalna liczba powiązań pomiędzy partnerami o charakterze *non-equity*. Zmienia się też stopień formalizacji tychże partnerskich relacji odnoszący się do form prawnych, zasad sprawowania władzy, swobody decyzji partnerów oraz mechanizmów kontrolowa-

¹⁴⁵ S. Urban, S. Vadimini, *European Strategic Alliance. Cooperative Strategies in the New Europe*, Blackwell 1992, s. 19.

¹⁴⁶ Ibidem.

nia. Rewolucje zmiany w tym zakresie wiążą się przede wszystkim ze wspomnianym rozwojem gospodarki sieciowej. W tym przypadku intensywność powiązań zdeterminowana jest rodzajem sieci. Wyróżniamy w tym zakresie: sieć przedsiębiorczą (zróżnicowana w strukturze i charakterze relacji o wysokiej sile powiązań pomiędzy partnerami), sieci oportunistyczne (o wysokiej różnorodności, lecz słabych powiązaniach), sieci tradycyjne (niska różnorodność form współpracy, silne powiązania) oraz sieci otwarte (niska różnorodność i słabe powiązania)¹⁴⁷. W tych ostatnich przewaga konkurencyjna budowana jest na podstawie dostępu do zasobów zewnętrznych przedsiębiorstwa; jak wspomniano wcześniej zacierają się też różnice pomiędzy dostawcą a wytwórcą oraz klientem a odbiorcą.

Z powyższych rozważań wynika, że coraz trudniej jest zdefiniować alians strategiczny, stąd też w literaturze przedmiotu alians często traktowany jest jako sojusz pomiędzy partnerami biznesowymi budowany na gruncie powiązań formalnych i/ bądź nieformalnych. W warunkach gospodarki sieciowej trudno jest także jednoznacznie stwierdzić, czy rozwój zewnętrzny przedsiębiorstwa poprzez alianse to jeszcze metoda, czy już w przypadku niektórych firm strategia rozwoju przedsiębiorstwa. W myśl „strategii dźwigni” przedsiębiorstwa w celu uzyskania przewagi strategicznej dążą do maksymalnego wykorzystania dostępnych zasobów występujących poza organizacją, co oznacza, że poszukują komplementarnego potencjału na zewnątrz przedsiębiorstwa poprzez współpracę z innymi wyspecjalizowanymi partnerami¹⁴⁸. J. Hagel III i J.S. Brown wyróżniają tzw. trzy fale, prowadzące do szybkiego budowania potencjału firmy dzięki wykorzystaniu zasobów zewnętrznych, zlokalizowanych poza firmą, które jednocześnie stanowią ważne etapy rozwoju powstających na rynkach globalnych sieci biznesowych. Są to¹⁴⁹:

- „fala dynamicznej specjalizacji” – polegająca na dokonywaniu wyborów zmierzających do skupienia się na obszarach potencjału światowej klasy i zrezygnowania ze wszelkiej innej działalności (np. poprzez *outsourcing*) – wypracowanej tzw. „dynamicznej specjalizacji” zapewniającej rozwój firmy;
- „fala dołączalności dzięki zdolności do połączeń i koordynacji” – polegająca na koncentracji przedsiębiorstwa na koordynacji działań i procesów między wieloma współpracującymi przedsiębiorstwami w celu efektywniejszego wykorzystania wspólnego potencjału i wytworzenia większej wartości dla klienta;

¹⁴⁷ M.D. Hutt, E.R. Stafford, B.A. Walker, P.H. Reingen, *Defining the Social Network of a Strategic Alliance*, „MIT Sloan, Management Review Magazine” 2000, January 15.

¹⁴⁸ A. Chrzanowski, *Nowe koncepcje organizacji*, <http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn> (28.07.2013).

¹⁴⁹ J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice 2006, s. 38.

- „fala wspomaganego budowania potencjału” – polegająca na bliskiej współpracy z innymi wyspecjalizowanymi firmami.

Alianse w szerokim ujęciu coraz częściej przyjmują strukturę otwartej sieci biznesowej, tj. sieci kontraktowych powiązań między specjalistycznymi firmami, z których każda pracuje nad stworzeniem innego elementu produktu, a tradycyjny podział na dostawcę-wytwórcę i klienta-odbiorcę jest zaburzony. Uczestniczące w tym sojuszu organizacje jednocześnie, w zależności od celu, konkurują i kooperują, a którym próbuje się nadać wartość jako całości, a nie w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw. Jest wiele praw mówiących o tym, m.in. prawo D.P. Reeda nazywane prawem grupy, w którym autor wskazuje, iż w społeczeństwach sieciowych następuje wyodrębnienie samoistnych grup, które same ze sobą tworzą węzły, a których wartość dla użytkowników rośnie szybciej niż liczba uczestników sieci¹⁵⁰. Wzrost roli zasobów zewnętrznych przedsiębiorstwa rzutuje także na wspomniany wcześniej problem wyceny transgranicznej wartości ich kapitału.

Różnego typu grupy przedsiębiorstw możemy spotkać w gospodarce wirtualnej (tworzonych za pośrednictwem sieci technologicznych i społecznościowych) oraz realnej. W tej ostatniej warto także zwrócić uwagę nie tylko na powiązania funkcjonalne, ale także przestrzenne, które poddawane są ponownej ocenie. Marginalizacja ich znaczenia w przeszłości zaowocowała nie zawsze uzasadnionym ekonomicznie geograficznym rozproszeniem.

3.2. W kierunku internacjonalizacji sieciowej

3.2.1. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw

Wobec nieustannie dokonujących się zmian, przedsiębiorstwa podejmują działania strategiczne dotyczące ich pozycji w nowym, przeobrażającym się otoczeniu i przededefiniowania źródeł przewagi konkurencyjnej. Zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa nie można postrzegać jedynie w sposób tradycyjny, tj. z punktu widzenia występowania i negatywnych efektów (barier związanych z uruchomieniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstwa), ale także jako nadarzącą się okazję dla biznesu, tj. budowania przewagi konkurencyjnej ukierunkowanej na wzrost wartości firmy. Okazje do biznesu wzmacniają narzędzia rewolucji informacyjnej i usieciowienie przedsiębiorstw, stanowią jednakże przemijające sytuacje zachodzące w otoczeniu podmiotu.

¹⁵⁰ M. Ciesielski, *Sieci w gospodarce...*, op.cit., s. 43–44.

Możliwość rozpoznania (uświadamiania) okazji przez przedsiębiorstwo jawi się pochodną kompetencji przedsiębiorstwa i jego zasobów, zwłaszcza wiedzy i określa tzw. elastyczność przedsiębiorstwa. Przy czym składowe tych zasobów odnoszą się do elastyczności technologicznej (materialna infrastruktura technologiczna), społecznej (zasoby ludzkie), przedsiębiorczej (wiedza i będące jej wyrazem kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa) i finansowej (środki finansowe), co niejako koresponduje z rodzajem czynników tkwiących w otoczeniu przedsiębiorstwa i penetrowanych w celu poszukiwania okazji do biznesu.

Otoczenie przedsiębiorstwa, stanowiące źródło jego przewag, tworzy zespół zjawisk, procesów i instytucji związanych z przedsiębiorstwem, które oddziałują na jego stan, jak i poddawane są jego oddziaływaniu¹⁵¹. Chociaż może być ono różne dla różnych przedsiębiorstw, to otoczenie bezpośrednio tworzą podmioty, osoby lub grupy osób, które mają udziały, prawa i inne interesy związane z przedsiębiorstwem i jego działalnością¹⁵², i pozostają z nim w różnego rodzaju powiązaniach. Można wśród nich wyróżnić grupę zarządzających, współwłaścicieli, klientów, pracowników, współpracowników handlowych, dostawców, konkurencję, rząd oraz grupy polityczne. Ogół warunków o charakterze ekonomicznym – społecznym, technicznym i politycznym tworzy otoczenie dalsze i w odróżnieniu od bezpośredniego, znajduje się poza kontrolą zarządzających przedsiębiorstwem. Na jednym i drugim wycisnęła swe piętno globalizacja, zmieniając charakter otoczenia i związane z tym podejście do biznesu.

Także według M. Goryni otoczenie, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje jest jednym ze źródeł uzyskania jego przewagi konkurencyjnej, m.in. poprzez oddziaływanie na decyzje i funkcjonowanie przedsiębiorstw (znajduje to odzwierciedlenie w koncepcji pięciu sił M. Portera). Reakcja przedsiębiorstwa na zmiany dokonujące się w jego otoczeniu pozwalająca utrzymać lub zwiększać przewagę konkurencyjną wymaga działań, nie tylko przekraczających wewnętrzne granice przedsiębiorstwa, ale także granice kraju macierzystego. Powoduje to zmiany w obszarach analizy strategicznej przedsiębiorstwa, które wchodząc na globalny rynek realizuje strategie odnoszące się do nowych relacji z otoczeniem, kształtowanych w wyniku internacjonalizacji działalności.

Kluczowe dla strategii przedsiębiorstwa działającego w globalnym otoczeniu, ukierunkowanego na poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w zewnętrznym środowisku, stają się następujące obszary:

¹⁵¹ Por. m.in.: D.A. Ball, W.H. McCulloch, *International Business: Introduction and Essentials*, Irwin, Homewood, Boston 1993, s. 9.

¹⁵² M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 43–44.

- Globalne środowisko biznesowe, które w odniesieniu do przedsiębiorstw penetrujących otoczenie globalne obejmuje możliwości pozyskiwania zasobów na całym świecie, uzyskiwania niższych niż dotychczas kosztów transportu i telekomunikacji, penetrowania nowych rynków, przy przestrzeganiu ustawodawstwa w wymiarze krajowym i międzynarodowym, pozyskiwania nowych „globalnych” klientów, partycypowania w przemianach technologii światowej, ale także presję oddziaływania trendów gospodarki światowej, konkurencji, wzrostu zagrożeń (np. w wyniku zmian kursów walutowych).

G. Yip¹⁵³ uważa, że globalne otoczenie wpływa na zwiększenie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, co przejawia się w:

- a) stopniu ujednoczenia rynku, co znajduje odzwierciedlenie w udziale klientów globalnych w światowej konsumpcji, stopniu zbliżenia ich potrzeb i upodobań oraz możliwości wykorzystania narzędzi i rozwiązań marketingowych stosowanych w poszczególnych krajach w płaszczyźnie międzynarodowej;
- b) kosztach, gdyż prowadzenie działalności w skali międzynarodowej może zwiększać skalę redukując koszty, zwłaszcza jeśli występują różnice w tym względzie pomiędzy krajami;
- c) polityce i związanych z tym regulacjach, tj. m.in. normach technicznych, ograniczeniach w przestrzeganiu prawa własności, możliwościach transferu technologii, przepisach patentowych, które mogą sprzyjać lub ograniczać umiędzynarodowienie działalności;
- d) konkurencji, która może osłabiać efekty uzyskiwane na poszczególnych rynkach, stymulując tym samym współzależność działań prowadzonych w poszczególnych krajach w celu ich globalnej koordynacji.

Osiągnięcie sukcesu na globalnym rynku warunkuje też umiejętność współpracy z innymi przedsiębiorstwami, które są lub stają się globalne, a dokonuje się to także poprzez tworzenie nowych form organizacyjnych w wyniku fragmentaryzacji działalności i towarzyszące im przegrupowania przedsiębiorstw.

- Różnice pomiędzy globalną a krajową strategią rozwoju – nie wszystkie funkcje przedsiębiorstwa mogą być realizowane poza granicami kraju macierzystego. Jednocześnie część produkcji może opierać się na zasobach dostępnych poza granicami krajów macierzystych i zaspokajać popyt obejmujący standardowe produkty o jednakowych cechach, niezależnie od miejsca przeznaczenia (np. wyroby elektroniczne). Rodzi to potrzebę zastosowania dualnego podejścia, łączącego poprzez rozwój organiczny strategię globalną z policentryczną, dopasowaną do specyfiki poszczególnych rynków lub wypracowania w ramach sieci biznesowej

¹⁵³ G. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 40–64.

innego rozwiązania, przegrupowanie przedsiębiorstw i rozwój form ekspansji poza kapitałowej.

- Globalna integracja procedur planowania – opracowanie globalnej strategii jest bardziej złożone niż krajowej i wymaga wzięcia pod uwagę wielu czynników wynikających z przyjętych norm np. jakościowych, materiałowych, zarówno tych międzynarodowych, jak i krajowych, które nie muszą obowiązywać w innych krajach.
- Międzynarodowe instytucje finansowe – ukierunkowanie na strategię globalną oznacza znajomość światowych standardów sprawozdawczości finansowej i kanałów przepływu informacji. Stosowanie strategii globalnej przez przedsiębiorstwo sprawia, że zmienia się w jego otoczeniu rola międzynarodowych instytucji. Zmiany te łączą się także z wykorzystaniem narzędzi upowszechnionych przez rozwój Internetu. Internet doprowadził do nowych form dostarczania usług finansowych uczestnikom branży, którymi mogą być instytucje finansowe, osoby i firmy. E-finanse definiowane są jako wykorzystanie Internetu do dostarczania usług finansowych konsumentom, firmom i instytucjom finansowym. Umożliwia to przedsiębiorstwom łatwiejszy dostęp do zasobów finansowych na całym świecie. Ponadto niektóre europejskie i azjatyckie banki, jak i kilka amerykańskich instytucji finansowych, oferują obecnie usługę A2A (konto do konta), tj. umożliwiającą klientom poprzez Internet swobodny transfer środków pieniężnych z jednego konta na drugie (czy na własny rachunek lub inne) w czasie rzeczywistym. Otwiera to ogromne możliwości prowadzenia biznesu przedsiębiorstwom zaangażowanym w środowisku e-biznesu, w szczególności firmom globalnym. Oznacza to oszczędności dla firm działających na całym świecie, które mogą na bieżąco dokonywać płatności i transferu funduszy związanych z prowadzonymi inwestycjami zagranicznymi. Rozwój e-finansów sprzyja niższym cenom usług finansowych, z kolei obniżanie kosztów umożliwia konsumentom większy dostęp do usług finansowych. W wielu krajach nie zostały jednak wydane stosowne przepisy dla banków internetowych, które odgrywają bezpośrednią lub pośrednią rolę w świadczeniu usług finansowych. Jest to istotne do opracowania międzynarodowych standardów i budowy wolnego od ryzyka środowiska e-finansów.

Rysunek 3.2. Obszary analizy strategicznej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Unhelkar, A. Ghanbary, H. Younessi, *Collaborative Business Process Engineering and Global Organizations: Frameworks for Service Integration*, IGI Global, Hershey–New York 2010, s. 87.

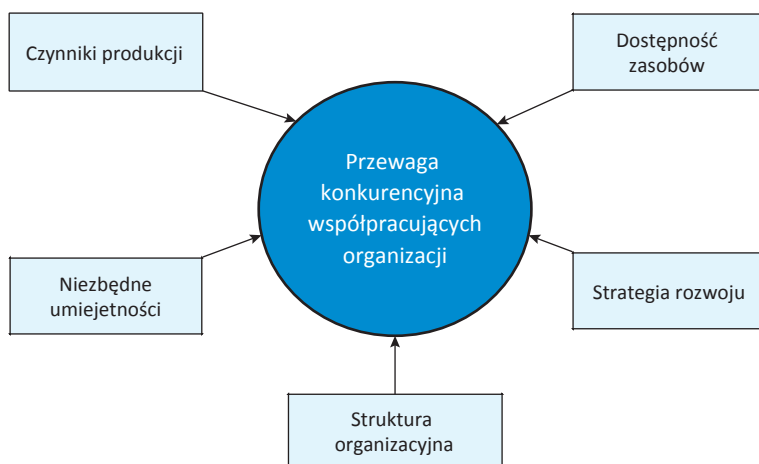
Przedsiębiorstwa są coraz bardziej zainteresowane współpracą ze sobą, bo tylko wtedy prowadzi ona do ich rozwoju. Stąd też z kooperacją globalną musi wiązać się osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Duży potencjał tkwi w elektronicznej współpracy, pozwalającej na większą w stosunku do tradycyjnej jej formy kontrolę kosztów, skrócenie czasu pracy, zwiększenie elastyczności, a w konsekwencji większe zyski. Wdrażane systemy muszą być jednak dostosowane do różnych środowisk i ich użytkowników, a ze względu na międzynarodowy charakter gwarantować także dostęp w różnym czasie.

Globalizacja rynków oznacza konieczność przyjęcia standardowych procesów wytwarzania, sprzedaży i dystrybucji produktów i usług. Fundamentalnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zgodnie z modelem przewagi konkurencyjnej M. Portera, jest produkcja. Znacząca przewaga wynika z jakości produktów, wiedzy, technologii itp. Dystrybucja i produkty muszą być dostosowane do potrzeb globalnego klienta.

Otoczenie firmy, zdaniem M. Portera, ma duży wpływ na kształtowanie przewagi konkurencyjnej, która nie zależy wyłącznie od działania firmy, jej strategii i sprawności operacyjnej. Przedsiębiorstwo, dokonując ekspansji na rynek zagraniczny, powinno uwzględnić nowe otoczenie przedsiębiorstwa w postaci czynników produkcji,

sektorów pokrewnych i wspomagających, rywalizacji firm, warunków popytu, które rzutują na wdrażaną strategię i związaną z tym strukturę organizacyjną. Uzyskanie przewagi na rynku globalnym stwarza przedsiębiorstwom wynikająca z analizy czynników składających się na romb Portera możliwość zastosowania miejscowej przewagi (i ich źródeł), zwłaszcza trudnej do naśladowania. Poszukiwanie takich czynników, które sprawiają, że niektóre kraje i niektóre sektory działalności są bardziej konkurencyjne niż inne i ich wykorzystanie do budowania przewagi może ułatwiać funkcjonowanie na globalnym rynku. Jest to możliwe także w wyniku rozwoju współpracy przedsiębiorstw posiadających tak określone atuty. W konsekwencji rzutuje to na funkcjonalno-przestrzenne przegrupowania przedsiębiorstw w przestrzeni globalnej.

Rysunek 3.3. Czynniki przewagi konkurencyjnej w organizacji globalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Collaborative Business...*, op.cit., s. 7.

Wejście na globalny rynek oznacza też ocenę atrakcyjności branży – sektora działalności, do której ma zastosowanie układ pięciu sił Portera (tj. groźba wejścia nowych podmiotów, pojawienia się substytutów produktów, siła przetargowa dostawców i nabywców, zakres rywalizacji między konkurentami w danej branży, sektorze). Jeśli oddziaływanie tych „sił” jest znaczące, to branże, sektory, w których obserwuje się ich wpływ, z uwagi na silną konkurencję, nie są w stanie zapewnić odpowiednich zysków, by uznać je za atrakcyjne dla podjęcia ekspansji¹⁵⁴.

¹⁵⁴ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii...*, op.cit., s. 54–60.

Kolejnym potencjalnym źródłem poszukiwania przewagi konkurencyjnej jest – obok otoczenia, zwłaszcza międzynarodowego ważnego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa – obecność w sieci. Powiązania sieciowe są dla przedsiębiorstw poszukujących przewagi konkurencyjnej w procesie internacjonalizacji (choć nie tylko) środkiem do ich realizacji w warunkach dynamicznych i złożonych przeobrażeń zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw.

Przynależność do sieci ułatwia przedsiębiorstwom pozyskiwanie zasobów w sposób bezpośredni – każda firma posiada określone zasoby (zasoby własne), jak i w sposób pośredni. Firma działająca w sieci uzyskuje bowiem dostęp do zasobów zewnętrznych (choć niekiedy w sposób ograniczony), którymi dysponują inne firmy przynależące do sieci (zasoby rynkowe). Możliwość ich pozyskania uzależniona jest od pozycji firmy w sieci oraz jej struktury (ukształtowanego charakteru współzależności). Wyższą pozycję, ze względu na swój potencjał i zdobyte doświadczenia, mają duże korporacje transnarodowe, ale nie tylko. Poprzez układy sieciowe przedsiębiorstwa MŚP poprawiają swoją pozycję rynkową, zapewniając sobie lepszą dostępność do ograniczonych geograficznie zasobów. Szczególną wagę w tym zakresie przypisuje się zasobom wiedzy. Z tego powodu zarówno firmom dużym, jak i małym działalność w sieci pozwala na realizację strategii ukierunkowanych na pozyskiwanie zróżnicowanych klientów oraz oferowanie im różnego rodzaju usług komplementarnych, które z kolei mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Internacjonalizacja sieciowa odnosi się do pojedynczej firmy, jak i sieci jako całości. W podejściu sieciowym, opartym na internacjonalizacji konwencjonalnej, można wyróżnić cztery podstawowe przypadki, jako efekt różnego stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Wysoki stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa przy niskiej internacjonalizacji sieci (samotny internacjonal) zazwyczaj inicjuje umiędzynarodowienie partnerów z sieci, a przy wysokiej (internacjonal w zinternacjonalizowanym otoczeniu) uzupełnia, stwarzając możliwość wystąpienia efektów synergicznych i zmiany pozycji firmy poprzez rozwój *joint venture* oraz fuzje i przejęcia. Niski stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa w słabo umiędzynarodowionej sieci („wczesnie zaczynający”) oznacza mało znaczące związki z przedsiębiorstwami zagranicznymi, podobnie jak innych uczestników sieci i w przypadku dużych firm może wiązać się z szybszym i bardziej ekspansywnym wejściem na rynki zagraniczne niż ma to miejsce w niewielkich przedsiębiorstwach. „Późno zaczynający”, czyli przedsiębiorstwa opóźnione w internacjonalizacji w stosunku do innych o wysokim umiędzynarodowieniu, mają zazwyczaj ułatwione wejście na rynki zewnętrzne (w większym stopniu jednak małe bardziej wyspecjalizowane

firmy)¹⁵⁵. Internacjonalizacja w ujęciu sieciowym dokonuje się poprzez rozwój wiedzy i uczenie się od innych firm, stwarzając możliwość korzystania z zewnętrznych zasobów, potencjału sieci w zakresie wytworzonych powiązań pomiędzy różnymi rynkami narodowymi. Ukierunkowanie w sieci na określony cel skłania do oparcia organizacji we wzajemnych relacjach na lojalności i zaufaniu (a nie biurokratycznych procedurach lub mechanizmie cenowym), a to przekłada się na dbałość o reputację podmiotów tworzących sieć i sieci jako całości.

Zdaniem M. Ratajczak-Mrozek, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa prowadzącego działalność za granicą stanowi rezultat konfrontacji z międzynarodowymi podmiotami gospodarczymi¹⁵⁶. Polega ona na łączeniu efektów wynikających ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych względem przedsiębiorstwa. Powiązania sieciowe i obecność w sieci biznesowej, stanowiące nieodzowną cechę współczesnego otoczenia przedsiębiorstwa, stwarza możliwość osiągania wspólnie przez będące we wzajemnych relacjach biznesowych przedsiębiorstwa wyższych niż przeciętnie przychodów, których nie mogłyby one osiągnąć w pojedynkę¹⁵⁷. J. Dyer i H. Singh określają je mianem „relacyjnej”. Jest ona efektem cech relacji sieciowych, do których zalicza się ciągłą interakcję, współzależność i nieskończoność¹⁵⁸.

Interakcja oparta na powiązaniach formalnych i nieformalnych w długim okresie pogłębia wiedzę, doświadczenie i zaufanie uczestniczących w sieci, które pozostając we wzajemnych zależnościach ze sobą wpływają na ograniczenie ryzyka działalności, elastyczność i sprawność działania oraz redukcję kosztów.

Z kolei współzależność odnosząca się do powiązań w zakresie zasobów, podmiotów i działań, zdaniem M. Ratajczak-Mrozek, kształtuje zasoby i umiejętności, tworząc ich niepowtarzalną kombinację, pozwalającą osiągnąć przewagę niemożliwą do osiągnięcia przez pojedyncze przedsiębiorstwo, a będącą efektem synergii powiązanych w sieci przedsiębiorstw. Realizuje się ona poprzez redukcję kosztów, wzrost elastyczności działalności i innowacyjny rozwój.

Podobnie nieskończoność, wyrażająca się w ramach powiązań sieciowych w nieograniczoności działania, zarówno w aspekcie przestrzennym (nowe rynki), podmiotowym (nowi odbiorcy), jak i przedmiotowym (nowe produkty, nowy wymiar działalności) prowadzi do rekonfiguracji dotychczasowego łańcucha wartości i tworzenia nowego. Pozwala w ten sposób budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, będącego

¹⁵⁵ J. Johanson, L.-G. Mattsson, *Internationalization of Industrial System – A Network Approach*, w: *A Reader*, red. P.J. Buckley, P. Ghuari, Academic Press, London 1993, s. 295, 310 za M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 80–81.

¹⁵⁶ M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe...*, op.cit., s. 52.

¹⁵⁷ J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4, s. 662.

¹⁵⁸ M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe...*, op.cit., s. 54, 60, 61, 64, 74.

jednym z ogniw sieci, do której przystąpienie warunkuje niejednokrotnie jego internacjonalizację, ułatwiając ją przez wykorzystanie doświadczenia innych podmiotów znajdujących się w sieci, także w zakresie obniżenia ryzyka związanego z ekspansją. Ostateczne oddziaływanie cech relacji biznesowych płynących z obecności w sieci prowadzi do przewagi kosztowej (minimalizacja kosztów zapewniająca poprzez obniżkę ceny produktów wzrost popytu) i różnicowania (wytwarzanie unikatowych produktów kierowanych do klientów zainteresowanych dobrą marką, wysoką jakością produktów) jako pochodnej sprzężeń zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem, jego specyfiką, zasobami a otoczeniem, w tym kształtowanym przez wzajemne relacje sieciowe.

W konwencji modeli sieciowych internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza bowiem budowanie i umacnianie pozycji, w tym przypadku KTN (korporacja transnarodowa), w powiązaniu z innymi partnerami w sieci. Może się ona odbywać na trzy sposoby poprzez¹⁵⁹:

- 1) budowanie pozycji w odniesieniu do nowych, zagranicznych jednostek sieci (*international extensin*);
- 2) umacnianie pozycji i zwiększenie zaangażowania zasobów w firmach partnerskich (*penetration*);
- 3) poprawę koordynacji między pozycjami w różnych narodowych sieciach (*interrenational integration*).

Zlecenie firmom zagranicznym realizacji części globalnego łańcucha wartości (*Global Value Chain – GVC*) w ramach współdziałania w sieci obarczone jest dużo większym ryzykiem niż zlecenie pewnych prac przedsiębiorstwom działającym na tym samym krajowym rynku. W przypadku wyboru firm działających na rynku macierzystym wychodzi się z założenia, że poziom kontroli będzie zachowany zgodnie z przyjętymi i obowiązującymi w danym kraju standardami. Dotyczy to m.in. wzornictwa, jakości dostarczanych dóbr i świadczonych usług, standardów procesów produkcyjnych oraz modeli biznesu, które w wyniku różnego rodzaju umów i przepisów muszą realizować partnerzy. Inaczej nieco sytuacja przedstawia się w przypadku zawierania kontraktów z partnerami zagranicznymi. Zachowanie wszystkich warunków kontraktów nie jest już tak oczywiste i uwarunkowane jest wieloma zróżnicowanymi czynnikami.

W warunkach nasilającej się liczby zawieranych elektronicznych sojuszy nie można jednak abstrahować od kwestii formalnych w tym zakresie. Sieć biznesowa ułatwia podjęcie współpracy z firmami zlokalizowanymi na całym świecie, niemniej jednak czynniki polityczne, kulturowe, czy społeczne mogą ją ograniczać lub wręcz uniemożliwiać. Stąd pojawia się pewnego rodzaju potrzeba jej sformalizowania.

¹⁵⁹ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji...*, op.cit., s. 77.

Konfiguracja systemów informacyjnych wymaga zrozumienia celu działalności przedsiębiorstwa i zaangażowania w ten proces wszystkich zainteresowanych oraz uwzględnienia zachodzących zmian o charakterze technologiczno-społecznym. Stąd wpływ globalizacji na rozwój gospodarki należy współcześnie rozpatrywać w kontekście społeczeństwa globalnego i mobilnego. Działania na rzecz niezawodności systemów informatycznych, w zakresie ich dostępności i wydajności za pośrednictwem różnych platform i środowisk, mają na celu ich dostosowanie do potrzeb różnorodnych użytkowników i umożliwić „przeniesienie” z jednego przedsiębiorstwa do drugiego. Oprócz środowiska oprogramowania, konfiguracji aplikacji i kwestii bezpieczeństwa, niezbędne dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w globalnym otoczeniu, wspomagany technikami informatycznymi, są dostosowane do nich zmiany dotyczące organizacji pracy, jej charakteru a również umiejętności, zarządzania i struktury organizacyjnej przedsiębiorstw. Współcześnie technologie informacyjne, które od dłuższego czasu są jedną z sił sprawczych procesu globalizacyjnego zostały wzmocnione technologią mobilną, co zapewnia nowe i wyjątkowe możliwości współpracy.

Obecność w sieci stwarzając przesłanki uzyskania przewagi konkurencyjnej wymaga, jak już wspomniano, innego niż dotychczas spojrzenia na otoczenie, rozpatrywanego jako pewien układ relacji nie tylko w wymiarze krajowym, ale i międzynarodowym. W kształtowaniu globalnej przewagi konkurencyjnej organizacje muszą posiadać kluczowe kompetencje w takich obszarach jak: struktura organizacyjna, zasoby, umiejętności. Globalne systemy informacyjne umożliwiają zdobycie informacji w wielu przekrojach ułatwiających zbudowanie globalnej przewagi konkurencyjnej, ale efektywność ich wykorzystania zdeterminowana jest też wiedzą i umiejętnościami w tym zakresie.

3.2.2. Ponadgraniczny transfer wiedzy w przegrupowaniach przedsiębiorstw

Jedną z ważniejszych cech powiązań sieciowych jest proces uczenia się uczestniczących w sieci przedsiębiorstw, a sprzężenia zwrotne pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami w sieci zarówno ten proces warunkują, jak i wzmagają. Chęć uczenia się współpracujących w sieci partnerów dokonuje się w różny sposób, najczęściej poprzez doświadczenie oraz w wyniku transferu wiedzy zawartej w produktach, jak i wiedzy ukrytej. Proces ten postrzega się jako podstawową przesłankę podejmowania relacji sieciowych, lecz jego intensywność determinuje wiele czynników, w tym charakter powiązań (zaopatrzenie, świadczenie usług w zakresie B+R), rodzaj produkcji (standardowa, innowacyjna) oraz długotrwałość relacji i związane z tym zaufanie. Wejście w etap gospodarki opartej na wiedzy, w której podstawowym czynnikiem

produkcji jest wiedza, sprawia, że staje się ona warunkiem i sposobem zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Intensyfikacja procesu uczenia się i pozyskiwania wiedzy poprzez współpracę w sieci wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, zwłaszcza podejmującego działalność na rynkach zagranicznych, które musi się zmierzyć ze zmiennością i konkurencyjnością międzynarodowego otoczenia. Ważne w tym zakresie staje się wykorzystanie relacji sieciowych, ułatwiających orientację w rozwoju międzynarodowej aktywności.

Sprawny przebieg procesu internacjonalizacji, także w kontekście przegrupowań funkcjonalno-przestrzennych współpracujących przedsiębiorstw, umożliwia wiedza o: a) zagranicznych klientach i konkurentach (*foreign business knowledge*), b) zagranicznych instytucjach rządowych i administracyjnych (*foreign institutional knowledge*) oraz c) procedurach internacjonalizacji (*internationalisation knowledge*)¹⁶⁰. Jej źródła stanowią, obok badań rynku, informacje uzyskane dzięki obecności w sieci. Wiarygodność tego rodzaju źródeł sprzyja nawiązaniu aktywnej współpracy, a łatwość przenoszenia i wykorzystania wiedzy na innych rynkach pozwala na eliminację wielu ograniczeń jakie pociąga za sobą takie rozwiązanie zastosowane w odniesieniu do kapitału fizycznego przedsiębiorstw. Ułatwia zatem proces wchodzenia na nowe rynki.

Swoistym ograniczeniem na drodze przekazywania wiedzy jest jednak brak zaufania, który może utrudniać rozwój powiązań sieciowych, a także pojedynczych przedsiębiorstw. Nie zmienia to faktu, że transfer wiedzy może spowodować utratę kontroli w strategicznych dla przedsiębiorstwa obszarach, które decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Mając na względzie osiągnięcie przewagi wynikającej z obecności w sieci biznesowej i związane z tym bezpieczeństwo oraz negatywne następstwa powiązań sieciowych (konflikty, uzależnienie od innych przedsiębiorstw, utrudnianie rozwoju innych firm) konieczne staje się odpowiednie dobranie partnerów, których relacje oparte są na zaufaniu.

Zdyskontowanie wiedzy niezbędnej do kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest możliwe w warunkach globalizacji, która przyczynia się do zwiększenia możliwości i poszerzenia zakresu rekonfiguracji produkcji w skali światowej i związanych z nią zasobów. Poprzez tworzenie globalnego łańcucha wartości, zmniejszając bariery geograficzne, kulturowe i produkcyjne, w proces pozyskiwania wiedzy włączeni są także dostawcy i odbiorcy oraz inni uczestnicy łańcucha wartości,

¹⁶⁰ R.D. Hadley, H.I.M. Wilson, *The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge*, „International Business Review” 2003, vol. 12, no. 6, s. 698, 712–715 za M. Ratajczak, *Sieci biznesowe...*, op.cit., s. 67.

którzy w ten sposób uczestniczą w swoistym procesie innowacji. Dokonuje się on poprzez¹⁶¹:

- wzrost różnorodności geograficznej i kulturowej łańcucha dostaw, przedsiębiorstw i klientów, który umożliwia wykorzystanie lokalnej wiedzy w całej globalnej sieci;
- rosnącą przestrzenną mobilność pracowników (absolwenci szkół wyższych, naukowcy, wysokiej klasy specjaliści), którzy poprzez swe migracje przyczyniają się do przenoszenia wiedzy, także tej zaawansowanej technologicznie, np. znaczący wkład w rozwój sektora zaawansowanych technologii Tajwanu wnieśli powracający na Tajwan inżynierowie, którzy wcześniej wyemigrowali do Stanów Zjednoczonych;
- zmianę charakteru pracy, gdyż coraz więcej wartości dodanej w gospodarce światowej kreuje działalność oparta na wiedzy i związane z nią zasoby; w przypadku standardowej produkcji wydajność najbardziej efektywnego pracownika jest ok. 5-krotnie wyższa w stosunku do średniej, natomiast w działalności opartej na wiedzy relacja ta kształtuje się na nieporównywalnie wyższym poziomie; wysokie nakłady związane ze stałym zaangażowaniem takich pracowników dla pojedynczej firmy, sprawiają, że rozwijają się agencje, które udostępniają wysokiej klasy specjalistów poszczególnym przedsiębiorstwom, w których rozwój innowacyjności staje się pochodną umiejętności połączenia i wykorzystania wiedzy eksperckiej zaangażowanych specjalistów przy realizowanych przez przedsiębiorstwo innowacyjnych projektach;
- ograniczenie i usuwanie problemów związanych z przygotowaniem do współpracy ze specjalistami, niezależnie od geograficznego usytuowania, a wynikających z utrzymania lokalnego charakteru transferowanej wiedzy. Obok globalnych sieci wiedzy istnieją jej zasoby w lokalnej sieci przedsiębiorstw, skupionych w klastrach. Pochodzenie geograficzne „wiedzy” wpływa na to, jak jest przekazywana i kto jest w stanie ją wchłonąć, czyniąc z niej zasoby globalnej sieci. Przedsiębiorstwa muszą znaleźć sposób, by stać się częścią takiego lokalnego środowiska wiedzy i wykorzystać jego potencjał, odnoszący się także do wiedzy nieformalnej, w globalnej strukturze.

Chociaż typowe dla lat 70. i 80. łączenie technologii, pochodzących z różnych, odrębnie funkcjonujących dziedzin gospodarki, nadal odgrywa ważną rolę w procesie innowacji i transferu wiedzy, to umiejętności i procedury potrzebne do łączenia wiedzy pochodzącej z różnych przedsiębiorstw są zupełnie różne od tych potrzebnych do scalania wiedzy wywodzącej się z różnych obszarów technologicznych. Firma może rozwijać się, zarówno poprzez łączenie umiejętności i ich rekonfigurację w celu

¹⁶¹ *Alliance on Globalizing: Strategies for Building Successful Global Businesses*, red. H. Gatignon, J.R. Kimberly, R. Gunther, The INSEAD-Wharton, Cambridge 2004, s. 308–310.

tworzenia nowego potencjału opartego na nagromadzonych dotychczas zasobach i tych nowo nabytych, jak i w wyniku odpowiedniej „architektury” kompetencji bazujących na dostępie do nowej wiedzy pochodzącej spoza firmy oraz jej integrowania w różnych przedsiębiorstwach funkcjonujących w sieci.

Za podstawowe umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie wdrażania globalnej innowacyjności w ramach dekompozycji istniejącej i tworzenia nowej kompozycji wiedzy uznaje się:

- a) umiejętność łączenia własnych źródeł pomysłów z zewnętrznymi i budowanie efektywnych sieci wiedzy;
- b) tworzenie możliwości absorpcji innowacyjnych koncepcji pochodzących z zewnątrz, poprzez uczestnictwo w społecznościach, które je tworzą (współpraca poprzez portale, także za pośrednictwem ICT);
- c) adaptację technologii i jej przenoszenie z jednego do nowego, kolejnego lokalnego środowiska;
- d) umiejętność łączenia różnych zasobów wiedzy, które stanowią podstawę powstania nowej kompozycji wiedzy i „przekuwania” jej w rynkowy sukces.

Warunkiem tworzenia innowacyjnych zdolności poprzez łączenie różnych koncepcji i źródeł wiedzy jest budowa sieci, która daje wiele możliwości wejść do sieci i połączeń między jej uczestnikami. Niezbędne dla tego procesu technologie ICT to stosunkowo nowe narzędzie o dużych możliwościach w kształtowaniu relacji biznesowych, którego wykorzystanie warunkuje wiedza uczestników tworzonego za pomocą ICT środowiska biznesowego. Znajomość struktury sieci społecznościowej pozwala nie tylko na identyfikację uczestników sieci i ich pozycji, ale także umożliwia zarządzanie atutami wchodzących w jej skład przedsiębiorstw poprzez poszukiwanie i tworzenie unikatowych kompozycji wiedzy w miejsce kolejnych połączeń przedsiębiorstw dysponujących takimi samymi zasobami wiedzy.

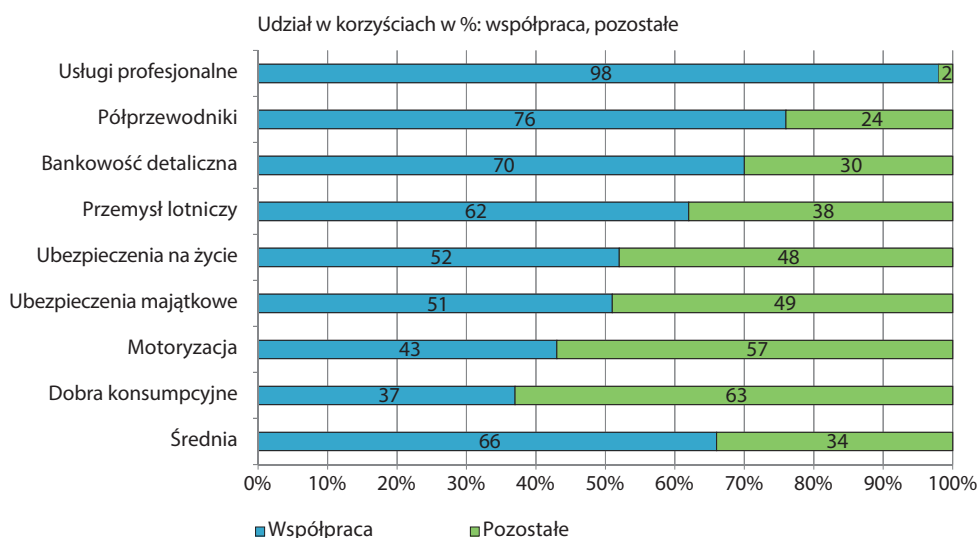
Cenne dla przedsiębiorstw jest nie tyle dzielenie sieci z czołówką innowatorów, ale także z takimi podmiotami, które wciągają swoje otoczenie, w tym konsumentów w proces innowacji. Wiele znaczących innowacji stało się bowiem udziałem konsumentów, którzy próbowali rozwiązać swoje problemy, a ich „domowe” rozwiązania były wdrażane przez przedsiębiorstwa. Sprzyja temu wymiana informacji pomiędzy doświadczonymi pracownikami firmy a klientami w ramach obsługi przed i po nabyciu produktów, która dzięki rozwojowi technologii ICT odbywa się przy wykorzystaniu portali społecznościowych.

Za ich pomocą przedsiębiorstwa (np. Texas Instruments) wymieniają informacje z klientami, dotyczące oferowanych produktów i ich dostosowania do potrzeb kupujących, unikając zbędnych kosztów w tym zakresie. Stwarza to przedsiębiorstwom także

duże możliwości zastosowania portali społecznościowych w marketingu produktów i wykorzystaniu wiedzy klientów w projektowaniu produktów.

Znaczenie portali społecznościowych w tworzeniu wartości poprzez realizowaną za ich pomocą współpracę zależy od branży, lecz największe, zgodnie z badaniami McKinsey Global Institute, staje się udziałem profesjonalnych usług. Technologie społeczne i związane z nimi portale społecznościowe, oprócz wynikającej ze współpracy możliwości wzrostu wydajności, oferują szeroki zakres korzyści biznesowych w takich obszarach jak wspomniany marketing (np. przemysł samochodowy), obsługa klienta, a nawet wykrywanie nadużyć (np. w ubezpieczeniach).

Rysunek 3.4. Potencjalne znaczenie wymiany informacji i współpracy na portalach społecznościowych w tworzeniu wartości produktu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bughin, M. Chui, J. Manyika, *Capturing Business Value with Social Technologies*, McKinsey Global Institute, McKinsey Quarterly, November 2012, s. 6.

Istotna dla rozwoju innowacji jest obecność w sieci relacji biznesowych tzw. społeczności technologicznej (dostawcy, konkurenci, klienci, laboratoria, placówki patentowe, stowarzyszenia handlowe itp.), której zadaniem jest ustanawianie nowych standardów opartych na konkretnej technologii lub innowacji. Społeczność ta wspólnie z organizacjami współpracy technicznej odgrywa także ważną rolę w wyborze partnera do współpracy spośród podmiotów funkcjonujących w sieci i ocenie ich udziału w generowaniu nowych korzyści. Jest to szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstw nieposiadających doświadczenia w tworzeniu aliansów i innych grupowaniach funkcjonalno-przestrzennych. W ten sposób buduje się nieformalne

i interpersonalne więzi niezbędne do wejścia do sieci, wymiany informacji produkcyjnych i budowy sojuszy.

Przedsiębiorstwa, które dążą do rekonfiguracji wiedzy, poszukują takiej możliwości także poprzez wchodzenie w alianse z podmiotami, stanowiącymi tzw. krąg osób trzecich. Są oni mediatorami w sporach kluczowych dla tworzenia innowacji (np. wynikający z chęci włączenia technologii każdej ze współpracujących przedsiębiorstw) i posiadają niezbędny potencjał do egzekwowania standardów przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań (np. IBM odegrał kluczową rolę przy powstaniu jednolitego standardu DVDs w latach 90., pośrednicząc w sporze pomiędzy dwoma grupami kooperantów sprzętu elektronicznego: Toshiba – Pioneer oraz Sony i Philips). Ułatwiają wejście w struktury niszowe, do których nie ma dostępu żadne ze współpracujących przedsiębiorstw.

Bycie w sieci nie jest warunkiem wystarczającym do osiągnięcia wysokiej innowacyjności poprzez rekonfigurację wiedzy i jej zasobów. Aby to osiągnąć przedsiębiorstwo winno wykazać umiejętności w absorpcji wiedzy z sieci powiązań, co oznacza umiejętność rozpoznania nowej informacji, jej przyswojenia i komercyjnego zastosowania. To z kolei warunkuje zgromadzona już w przedsiębiorstwie wiedza, która umożliwia przyswajanie i kumulowanie nowej, ale także wiele innych czynników (forma organizacyjna, stosowane procedury). Absorpcji wiedzy służy też angażowanie się w pracę społeczności intelektualnej, nad rozwiązywaniem wzajemnych problemów.

Globalne sieci bazują na lokalnych powiązaniach przedsiębiorstw, a wykorzystanie tego potencjału i jego rekonfiguracja w globalnym otoczeniu wymaga przeniesienia tych innowacyjnych koncepcji do innego lokalnego środowiska, wykorzystując stworzone przez globalizację warunki i tworząc tym samym kolejny element globalnej sieci. Taka aktywność jest często określana mianem transferu technologii, ale używane jest w tym celu także określenie „wymiana wiedzy”, ponieważ „transfer” utożsamia się z przepływem w jedną stronę, podczas gdy wymiana zakłada dwustronny przepływ wiedzy. Przepływ wiedzy łączy się zazwyczaj z jego modyfikacją w stosunku do wyjściowej postaci, charakterystycznej dla macierzystego środowiska. Pomyślność adaptacji w nowym środowisku warunkuje wykorzystanie tzw. organizacyjnego szablonu (minimum informacji niezbędnych do kreowania wartości w innym środowisku lokalnym i dostosowania adaptowanych rozwiązań do nowej lokalizacji) i przemieszczania doświadczonych pracowników.

Mechanizm transferu wiedzy między współpracującymi partnerami wymaga rozróżnienia rodzaju wiedzy. Najlepszym transferem dla wiedzy ukrytej są przemieszczenia pracowników, o ile realizowana strategia typu *joint venture* jest ściśle zintegrowana, a wiedza żadnego z partnerów nie jest wspólnie wykorzystana w efektywny

sposób. Jeśli transfer dotyczy wiedzy formalnej i skodyfikowanej, to umowy o wykorzystaniu technologii i interakcje pomiędzy partnerami w ramach aliansów są najbardziej efektywnym sposobem dzielenia się wiedzą, niewymagającym mobilności pracowników.

Aby na podstawie lokalnych innowacyjnych struktur budować globalną sieć, przedsiębiorstwa muszą mieć doświadczenie wynikające z uczestnictwa w tych lokalnych strukturach, a globalna sieć innowacji winna wykazywać powiązania ze wszystkimi podmiotami, nie tylko zajmującymi się w sposób bezpośredni sferą naukowo-badawczą. To z kolei wymaga budowy silnych połączeń wewnętrznych, umożliwiających absorpcję wspólnej wiedzy przez poszczególne jednostki, o ile mają duże możliwości w tym zakresie (niska absorpcja nawet przy dobrych połączeniach nie warunkuje innowacyjności).

Bezpośrednie powiązania grupy projektującej innowacje ze wszystkimi jednostkami w sieci obejmują w szczególności wiedzę sformalizowaną, podczas gdy większe korzyści przynosi transfer wiedzy ukrytej, wymianej przez najbliższe współpracujące podmioty, które ją posiadają. Z tego powodu istotna jest także koordynacja i integracja wiedzy w wielu innowacyjnych projektach podejmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa w sieci (lub oddziały jednego przedsiębiorstwa) i budowa wspólnych elementów, które mogą być wykorzystane w całym innowacyjnym projekcie. Większą efektywność w zakresie wdrażania innowacji zapewnia też łączenie różnych sposobów transferu wiedzy między przedsiębiorstwami, np. licencji i kontraktów do przenoszenia wiedzy skodyfikowanej oraz doświadczenia pracowników i współpracy do wymiany wiedzy ukrytej.

Coraz większe znaczenie przypisuje się kolejnym etapom transferu wiedzy odnoszącym się już nie tylko do *know-what* (oppanowanie wiedzy teoretycznej) i *know-how* (umiejętności pozwalające na zastosowanie teorii w praktyce), lecz *know-why* (znajomość przyczyn i skutków, tj. znaczenia dla przedsiębiorstwa informacji dotyczącej określonego rozwiązania), a zwłaszcza *care-why* (wola i motywacja do osiągnięcia sukcesu), ukierunkowanych na motywację kreatywności, co przy wspólnych celach współpracujących nad innowacją przedsiębiorstw pozwala na osiągnięcie większych korzyści, a tym samym sukcesu rynkowego.

Przewagi oparte na wiedzy są celem działań wielu KTN, które dominują na rynkach światowych, angażując się w zaawansowane formy internacjonalizacji kapitałowej i działalność B+R oraz powiązany z nią transfer wiedzy i technologii. Nieco inaczej sytuacja wygląda w przypadku małych innowacyjnych przedsiębiorstw, które w internacjonalizacji upatrują możliwości swego rozwoju (*born global* – globalne od powstania). Mimo że niektóre z motywów internacjonalizacji ukierunkowanej na innowacyjność są niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa,

takie same lub podobne, to do głównych z punktu widzenia małych przedsiębiorstw J. Cieślík zalicza¹⁶²:

- międzynarodową inspirację zewnętrzną, polegającą na wdrożeniu przez małe przedsiębiorstwo sprawdzonych rozwiązań zagranicznych, które utożsamia się z mniejszym ryzykiem podjęcia, wymagającej znacznych nakładów, działalności za granicą;
- zdobycie nowego rynku zbytu, gdyż w większości przypadków zwrot nakładów na produkcję zaawansowaną technologicznie wymaga skali produkcji przekraczającej krajowy popyt;
- dostęp do kluczowych dla innowacji zasobów (np. technologii, możliwość udziału doświadczonych partnerów w zaawansowanych formach współpracy), uzupełniających własny potencjał przedsiębiorstwa;
- poszukiwanie zagranicznych źródeł finansowania działalności innowacyjnej (*venture capital*, *business angels*), będących następstwem niedorozwoju na rynku krajowym różnych form finansowania ryzykownej działalności, do których zalicza się często działalność innowacyjną podejmowaną przez małe przedsiębiorstwa;
- wzmocnienie strategicznych aktywów poprzez uzyskanie ochrony patentowej własnych wynalazków na międzynarodowym rynku i wzrost możliwości identyfikacji jako producenta innowacji i potencjalnego partnera;
- budowę wizerunku przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym poprzez obecność np. w postaci filii w kluczowych dla innowacji krajach i wiarygodne, budzące zaufanie powiązania produkcyjne z miejscowymi firmami.

Wejście tych przedsiębiorstw na rynek zewnętrzny dokonuje się w różny sposób, w tym poprzez:

1. Rozpoznawanie światowego środowiska innowacyjnego i trendów rozwoju techniki jako inspiracji do internacjonalizacji w tym obszarze.

Przy czym podobnie jak wielkie KTN, małe ukierunkowane na innowacje przedsiębiorstwa zainteresowane są, chociaż niejednokrotnie na większą skalę, transferem wiedzy opartym na modelu *open innovation*, stanowiącej źródło pomysłów biznesowych. Tego typu innowacje, rozwijając się niejako na obrzeżach kluczowych – przełomowych innowacji, inicjowanych przez KTN, wymagają znajomości zasobów informacji technologicznej w wymiarze światowym i przepływu wiedzy w tym zakresie.

Wejście na międzynarodowy rynek innowacji wielu małych przedsiębiorstw wywodzących się z krajów rozwijających się, a także transformujących gospodarke wiąże się z wdrażaniem koncepcji *reverse innovation*, która jest zarazem odpowiedzią na różnicę w poziomie dochodów i potrzeb między bogatym Zachodem

¹⁶² J. Cieślík, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 15–18.

a resztą świata. Innowacje te, tworzone przez korporacje w postaci nowych produktów odpowiadających na potrzeby klientów z rynków wschodzących, po sprawdzeniu na rynku lokalnym tych krajów, podlegają dystrybucji do innych krajów, gdzie są udoskonalane¹⁶³. Wywodzący się z rynków wschodzących użyteczny pomysł, zostaje wprzężony w globalną sieć produkcji i dystrybucji. Wykorzystanie potencjału rynków wschodzących jako rynków zbytu, ale także fuzje i przejęcia lokalnych przedsiębiorstw oraz uzyskanie dostępu do wyspecjalizowanych usług i profesjonalistów staje się szansą na rozwój nie tylko KTN, lecz w szczególności mniejszych innowacyjnych przedsiębiorstw.

2. Zaakcentowanie obecności na podstawowych dla innowacji rynkach, przy wykorzystaniu różnych jej form (np. profesjonalna strona internetowa przedsiębiorstwa zaprojektowana w języku angielskim), w tym uczestnictwo w międzynarodowych stowarzyszeniach branżowych, targach i konferencjach, by zwiększyć wiarygodność w stosunku do partnerów i wzmocnić prestiż przedsiębiorstwa.
3. Spełnienie kluczowych warunków istotnych do podjęcia współpracy przez zagranicznych partnerów w zakresie ochrony patentowej i własności intelektualnej (np. przeprowadzenie procedury rejestracyjnej na rynku zewnętrznym), czy dopuszczenia do obrotu (np. uzyskanie zezwoleń, certyfikatów).
4. Wchodzenie w początkowe formy internacjonalizacji, np. w postaci eksportu dóbr i usług.
5. Podejmowanie kooperacji z zagranicznymi przedsiębiorstwami poprzez kontrakty, głównie w postaci *non-equity* (licencje, wspólne projekty badawcze, franczyzę, kontrakty na poddostawy itp.), tworzenie spółek celowych (*contractual joint venture*), podmiotów o własności mieszanej (*equity joint ventures*) lub sformalizowanej współpracy obejmującej różne formy („pakietowej”) i realizowanej poprzez alianse strategiczne.
6. Podejmowanie najbardziej zaawansowanych form internacjonalizacji w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) i tworzenie powiązań kapitałowych (inwestycje oparte na 100-procentach własności, jak i inwestycje mieszane, z udziałem lokalnych przedsiębiorstw). Przedsiębiorstwa o ograniczonych zasobach częściej angażują się w transakcje handlowe typu eksport/import, podczas gdy duże przedsiębiorstwa wymagające zaangażowania kapitałowego, np. BIZ.

Umowy kooperacyjne wymagają elastyczności działania przedsiębiorstwa i umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia, czyli zdolności kooperacyjnych, zwanych sieciowymi. Sprowadzają się do nawiązywania kontaktów biznesowych i ich rozwoju, co zapewnia uzupełnianie brakujących zasobów, także tych

¹⁶³ V. Govindarajan, *What is Reverse Innovation?*, <http://www.vijaygovindarajan.com>, http://www.vijaygovindarajan.com/2009/10/what_is_reverse_innovation.htm (29.10.2009).

najbardziej znaczących dla innowacyjnych przedsiębiorstw, tj. wiedzy, szczególnie ważnej w procesie internacjonalizacji. Zatem, by poszerzyć swą wiedzę, przedsiębiorstwa dokonują różnego rodzaju zabiegów, np. wchodząc w aliansy, podejmując kontrakty oraz bezpośrednio inwestycje na rynku zewnętrznym. W przypadku współpracy opartej na aliansach proces uczenia obejmuje fazę percepcji (transfer do aliansu wiedzy partnera dotyczącej uwarunkowań rynkowych, technologii itp.), internalizacji (przyswajanie pozyskanej od partnera wiedzy) i abstrakcji zasobów wiedzy partnera (zmiana postępowania przedsiębiorstwa powodowana przyswojoną wiedzą)¹⁶⁴. Transfer wiedzy i zakres jej wykorzystania zależy jednak od typu współpracy i przyjętej strategii działania przedsiębiorstwa (konkurencyjne, niekonkurencyjne).

3.3. Globalne łańcuchy wartości przedsiębiorstw produkcyjnych

3.3.1. Międzynarodowe sieci produkcyjne

Dokonująca się dezindustrializacja, której wyrazem jest w szczególności zmniejszanie udziału przemysłu w kreowaniu narodowego bogactwa, nie oznacza *de facto* spadku znaczenia sfery produkcyjnej. W sektorze prywatnym prawie 90% wydatków ponoszonych na B+R stanowią wydatki przedsiębiorstw przemysłowych, w których to produktywność pracy jest dwukrotnie większa niż wynikałoby to z liczby miejsc pracy. Przemysł odgrywa także bardzo dużą rolę w kształtowaniu wielkości przychodów z eksportu – w krajach wysoko gospodarczo rozwiniętych udział produktów przemysłowych w eksporcie stanowi ponad 70%. Nowoczesny przemysł to także pośrednio kreator znacznej liczby miejsc pracy w sektorze usługowym, co jest efektem wspomnianego wcześniej rozwoju outsourcingu oraz fragmentaryzacji kreowanego przez przedsiębiorstwa łańcucha wartości. Dużą wagę w tym zakresie przywiązuje się także do rewolucji informacyjnej. B. Fulkerson¹⁶⁵ zwraca uwagę na dwie, jego zdaniem, kluczowe zmiany strukturalne zachodzące w sferze produkcyjnej. Po pierwsze, w erze przemysłowej przedsiębiorstwa nastawione były na wzrost produkcji masowej. Stąd też ich produkty były postrzegane jako „zastygłe zasoby z niewielkim dodatkiem wiedzy”. Efektem takiego podejścia było pojawienie się bariery podaży, wzrost kosztów produkcji, spadek zysków przedsiębiorstw produkcyjnych

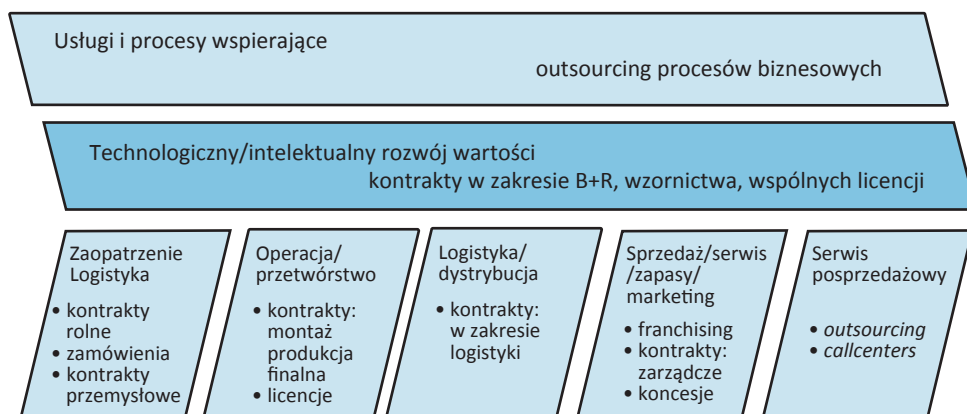
¹⁶⁴ Por. H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne...*, op.cit., s. 115–118.

¹⁶⁵ B. Fulkerson, *Information-based Manufacturing in the Informational Age*, Deere & Company, Moline IL 61265, <http://informatics.indiana.edu/fil/cas/Resources/fulkerson.pdf> (25.07.2013).

oraz często nieopłacalne inwestycje. Rozwiązaniem tego problemu stał się „wzrost wiedzy” w produkcie, w czym dużą wagę przypisuje się rozwojowi ICT. Po drugie, tradycyjna gospodarka zakłada istnienie dojrzałych rynków o ustalonej strukturze, które działają na zasadzie bodziec-reakcja. Zgodnie z podstawowymi jej założeniami zarówno wielkość produkcji, jak i konsumpcji można było zoptymalizować. Jednak prawdziwy świat jest znacznie bardziej dynamiczny i złożony niż wynika to z dawnych założeń. Firmy mogą ze sobą bezpośrednio konkurować, ale także jednocześnie ze sobą, jak wielokrotnie podkreślano wcześniej, współpracować. Nowe formy konkurencji i kooperacji to jedna z ważniejszych zmian strukturalnych w przemyśle.

W kształtowaniu międzynarodowych łańcuchów produkcyjnych, jak i globalnego łańcucha wartości dzięki podejmowanym bezpośrednim inwestycjom zagranicznym oraz kooperacji biznesowej o charakterze *non-equity* (NEM) należy przypisać korporacjom transnarodowym (KTN). Te ostatnie są ważnymi węzłami w strukturze gospodarki globalnej, lecz nie stanowią już, jak w erze przemysłowej, monolitycznych struktur. Zajmują dominującą pozycję na rynku, gdyż wejście do ukształtowanych przez nie sieci wymaga znacznych zasobów (finansowych, technologicznych, rynkowych).

Rysunek 3.5. Wybrane formy NEM w kreacji łańcucha wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*, UNCTAD, New York–Geneva 2011, s. 126.

Transgraniczne NEMs to silnie rozwijająca się sieciowa forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Jej rozwój w dużym stopniu jest konsekwencją wzrostu liczby zleczanych przez KTN na zewnątrz operacji usługowych w kraju macierzystym do firm, z którymi nie mają powiązań kapitałowych, a które to operacje w dalszej kolejności zostały przeniesione poza granice kraju macierzystego. Korporacje, myśląc kategoriami globalnymi, starają się zwiększyć kontrolę oraz poprawić koordynację działań z firmami partnerskimi, które

z formalnego punktu widzenia są niezależne. Te formy współpracy przyjmują bardzo zróżnicowaną postać. Kompozycja powiązań kapitałowych i niekapitałowych w KTN jest dynamiczna i ulega przeobrażeniom. Zjawisko to dotyczy także firm partnerskich¹⁶⁶.

W przypadku KTN źródeł przewagi konkurencyjnej poprzez rozpowszechnianie modeli *non-equity* można poszukiwać także na gruncie renty przedsiębiorczej. Są to bowiem pewnego rodzaju inicjatywy przedsiębiorcze, polegające na przekonfigurowaniu posiadanych zasobów. Dzięki tak postrzeganej przedsiębiorczości korporacje transnarodowe korzystając ze zmieniających się warunków działania, jakim jest rozwój gospodarki sieciowej, tworzą nowe struktury organizacyjne, które umożliwiają im wykorzystanie zasobów i umiejętności w nowy innowacyjny sposób.

Rekonfiguracja ukształtowanych w przeszłości powiązań pomiędzy wszystkimi organizacjami wiąże się ze zmianą realizowanych przez nie strategii. Te ostatnie muszą uwzględnić nowe rynki, nowe technologie i materiały, nowe kanały dystrybucyjne itp. Przedsiębiorstwa produkcyjne coraz częściej wdrażają strategię produkcji z zastosowaniem nowoczesnych rozwiązań z zakresu ICT, które poprawiają komunikację, zapewniają lepszą koordynację działań, stwarzają przedsiębiorstwom lepsze możliwości w przystosowaniu i reagowaniu na zmiany potrzeb klientów. ICT pozwala organizacjom produkcyjnym produkować, sprzedawać i dostarczać produkty i usługi na coraz mniejsze segmenty rynku. Towarzyszą temu przegrupowania przedsiębiorstw o charakterze przestrzenno-funkcjonalnym. Dokonująca się rekonfiguracja produkcji składa się z czterech głównych etapów¹⁶⁷.

Etap I. Faza wstępna

1. Ocena środowiska biznesowego – wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na to jaki jest ich obszar działalności, muszą jasno zdefiniować potrzeby klientów oraz swoje cele biznesowe. W tym celu dokonują analizy otoczenia i ustalają kryteria wyboru decyzji strategicznych.
2. Inwestycje zagraniczne – powodem wielu nietrafnych decyzji inwestycyjnych są niedostateczne umiejętności kadry menedżerskiej w ocenie środowiska biznesowego i potrzeb przedsiębiorstwa. W rezultacie częstą sytuacją jest niedoszacowanie kosztów czynników produkcji, czemu towarzyszy mniejsza od oczekiwanej poprawa zdolności operacyjnej po przeprowadzeniu inwestycji. Stąd też

¹⁶⁶ *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*, UNCTAD, New York–Geneva 2011, s. 123.

¹⁶⁷ J. Germer, E. Kuhn, *Global Business Engineering. Contribution to a Concept for Successful Production Master Produktionstechnik and Business Development in Emerging Markets*, Department Maschinenbau und Produktion Studiengang und management, http://edoc.sub.uni-hamburg.de/haw/volltexte/2011/1193/pdf/Master_Thesis_Veroeffentlichungsdatei.pdf (22.08.2013).

przedsiębiorstwa ponownie analizują kierunki ekspansji zagranicznej oraz jej formy w odniesieniu do poszczególnych elementów łańcucha wartości.

3. Dostosowanie technologii produkcji do warunków regionalnych i nowych możliwości technologicznych. Podjętym decyzjom o rekonfiguracji przestrzenno-funkcjonalnej towarzyszy wybór odpowiednich technologii.

Rysunek 3.6. Globalna organizacja produkcji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Germer, E. Kuhn, *Global Business Engineering. Contribution to a Concept for Successful Production Master Produktionstechnik and Business Development in Emerging Markets*, Department Maschinenbau und Produktion Studiengang und Management, http://edoc.sub.uni-hamburg.de/haw/volltexte/2011/1193/pdf/Master_Thesis_Veroeffentlichungsdatei.pdf (22.08.2013), s. 19.

W związku z powyższym coraz więcej uwagi przedsiębiorstwa produkcyjne przywiązują do bardziej racjonalnego rozmieszczenia produkcji, co z znacznym stopniem zdeterminowane jest specyfiką branży. Biorąc pod uwagę źródła kształtowania ich konkurencyjności, czynniki lokalizacyjne i wkład wejściowy oraz potrzeby w zakresie dostępności transportowej do zasobów i kooperantów, czyli cechy branży rzutujące na: koszty, innowacyjność oraz miejsce w handlu międzynarodowym, współczesny przemysł można podzielić (dokonać jego segmentacji) na pięć grup. Tworzą je branże¹⁶⁸:

- a) globalne i innowacyjne powiązane z rynkiem lokalnym – główne czynniki lokalizacyjne: sąsiedztwo popytu, korzystne regulacje rządowe, zdolność innowacyjna, dostępność łańcucha dostaw;

¹⁶⁸ *Manufacturing the Future: The Next Era of Global Growth and Innovation*, McKinsey Global Institute, McKinsey Operations Practice, November 2012, s. 44–52.

- b) związane z przetwórstwem regionalnym – główne czynniki lokalizacyjne: dostęp do zasobów i dostawców, niskie koszty transportu i infrastruktury, sąsiedztwo popytu;
- c) energetyczne oraz nastawione na produkcję wyrobów surowcowych – główne czynniki lokalizacyjne: dostępność zasobów, sąsiedztwo popytu, niskie koszty transportu i infrastruktury, niskie koszty dostępnej energii;
- d) globalne technologicznie innowacyjne – główne czynniki lokalizacyjne: zdolność innowacyjna, niskie koszty zasobów pracy, dostępność łańcucha dostaw;
- e) pracochłonne ukierunkowane na dobra wymienne w handlu zagranicznym – główne czynniki lokalizacyjne: niskie koszty zasobów pracy, szybki dostęp do rynku.

Tabela 3.1. Segmentacja przemysłu

Sektor	Cechy	Przykład branży
Globalny i innowacyjny powiązane z rynkiem lokalnym	<ul style="list-style-type: none"> • konkurencja oparta na innowacyjności i jakości, wysoki udział B+R • część komponentów sprzedawana globalnie, wytwarzana lokalnie 	<ul style="list-style-type: none"> • chemiczna i farmaceutyczna • transport, włączając motoryzację • maszyny, maszyny elektryczne, urządzenia
Związany z przetwórstwem lokalnym	<ul style="list-style-type: none"> • niska zbywalność • złożona i kosztowna logistyka • świeżość produktu i lokalne gusta wymagają niedużych odległości • względne zautomatyzowanie, niski B+R 	<ul style="list-style-type: none"> • guma i plastik • przetworzone metale • żywność i napoje • wydawnicza i drukarska
Energetyczny oraz surowcocołonny	<ul style="list-style-type: none"> • baza zasobowa, niska zbywalność • energo- i surowcocołonność • konkurencyjność cen, małe zróżnicowanie 	<ul style="list-style-type: none"> • drewno • papier i pulpa • nieprzetworzone metale • rafinowane paliwo, koks, produkty nuklearne
Globalny technologicznie innowacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • konkurencja oparta na B+R, innowacyjna technologia, wysoki udział B+R • wysoka zbywalność zarówno komponentów, jak i końcowych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> • komputery i urządzenia biurowe • półprzewodniki i elektronika • sprzęt medyczny, optyczny, precyzyjny
Pracochłonny, ukierunkowany na handel zagraniczny	<ul style="list-style-type: none"> • pracochłonność • duże narażenie na konkurencyjność cen • handel globalny, duże odległości 	<ul style="list-style-type: none"> • tekstylia, odzież, galanteria • meble, biżuteria, zabawki oraz inne dobra wytworzone, niesklasyfikowane nigdzie indziej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Manufacturing the Future: The Next Era of Global Growth and Innovation*, McKinsey Global Institute, McKinsey Operations Practice, November 2012, s. 51.

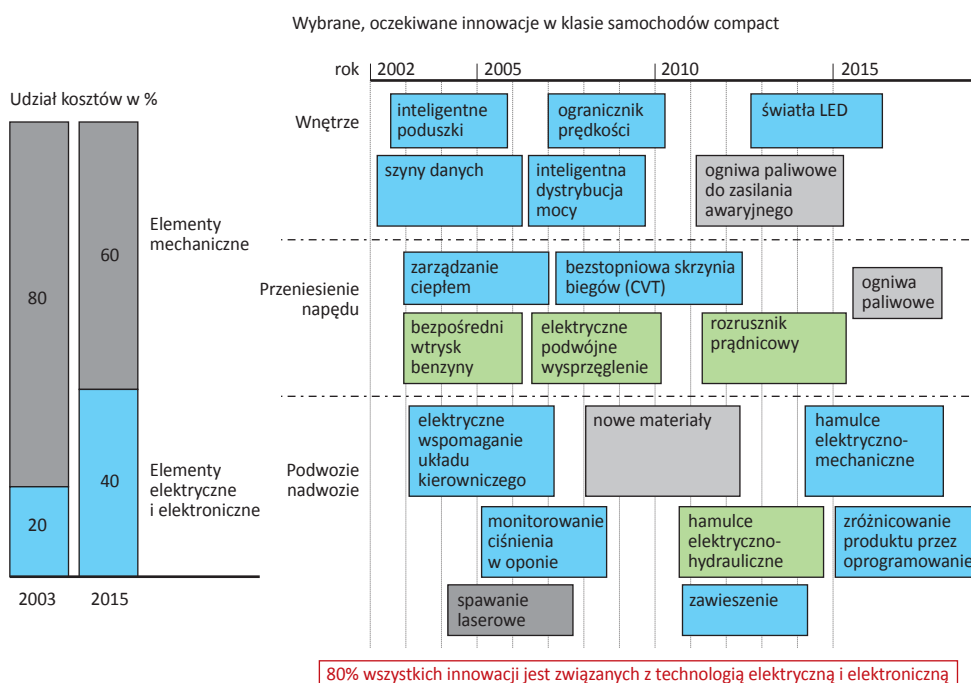
Tego typu segmentacja ułatwia zrozumienie globalnych sieci produkcyjnych – sposób organizacji działalności, realizowane modele biznesu oraz ukształtowane

łańcuchy dostaw. Wskazuje także na kierunek przestrzennych przegrupowań przedsiębiorstw – np. branże energetyczne czy przedsiębiorstwa nastawione na przetwórstwo regionalne na nowo doceniają wysoką dostępność fizyczną i czasową niektórych czynników produkcji. Innymi słowy, powyższa segmentacja pozwala lepiej zrozumieć miejsce przedsiębiorstwa w sieci oraz jego potrzeby w zakresie rozwoju.

Etap II. Projektowanie globalnego działania

Organizacja produkcji globalnej może być źródłem znacznych oszczędności takich jak: spadek kosztów pracy, wzrost wydajności pracy, wzrost efektywności wykorzystywanych materiałów, energii itp. Źródłem korzyści finansowych może być także lepsza logistyka, umiejętność wykorzystania różnic w cłach, podatkach i kursach walutowych. Korzystne efekty ekonomiczne można także osiągnąć przez zmianę powiązań kooperacyjnych dostosowanych do kierunków rozwoju gospodarki światowej oraz trendów branżowych.

Rysunek 3.7. Elektryczne i elektroniczne innowacje w przemyśle motoryzacyjnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Manufacturing the Future...*, op.cit., s. 87.

Na przykład w przemyśle motoryzacyjnym ogromną rolę odgrywają dostawcy elektroniki – w ostatnich latach 80% innowacji zastosowanych w nowych samochodach wywodzi się z tej branży, oraz mas plastycznych i tworzyw sztucznych. Toyota i Ford współpracują z Microsoft w zakresie technologii informatycznych znajdujących zastosowanie w nowych modelach aut, czego wyrazem jest znaczny wzrost urządzeń elektronicznych sterowanych komputerowo. Przewiduje się, że ICT przyczyni się nie tylko do większego bezpieczeństwa użytkowników samochodów, ale także stanie się to przesłanką konstrukcji aut zupełnie nowej generacji. W celu poprawy swojej innowacyjności, korporacje samochodowe coraz częściej decydują się na kooperację z przedsiębiorstwami z Doliny Krzemowej. Wygranie walki konkurencyjnej korporacje motoryzacyjne wiążą z budową nowych kompetencji oraz nowych więzi kooperacyjnych z organizacjami z różnych branż i to nie tylko przemysłowych.

Etap III. Zmiana mocy produkcyjnych – dostosowanie do wielkości i struktury popytu

W centralnym punkcie rekonfiguracji działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego jest klient. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest bowiem dostosowanie się do potrzeb klienta zapewniające mu dostarczenie specjalistycznego produktu w warunkach akceptowanych kosztów. Konieczność łączenia tempa produkcji ze zmianami potrzeb klienta wymaga od przedsiębiorstwa większej elastyczności działania, co jest szczególnie istotne w dziedzinach uzależnionych od aktualnych informacji nt. wielkości i struktury zindywidualizowanego popytu. Skuteczne dostosowywanie się do zindywidualizowanych potrzeb klienta wymaga także odpowiedniego projektowania produktów (produkcja modułowa), uwzględniającego oprócz potrzeb klienta, specyfikę działalności dostawców oraz możliwości organizacyjne przedsiębiorstwa. Nowe, funkcjonalne produkty muszą być dla klienta dostępne cenowo, a na to rzutuje m.in. elastyczność i terminowość dostaw. Zmiana mody czy uwarunkowań technologicznych produktów wymagają odpowiedniej reakcji logistycznej.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że przedsiębiorstwa z małym doświadczeniem międzynarodowym ponoszą większe koszty związane z elastycznym dostosowaniem się do potrzeb klienta. Firmy działające globalnie niekiedy jednak przeszacowują swoje możliwości w tym zakresie. W turbulentnym i zmiennym otoczeniu niezbędne jest dokładne dostosowanie swoich umiejętności i zasobów do wymagań oraz złożoności przedsięwzięcia podejmowanego zagranicą.

Etap IV. Zrównoważenie,

w którym ważne miejsce przypisuje się:

- a) zarządzaniu

Podjęcie decyzji o utworzeniu nowej, zagranicznej jednostki biznesowej to decyzja o znaczeniu nie tylko strategicznym. Pociąga ona za sobą także zmiany w zarządzaniu operacyjnym oraz sposobie funkcjonowania ukształtowanych powiązań sieciowych. Z tym faktem wiążą się także zmiany w zarządzaniu łańcuchem dostaw, które w warunkach globalizacji może być prowadzone na większe odległości i lepiej dostosowane do oczekiwań klientów. Dla kooperantów sprawne zarządzanie łańcuchem prowadzi do wzrostu ich przewagi konkurencyjnej, a optymalizacja ich sieci dystrybucji oznacza niższe koszty. Dużą rolę w tym zakresie przypisuje się ICT, który umożliwił rozwój w pełni interaktywnych, skomputeryzowanych i elastycznych procesów zarządczych, produkcyjnych, dystrybucyjnych. Jednak zdolność do natychmiastowego połączenia rozbieżnych, rozproszonych geograficznie systemów aplikacji nie jest równoznaczna z natychmiastową reakcją, czyli realizacją tzw. strategii bez opóźnień. Skuteczność tej ostatniej zdeterminowana jest synchronizacją przepływu danych, cyklem planowania oraz dostosowaną do nich tempem wielkości produkcji i jej zmian.

b) globalnemu pozyskiwaniu zasobów

W działalności produkcyjnej najczęściej bardzo duży udział w kosztach całkowitych mają koszty materiałowe. Stąd też z funkcjonowaniem w sieci wiążą się niższe koszty ich pozyskiwania, a tym samym wyższa efektywność materiałowa. Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa potrafią poddać ten proces optymalizacji. Potrzebna jest odpowiednia strategia zaopatrzenia oparta na segmentacji niezbędnych w procesie produkcji materiałów. Dla każdej grupy należy określić dostawcę (kryteria decyzyjne) oraz ryzyko i konsekwencje procesowe.

c) sferze badawczo-rozwojowej

Jest to sfera szczególnie wrażliwa, gdyż wzrost nakładów na B+R w warunkach dużej niepewności niestety, nie zawsze pociąga proporcjonalny wzrost dochodów przedsiębiorstwa. W tym przekroju ważna staje się umiejętność określenia trendów rozwojowych oraz zdolności adaptacyjnych przez przedsiębiorstwa nowych rozwiązań technologicznych. Przed kadrą menedżerską stoją także decyzje, na ile rozwijać własną bazę naukowo-badawczą, a w jakim stopniu korzystać z rozwiązań zewnętrznych.

Doświadczenia ostatnich lat dowodzą, że nadal wiele przedsiębiorstw działających w wymiarze międzynarodowym nie dostrzega konieczności uwzględnienia w swoich strategiach konieczności przewartościowania dotychczasowych lokalizacji, o których wyborze zdecydowały przede wszystkim czynniki kosztowe i, w nieco mniejszym stopniu, popyt (zwłaszcza w przypadku ekspansji do państw rozwijających się). Spostrzeżenie to dotyczy przede wszystkim tej części łańcucha wartości, która związana jest ze sferą naukowo-badawczą. W stosunku do innowacji należy

bowiem stosować inne kryteria lokalizacyjne niż w przypadku sfery produkcyjnej, które to dodatkowo powinny być zróżnicowane stosownie do rodzaju działalności naukowo-badawczej i branży. Na przykład działalność B+R w przemyśle farmaceutycznym ciągle jest zlokalizowana w krajach wysoko gospodarczo rozwiniętych ze względu na ochronę własności intelektualnej, dostępność talentów oraz popyt konsumentów na nowe, lepsze produkty – duży popyt na produkty znajdujące się we wczesnej fazie cyklu.

W kontekście powyższych spostrzeżeń wielkim wyzwaniem przed przedsiębiorstwami produkcyjnymi działającymi w wymiarze międzynarodowym jest budowa globalnych sieci kooperacyjnych zapewniających im wysoką elastyczność działania oraz większą niż dotychczas efektywność¹⁶⁹. Integracja działalności w takim przypadku oparta jest przede wszystkim na kontroli, a nie własności. To z kolei jest nowym wyzwaniem stojącym przed zarządzaniem strategicznym. Niestety, nie ma jasnych kryteriów ułatwiających przedsiębiorstwom podjęcie decyzji co outsourcingować, a jaką część działalności kontrolować przez własność. Światowi liderzy, nawet z tej samej branży, stosują odmienne strategie (patrz rysunek 3.8).

Rysunek 3.8. Specjalizacja *versus* integracja: liderzy stosujący odmienne strategie

	Apple	Intel
Kompetencje	produkty nowej generacji	przywódctwo kosztowe i technologiczne elastyczne dostosowanie do rynku
Outsourcing	większość produkcji	poniżej 10% produkcji mikroprocesorów
Model produkcji	wspólny model produkcji z zaufanymi partnerami	własna produkcja, kontrola
Korzyści z modelu	zmniejszenie zapasów o 90% i WIP o 80%, zwiększenie ROIC o 300%	konkurencyjność; szybsza i tańsza produkcja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Manufacturing the Future...*, op.cit., s. 120.

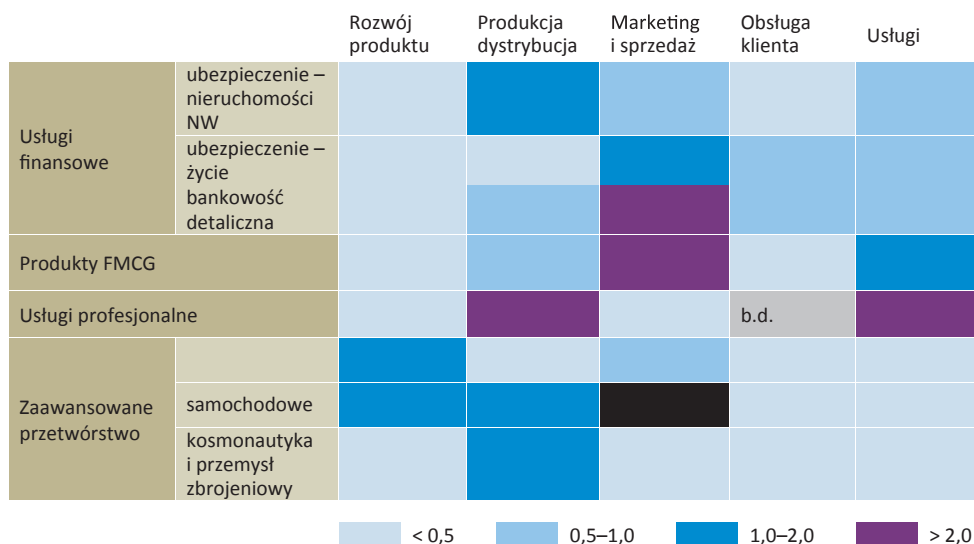
To co ich łączy to, że uwzględniają różne formy powiązań, a kontrola przez własność jest zarezerwowana dla kluczowych segmentów łańcucha wartości.

Integracja działalności w wymiarze strategicznym i operacyjnym z rozproszonymi geograficznie partnerami, odpowiedzialnymi za różne segmenty łańcucha wartości

¹⁶⁹ Problematykę wpływu powiązań sieciowych na rynkach zagranicznych i ich rodzaju na wyniki przedsiębiorstwa podejmuje także: Ł. Małys, *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013, s. 183.

wymaga dużych umiejętności menedżerskich. Sukces w tym zakresie zdeterminowany się współpracą na wszystkich polach partnerów biznesowych – wspólne decyzje inwestycyjne, marketingowe, przestrzegane wysokie normy produkcji itp. Nowe możliwości poprawy koordynacji działań i komunikacji wiążą się z rozwojem portali społecznościowych – np. zamiast tradycyjnych e-maili efektywniejsza kooperacja za pomocą portali (wielu do wielu). Ponadto portale społecznościowe oferują wiele innych korzyści biznesowych – np. w marketingu, obsłudze klienta.

Rysunek 3.9. Rola technologii społecznych w kreacji łańcucha wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bughin, M. Chui, J. Manyka, *Capturing Business...*, op.cit.

Uzyskiwane z tego tytułu korzyści (poprawa produktywności) są różne w zależności od branży. Choć w literaturze rolę portali społecznościowych w działalności gospodarczej najczęściej analizuje się w odniesieniu do sfery usługowej, to także coraz częściej postrzegane są jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w sferze produkcyjnej. Badania przeprowadzone przez J. Bughina, M. Chui, J. Manyka dowodzą, że obecność w sieci społecznościowych przynosi korzyści także dla sektora produkcyjnego, choć ich rozkład w łańcuchu wartości jest inny niż w branżach usługowych¹⁷⁰. Przemysł zaawansowany technologicznie (półprzewodników, lotniczy i samochodowy), który znalazł się w świetle zainte-

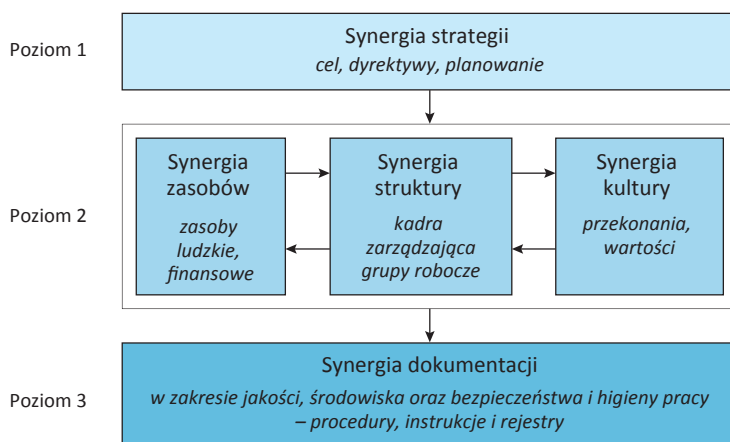
¹⁷⁰ J. Bughin, M. Chui, J. Manyka, *Capturing Business Value with Social Technologies*, KcKinsey Institute Quarterly, November 2012.

resowań wspomnianych badaczy, wymaga ścisłych zewnętrznych i wewnętrznych powiązań kooperacyjnych w zakresie rozwoju produktów (przemysł samochodowy i produkcja półprzewodników) oraz organizacji i dystrybucji (przemysł samochodowy i lotniczy). Współpraca poprzez portale wykorzystywana jest w fazie projektowej przy dostosowywaniu produktów do indywidualnych oczekiwań klienta. Specyficznym przykładem jest przemysł samochodowy, w którym odbiorcą końcowym wyrobów gotowych jest klient (np. Kia Motors pod wpływem opinii zamieszczanych na forach zmienił fotele na bardziej komfortowe oraz przeprojektował kabiny na szersze).

Międzynarodowe sieci przedsiębiorstw produkcyjnych są więc coraz bardziej złożone, pojawiają się nowi uczestnicy, pomiędzy którymi zachodzi dużo większa niż w przeszłości interakcja (efekt rewolucji informacyjnej). Nowe możliwości technologiczne teoretycznie sprzyjają lepszej koordynacji działań, ale jednocześnie brak dostatecznej wiedzy i umiejętności kadry menedżerskiej w tym zakresie może stać się barierą ich rozwoju.

3.3.2. Zarządzanie globalnym łańcuchem wartości

Z punktu widzenia przedsiębiorstw prowadzących działalność w różnych segmentach i częściach świata szczególnie ważnym problemem jest zarządzanie, tj. kompleksowa integracja wszystkich jednostek funkcjonalnych z uwzględnieniem międzynarodowych standardów, które wpływają na rezultaty biznesowe. Zarządzanie zintegrowane (*Integrated Management System – IMS*) łączy w jeden spójny system wszystkie składniki przedsiębiorstwa (np. system zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwo systemów zarządzania), tak aby umożliwić osiągnięcie jego celów i realizację misji. Główne efekty związane są z mniejszymi kosztami (np. efekt redukcji dublujących się funkcji), ograniczeniem ryzyka, poprawą zyskowności oraz ograniczeniem konfliktów w płaszczyźnie odpowiedzialności i relacji. Jednocześnie integracja standardów wymaga pewnych zmian w organizacji, takich jak: integracja rzeczywistych systemów zarządzania, skupienie się na produktach, współpraca z zainteresowanymi stronami oraz tworzenie środowiska uczenia się. W ich ramach mogą wystąpić czynniki ograniczające integrację zarządzania w postaci braku wiedzy wśród pracowników i kadry zarządzającej, braku zapotrzebowania, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, zagrożeń związanych z wymianą istniejącej biurokracji, niechęci jednostek certyfikujących. Jednak wyzwania te maleją w miarę upływu czasu i coraz więcej firm podejmuje się integracji systemów zarządzania. Każde przedsiębiorstwo, stosownie do potrzeb i możliwości, kształtuje swój model zarządzania zintegrowanego.

Rysunek 3.10. Poziomy zarządzania zintegrowanego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Mezoh, A. Patience, *Integrated Management Systems – A Qualitative Study of the Levels of Integration of Three Danish Companies*, Environmental Management, Aalborg University, April 2008, s. 39.

Najwyższy priorytet w integracji systemów zarządzania ma synergia strategii, ponieważ prowadzi do realizacji działań zmierzających do osiągnięcia długoterminowych celów, a tym samym stabilności i równoważenia podlegających integracji norm. Na drugim poziomie synergii poddawane są trzy elementy strategii: zasoby, struktura i uwarunkowania kulturowe pomiędzy różnymi systemami zarządzania. Wspierane są one przez trzeci poziom, tj. synergii dokumentacji, w których hierarchię zastępuje polityka organizacji nawiązująca do wartości i zasad charakterystycznych dla różnych systemów zarządzania, które mają być zintegrowane.

Integracja zarządzania pozwala na kreowanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej współpracujących przedsiębiorstw. W przypadku przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym dużą wagę przywiązuje się do uwarunkowań instytucjonalnych. Teorie na tym gruncie skupiają uwagę na normach, zachowaniu i mechanizmach kształtujących system społeczny. Elementy określające system instytucjonalny są różne na poszczególnych poziomach zarządzania zintegrowanego i w zależności od poziomu i stopnia integracji odgrywają odmienną w nim rolę. Według W.R. Scotta „struktury społeczne” tworzą filary instytucjonalne, które wraz z działaniami i zasobami przedsiębiorstwa decydują o stabilności organizacji¹⁷¹. Instytucje są przenoszone przez różne nośniki – np. symbolikę (raporty, schematy, procedury), relacje (np. pomiędzy interesariuszami), działania rutynowe i artefakty. Instytucje działają na różnych po-

¹⁷¹ Por. W.R. Scott, „Institutional Theory” in *Encyclopedia of Social Theory*, red. G. Ritzer, Thousand Oaks, Sage 2004, s. 48; W.R. Scott, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage 1995, s. 33.

ziomach kompetencji, od światowego systemu do lokalnych relacji interpersonalnych. Zdaniem Scotta, ograniczanie, ale też wspieranie przedsiębiorstw przez różne instytucje, skłania do integracji systemów zarządzania¹⁷². Organizacje należy natomiast postrzegać jako systemy oparte na filarach instytucjonalnych¹⁷³ obejmujących:

1. Elementy regulujące zachowanie interesariuszy – IMS nie jest obligatoryjne i nie ma żadnych regulacji i praw w wymiarze międzynarodowym. Jeżeli jednak akcjonariusze oczekują tego typu (modelu) zarządzania, a zarazem jego brak będzie wiązał się ze spadkiem popytu, to IMS będzie wdrożone.
2. Normatywne elementy instytucji – normy i wartości – w przypadku IMS wartości to cele, a normy to obowiązujące przepisy ułatwiające integrację wielu systemów zarządzania ograniczające biurokrację i niepotrzebną dokumentację.
3. Elementy kulturowo-poznawcze – oparte na wspólnym zrozumieniu potrzeb i problemów. Symbole i procedury są ważne, gdyż bez tych elementów trudno z sukcesem implementować IMS, zwłaszcza na wyższym poziomie integracji.

Otoczenie instytucjonalne może silnie wpływać na rozwój struktur formalnych w organizacji, często głębiej niż presja rynkowa. Innowacyjne struktury organizacyjne i metody zarządcze są szybko adaptowane, gdy jest to zgodne z oczekiwaniami społecznymi. Jednak te formalne struktury legitymacji mogą zmniejszać wydajność i ograniczać zajęcie przez organizację konkurencyjnej pozycji w ich środowisku technicznym. Zmusza to organizacje do wydzielenia struktur technicznych ze struktur legitymizacji. Warto też zaznaczyć, że integracja zarządzania wspierana przez filary, obejmujące elementy regulujące i normatywne, prowadzi do osiągnięcia dwóch pierwszych poziomów integracji, podczas gdy osiągnięcie trzeciego poziomu integracji zarządzania umożliwia filar kulturowo-poznawczy.

Tabela 3.2. Filary instytucjonalne

	Regulacyjny	Normatywny	Poznawczy
Podstawa zgodności	praktyczność	normy społeczne	pewnik
Mechanizmy	przymus	normatywy	naśladownictwo
Logika	instrumentalizm	adekwatność	wierność zasadom
Wskaźniki	zasady, regulacje, sankcje	certyfikaty, akredytacje	powszechność
Podstawy legitymizacji	usankcjonowane prawnie	powszechnie akceptowane	uwarunkowany kulturowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Mezoh, A. Patience, *Integrated Management Systems...*, op.cit., s. 52.

¹⁷² W.R. Scott, „*Institutional Theory*”..., op.cit., s. 51–52.

¹⁷³ M. Mezoh, A. Patience, *Integrated Management Systems – A Qualitative Study of the Levels of Integration of Three Danish Companies*, Environmental Management, Aalborg University, April 2008, s. 46–55.

Zarządzanie łańcuchem wartości opiera się na trzech czynnikach:

- a) informacji i jej złożoności oraz transferu wiedzy niezbędnej do podtrzymania transakcji, w szczególności w odniesieniu do produktu i specyfikacji procesów;
- b) możliwościach ujednoczenia informacji i wiedzy w celu zapewnienia skuteczności przekazu, bez konieczności uwzględniania specyfiki inwestycji pomiędzy stronami transakcji;
- c) rzeczywistych i potencjalnych kompetencjach dostawców w odniesieniu do wymogów transakcji, niezbędnych, aby spełnić wymagania nabywców.

Przyjęcie jedynie wysokiej lub niskiej wartości podanych trzech czynników ogranicza liczbę możliwych kombinacji IMS w rzeczywistości do pięciu typów zarządzania globalnym łańcuchem wartości. Rodzaje zarządzania obejmują spektrum działań, poczynając od niskiego poziomu koordynacji i siły asymetrii pomiędzy nabywcami i dostawcami – w przypadku rynkowego typu (modelu) zarządzania do wysokiego poziomu koordynacji i asymetrii między nabywcami i dostawcami – w przypadku hierarchicznego. Z ośmiu możliwych kombinacji trzech zmiennych, można wyróżnić pięć globalnych typów łańcucha wartości. Połączenie niskiej złożoności transakcji i niskiej zdolności ujednoczenia jest mało prawdopodobne, co wyklucza dwie kombinacje. Ponadto jeśli złożoność transakcji jest niska a konieczność ujednoczenia wysoka, to niewielkie kompetencje dostawcy mogą prowadzić do wykluczenia go z łańcucha wartości. Stąd wyróżnia się następujące typy (modele) zarządzania:

- **rynkowy (handlowy)**

Kiedy transakcje są łatwo skodyfikowane, a dane techniczne produktu stosunkowo proste, dostawcy mają możliwość dostarczenia wyrobów z małym zaangażowaniem nabywców. Nie zachodzi potrzeba gromadzenia specyficznych aktywów. Kupujący reagują na specyfikację i ceny ustalane przez sprzedawców na rynku. Z powodu niskiej złożoności transakcji wymiana informacji jest stosunkowo niewielka, a transakcje nie wymagają wyraźnej koordynacji.

- **modułowy łańcuch wartości**

Gdy specyfikacja dotyczy produktów o dużej złożoności wzrasta modułowość łańcucha wartości. Modułarna architektura i techniczne standardy upraszczają interakcje. Dokonuje się to poprzez ograniczenie zmian produkowanych części, ujednoczenie komponentów, produktów i procesów technicznych. Gdy dostawca posiada kompetencje do dostarczania pełnych pakietów i modułów, które trudno ujednoczyć, kupującemu trzeba zapewnić możliwość bezpośredniego monitorowania i kontroli produkcji. Wiele korzyści tego typu powiązań rynkowych (w tym prędkość, elastyczność, niskie nakłady) zapewniają relacje oparte na wiedzy ukrytej.

- relacyjny łańcuch wartości

Jeżeli specyfikacja produktu nie może zostać ujednolicona a transakcje są złożone, to wymagane są wysokie kompetencje dostawcy. Stymuluje to konieczność opar- tego na relacjach zarządzania łańcuchem wartości, co wynika z faktu, że wiedza ukryta musi być wymieniana między kupującymi i sprzedającymi, a kompetentni dostawcy motywują firmy wiodące, by w ramach podejmowanego *outsourcingu* uzyskać dostęp do niezbędnych kompetencji. Wzajemne zależności mogą być regulowane, zarówno poprzez oddziaływanie czynników miękkich np. reputację, społeczną i przestrzenną bliskość, więzi rodzinne i etniczne, jak i poprzez me- chanizmy, które obciążają kosztami stronę łamiącą umowę. Wymiana informacji (wiedzy ukrytej) jest najczęściej realizowana poprzez interakcje bezpośrednie („twarzą w twarz”) i koordynowana, co sprawia, że koszty włączenia nowych partnerów są wysokie.

- łańcuch wartości „na uwięzi” (typu *offshore*)

W warunkach gdy „ukryta wiedza”, złożoność kodyfikacji i specyfikacji produktów są wysokie, a możliwości dostawcy w tym zakresie niskie, zarządzanie łańcuchem wartości nabiera cech zmonopolizowania. Niskie kompetencje dostawców nawet w warunkach niskiej złożoności produktów i ich specyfikacji wymagają inter- wencji i kontroli ze strony firmy wiodącej, co powoduje wzrost uzależnienia od firmy wiodącej. Konsekwencją jest wzrost kosztów dostosowawczych u dostaw- ców wynikających z „uwięzienia”. Zadania tego rodzaju dostawców ograniczają się często do wąskiego zakresu, np. prostego montażu, projektowania zależnego od firmy wiodącej, logistyki, zakupów części i modernizacji elementów procesu technologicznego. Kontrola powiązań typu *captive* pomiędzy przedsiębiorstwami opiera się oportunistycznie firmy dominującej, która w tym samym czasie zapew- nia dostęp do zasobów i rynku firmom zależnym, by zredukować nieatrakcyjne obszary działania.

- hierarchiczny – wynikający z własności

Jeżeli specyfikacja produktu jest utrudniona, produkty charakteryzuje duży stopień złożoności i brakuje kompetentnych dostawców, firmy stoją przed konieczno- ścią opracowania i produkcji wyrobów we własnym zakresie. Wynikająca z tego rozwiązania forma zarządzania zwykle pociąga za sobą konieczność wymiany wiedzy ukrytej między poszczególnymi działaniami w łańcuchu wartości, a także wymaga skutecznego zarządzania złożonym układem „wejść” i „wyjść” oraz kon- troli zasobów, w szczególności prawa własności intelektualnej.

Tabela 3.3. Główne determinanty zarządzania globalnym łańcuchem wartości

Model zarządzania	Złożoność transakcji	Zdolność kodyfikacji transakcji	Możliwości dostawców	Stopień koordynacji i symetrii sił
Rynkowy	niski	wysoki	wysoki	niski ↑ ↓ wysoki
Modułowy	wysoki	wysoki	wysoki	
Relacyjny	wysoki	niski	wysoki	
„Na uwięzi”	wysoki	wysoki	niski	
Hierarchiczny	wysoki	niski	niski	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy” 2005, vol. 12, no. 1, Routledge Taylor & Francis Ltd, s. 87.

Każdy ze wskazanych typów zarządzania zapewnia inny kompromis między korzyściami i ryzykiem *outsourcingu*, a zatem możliwościami integracji zarządzania całą organizacją. Na rolę ośrodka władzy w globalnym łańcuchu wartości wskazuje przyjęty typ ładu korporacyjnego. W typie globalnego łańcucha wartości opartego na relacjach „na uwięzi” władza uwidacznia się w sposób bezpośredni poprzez siłę oddziaływania firm wiodących na dostawcach. Jest ona analogiczna do bezpośredniej kontroli kierownictwa centrali, wywieranej na jednostce zależnej lub stowarzyszeniu (oddziale) w ramach pionowo zintegrowanego przedsiębiorstwa (układ „hierarchiczny”). Bezpośrednie sterowanie wskazuje na wysoki poziom koordynacji i dużą asymetrię siły wiodącego przedsiębiorstwa będącego dominującą stroną.

W typie relacyjnego łańcucha wartości, układ sił pomiędzy firmami jest bardziej symetryczny, wynika z podobnego wkładu w rozwoju kluczowych kompetencji. Koordynacja w tym łańcuchu osiągnana jest dzięki ścisłej współpracy mniej lub bardziej równorzędnych partnerów, w przeciwieństwie do bardziej jednokierunkowego przepływu informacji i kontroli między nierównymi partnerami w łańcuchu „na uwięzi” i hierarchicznym jego typie. Z kolei w modułowym globalnym łańcuchu wartości, podobnie jak w rynkowym, przegrupowania i koordynacja odbiorców i dostawców jest stosunkowo prosta. Podobnie niewielka jest asymetria w zakresie oddziaływania władzy, ponieważ zarówno dostawcy, jak i nabywcy pracują równocześnie z wieloma partnerami.

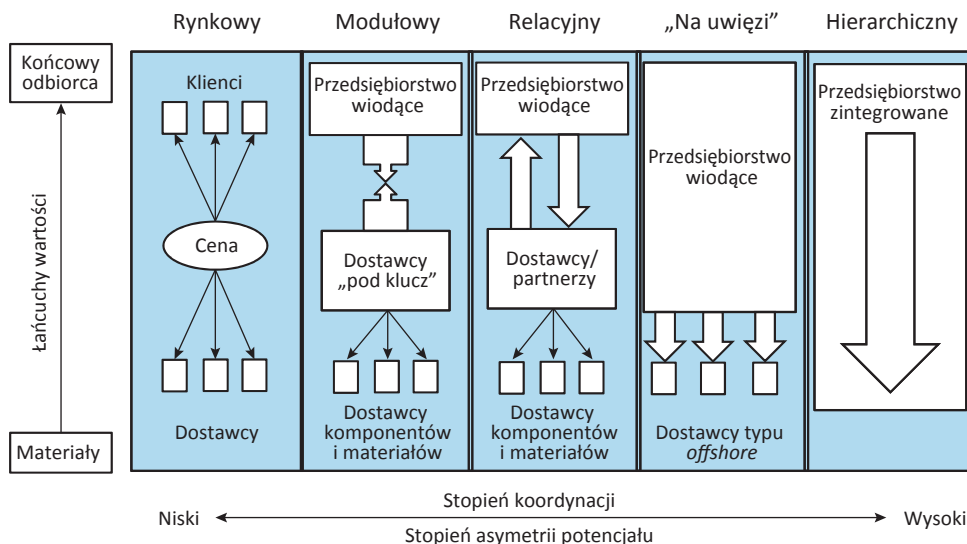
Powiązania te oddaje rysunek 3.11, obrazujący typy łańcucha wartości rozmieszczone według stopnia koordynacji działań i siły asymetrii oddziaływania, tj. od niskiej w typie rynkowym do wysokiej – zintegrowanej koordynacji i władzy w typie hierarchicznym.

Tabela 3.4. Typy zarządzania GVCs – rola firmy wiodącej

Typy ładu korporacyjnego		Kluczowe cechy relacji KTN – dostawca	Przykłady
BIZ (własność)		<ul style="list-style-type: none"> • złożoność transakcji • trudności w specyfikacji produktu lub procesu i jej przekazie, specyfikacja zastrzeżona prawnie • możliwe pełne zarządzanie ryzykiem przez firmę wiodącą 	produkty chronione patentami, wysokie ryzyko w zakresie utrzymania jakości, wysoka wartość marki
NEMs	"na uwięzi" – offshore	<ul style="list-style-type: none"> • mała złożoność transakcji • firma wiodąca jest głównym odbiorcą • znacząca kontrola firmy wiodącej nad produkcją 	dostawcy w branży motoryzacyjnej
	relacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • złożoność transakcji • trudności w specyfikacji produktu lub procesu i jej przekazie • współpraca partnerska 	relacje między dostawcami i odbiorcami (np. przemysł odzieżowy)
	modułowy	<ul style="list-style-type: none"> • złożoność transakcji • prosta specyfikacja produktu i łatwość jej przekazu • firma wiodąca koordynuje działania pomiędzy dostawcami 	relacje z dostawcami w przemyśle elektronicznym
Rynkowy		<ul style="list-style-type: none"> • mała złożoność transakcji • prosta specyfikacja produktu, łatwość jej przekazu • cena jako podstawa mechanizmu zarządzania 	produkty rynkowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, UNCTAD, United Nations, New York–Geneva 2013, s. 143.

Rysunek 3.11. Typy globalnego łańcucha wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The Governance...*, op.cit., s. 89.

W łańcuchu wartości typu rynkowego wymiana informacji i wiedzy pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami (klienci, dostawcy itp.), a także kontrola ich działań dokonuje się na podstawie ceny. Wyraźna koordynacja (zaznaczona na rysunku grubymi strzałkami) ma miejsce w łańcuchu hierarchicznym i „na uwięzi”, w których przekazywane są instrukcje od dużych (wiodących) nabywców (menedżerów) do mniej znaczących (podporządkowanych) dostawców. Z kolei w typie relacyjnego globalnego łańcucha wartości zachowanie w przybliżeniu równorzędnych partnerów regulują sankcje społeczne. W przypadku modułowego globalnego łańcucha wartości, koordynacja informacji jest zawężona i kodyfikowana na styku powiązań pomiędzy firmami, przy pozostawieniu każdemu partnerowi swobody w zarządzaniu ukrytą wiedzą w obrębie własnego przedsiębiorstwa, także przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach globalnej firmy, jako części łańcucha, czy w ramach *offshoringu* („na uwięzi”). Powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami, dostawcami komponentów i materiałów w typie modułowego i relacyjnego łańcucha wartości często mają rynkowy charakter, ale mogą również przyjmować inne formy.

Z punktu widzenia zarządzania globalnym łańcuchem wartości istotne stają się przewidywanie dokonujących się w nim zmian, związanych z generowaniem różnych form współpracy między firmami. Zostaną one przybliżone na przykładzie czterech różnych branż przemysłu: produkcji rowerów, odzieży, świeżych warzyw i elektroniki¹⁷⁴.

Tabela 3.5. Zmiany w zarządzaniu globalnym łańcuchem wartości

Model zarządzania	Złożoność transakcji	Zdolność kodyfikacji transakcji	Możliwości dostawców
Rynkowy	niski	wysoki	wysoki
Modułowy	↓ (1) wysoki ↑ (2)	↑ (3) wysoki ↓ (4)	↑ (5) wysoki ↓ (6)
Relacyjny	↓ (1) wysoki ↑ (2)	↑ (3) niski ↓ (4)	↑ (5) wysoki ↓ (6)
„Na uwięzi”	↓ (1) wysoki ↑ (2)	↑ (3) wysoki ↓ (4)	↑ (5) niski ↓ (6)
Hierarchiczny	wysoki	niski	niski

Kierunki zmian:

- (1) rosnąca złożoność transakcji – spadek kompetencji dostawców w stosunku do nowych wymagań
- (2) mniejszenie złożoności transakcji – większa łatwość kodyfikacji
- (3) łatwiejsza kodyfikacja transakcji
- (4) zmniejszenie wymagań kodyfikacyjnych
- (5) wzrost kompetencji dostawcy
- (6) spadek kompetencji dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The Governance...*, op.cit., s. 90.

¹⁷⁴ Wskazane przykłady typów zarządzania i ich ewolucji bazują na spostrzeżeniach zawartych w opracowaniu: G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, *The Governance...*, op.cit., s. 90–96.

Produkcja rowerów – przekształcenie z hierarchicznego w typ zarządzania oparty na koordynacji rynkowej

Rozwój w XX w. przemysłu rowerowego (produkcja rowerów) stanowi dobry przykład ewolucji hierarchicznego typu zarządzania łańcuchem wartości w kierunku zarządzania współpracującymi firmami opartego na mechanizmach rynkowych. To uzmysławia, że w rynkowe zarządzanie włączane są nie tylko nisko kosztowe transakcje (np. koordynacja produkcji komponentów z produktem końcowym), ale także produkcja ukierunkowana na rozwój kompetencji specjalistycznych u dostawców (trajektorie 3 i 5 w tabeli 3.5). Integracja pionowa obejmowała jedynie pierwsze lata rozwoju przemysłu rowerowego, gdyż produkcja szybko stała się rozdrobniona. Obecnie w każdym segmencie łańcucha wartości funkcjonują duże firmy wyspecjalizowane w produkcji komponentów (np. Shimano), wielu markowych producentów rowerów, ale też duża liczba niewielkich firm, które obejmują więcej niż jeden segment produkcji. Wytwarzanie komponentów rowerowych wymaga różnych kompetencji i ogranicza tzw. korzyści skali. Zintegrowanie produkcji rowerów wiąże się z rozwojem nie tylko wielu różnych kompetencji technologicznych, ale także wymaga umiejętności koordynacji działań wielu różnych firm wchodzących w skład łańcucha wartości. Te wyspecjalizowane firmy stały się w pewnym okresie bardziej konkurencyjne niż dotychczas zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa produkujące całe rowery. Dobrze zdefiniowane płaszczyzny współpracy między różnymi producentami komponentów rowerowych sprawiły, że wyspecjalizowani producenci osiągnęli korzyści skali poprzez łączenie popytu. Efekty te zachęcają do koordynacji rynkowej i rozwoju umożliwiających ją mechanizmów instytucjonalnych. Specjalistyczna wiedza dostawców stwarza także duże możliwości rozwoju innowacji w konkretnej gamie (asortymencie) produkcji, zwłaszcza w zdominowanych przez tych specjalistów segmentach rynku (np. Shimano w produkcji systemów napędowych), co może przełożyć się na wprowadzenie nowego standardu stosowanego w całej branży.

Standardy branżowe i związana z tym specjalizacja i podział pracy tworzą i rozwijają się w różny sposób. Mogą być wprowadzone przez przedsiębiorstwo dominujące (jak w przypadku Shimano w produkcji komponentów rowerowych i IBM w produkcji komputerów osobistych), mogą też być wynikiem nieformalnej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w sieci i wprowadzenia regionalnych standardów (pierwszy etap rozwoju przemysłu rowerowego) lub zarządzeń wdrażanych przez stowarzyszenia przemysłowe, jak i efektem regulacji wprowadzanych przez międzynarodowe agencje, czy wypracowanych wspólnie negocjacji (np. opracowanie nowych standardów w telefonii komórkowej).

Branża odzieżowa – ewolucja od zarządzania typu *offshore* do relacyjnego łańcucha wartości

Przemysł odzieżowy od co najmniej połowy XX w. ma charakter globalnej produkcji i handlu, a rosnące możliwości ekspansji i wzrost kompetencji globalnej bazy dostawców pozwoliły na szybką ewolucję modelu zarządzania z typu opartego na *offshoringu* do bardziej złożonych relacyjnych powiązań. Epicentrum zorientowanej na eksport produkcji odzieży jest Azja Wschodnia (tj. Japonia w latach 50. i 60., Hongkong, Korea Południowa i Tajwan w 70. i 80., a Chiny od 90). Kluczem do sukcesu Azji Wschodniej było przejście od wytwarzania odzieży w ramach filii dużych KTN na podstawie importowanych materiałów do bardziej zintegrowanej miejscowo produkcji, a w konsekwencji wyższej wartości dodanej w postaci eksportu odzieży. Pełny proces produkcyjny wymaga w stosunku do podwykonawstwa (montażu) bardziej złożonych form współpracy, wymiany wiedzy oraz autonomii dostawców typowej dla relacyjnych łańcuchów wartości.

W przeciwieństwie do sieci powiązań typu *offshore*, w których zagraniczna firma jest odpowiedzialna za dostarczenie lokalnym wykonawcom wszystkich części składowych wytwarzanego produktu, pełny zakres produkcji pozwala wykonawcy na dużo większą samodzielność, przejawiającą się w definiowaniu projektów, organizowaniu zaopatrzenia, monitorowaniu jakości produktu, gwarantowaniu terminowych dostaw. Główną zaletą takiej samodzielnej produkcji przeznaczonej na eksport, w porównaniu z prostym podwykonawstwem (montażem), jest to, że pozwala ona lokalnym firmom na rozwój i generuje znaczne powiązania z innymi krajowymi przedsiębiorstwami. Przejście w przemyśle odzieżowym z typu powiązań *offshoringowych* do relacyjnych łańcuchów wartości umożliwiło zwiększenie kompetencji dostawców (trajektoria 5 w tabeli 3.5). Utworzenie zagranicznych biur handlu i częste wyjazdy zagraniczne w ramach wymiany wspierają intensywność interakcji, istotnych dla wymiany informacji i gromadzenia ukrytej wiedzy między nabywcami i dostawcami.

Na globalne zarządzanie łańcuchem wartości w przemyśle odzieżowym duży wpływ mają zasady handlu, które kształtują architekturę transgranicznej działalności gospodarczej, np. kontyngenty przywozowe ustanowione przez USA (Multi-Fiber Arrangement – MFA obowiązujące w latach 1974–2004), przyczyniły się do rozwoju globalnych sieci produkcji odzieży, która coraz bardziej koncentruje się wokół wiodących opartych na niskich kosztach miejscach produkcji (w tym w Chinach, Indiach, Indonezji, Meksyku i Turcji), umniejszając tym samym pozycję firm pośredniczących. Koncentracja wzmaga zdolność kodyfikacji i wzrost kompetencji dostawców. W przemyśle odzieżowym spodziewane jest przekształcanie relacyjnego typu łańcucha wartości w modułowy (3 trajektoria w tabeli 3.5).

Rynek warzyw – przesunięcia od koordynacji rynkowej do bezpośredniej

W tej działalności dużą rolę odgrywa handel. Już w latach 80. XX w. supermarkety zaczęły traktować jakość i różnorodność oferty towarów jak główne źródła przewagi konkurencyjnej i na tej podstawie rozwinęły się formy zarządzania, dotyczące różnych etapów cyklu produkcji. Wcześniej na rynku handlu świeżymi warzywami dominowały relacje rynkowe, oparte na handlu hurtowym. Sprzedaż świeżej żywności został potraktowany przez supermarkety jako czynnik strategiczny pozwalający przyciągnąć większą rzeszę konsumentów. Nałożyły się na to regulacje dotyczące bezpieczeństwa żywności, warunków jej przetwarzania oraz standardów ochrony środowiska i pracy. Supermarkety zaczęły realizować strategiczne cele poprzez wzrost koordynacji w łańcuchu dostaw, zastępując dostawców hurtowych bliższymi relacjami z importerami i eksporterami, monitorując dostawców i sprawdzając ich produkty przed wprowadzeniem do łańcucha. Interakcje firm w łańcuchu stają się w ten sposób bardziej złożone i przybierają charakter relacji (wspólne dopracowywanie przez dostawców i odbiorców koncepcji rozwoju produktu, logistyki, jakości itp.). Stopniowo relacje między siecią supermarketów i importerów zaczęły przybierać nowe formy ukierunkowane na zarządzanie modułowe. Supermarkety zmniejszyły liczbę dostawców/importerów dla każdej kategorii produktu i zwiększyły ich odpowiedzialność za zarządzanie łańcuchem dostaw i badania konsumenckie. Dostawcy (importerzy) pracują dla wielu supermarketów i sprzedawców żywności, choć zazwyczaj największe sieci handlowe starają się unikać tych samych dostawców. Ryzyko transakcji zostało przerzucone wyłącznie na relacje dwustronne (dostawca-odbiorca), lecz nie są to powiązania typu *offshore*. Takie relacje stwarzają możliwość stosunkowo prostej zmiany partnerów, a sytuacja wzajemnej zależności i symetrii siły zapewnia dostawcy pewną stabilność zbytu a odbiorcy dostawę produktów. Jednocześnie dostawcy są coraz bardziej kompetentni a dodatkowe funkcje przetwarzania przenoszone są do tych dostawców, u których koszty produkcji są niższe (trajektoria 5 w tabeli 3.5), nawet kosztem zmniejszenia zakupu warzyw zarówno u drobnych rolników, jak i dużych rolników kontraktowych. Stanowi to pewnego rodzaju przypadek wzrastającej złożoności powiązań prowadzącej do integracji pionowej, której nie towarzyszy ani kodyfikacja ani wzrost kompetencji dostawcy.

Przemysł elektroniczny – od hierarchii do modułowego łańcucha wartości w sieci i poza siecią

Przez większość XX w., przemysł elektroniczny w Stanach Zjednoczonych, zaliczanych do wiodących jego producentów, był zdominowany przez duże zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa, najpierw w branży telefonicznej (ATT), a następnie branży radiowej (RCA), na podstawie których rozwinęły się inne sektory elektroniki użytkowej, takie jak produkcja telewizorów i komputerów (np. IBM). W latach 60.

i 70. dużą presję na rozwój produkcji półprzewodników o wojskowym i kosmicznym zastosowaniu wywarły zamówienia publiczne przemysłu zbrojeniowego (Siły Powietrzne i Narodowa Agencja Aeronautyki i Przestrzeni Kosmicznej), który wspólnie z przemysłem produkującym komponenty (np. Texas Instruments) stał się niejako „wiodącym ogniwem” w elektronice. Na lata 80. przypada szybkie tempo rozwoju cywilnego przemysłu elektronicznego, związanego z produkcją komputerów osobistych. Coraz więcej funkcji w łańcuchu wartości zaczęło podlegać *outsourcingowi*, tj. począwszy od urządzeń produkcyjnych (np. produkcja półprzewodników i montaż płytek drukowanych) po wyspecjalizowane komponenty (np. napędy dysków, monitory), a ostatnio nawet cały proces produkcyjny.

W latach 90. niemal wszystkie duże amerykańskie przedsiębiorstwa elektroniczne i kilka ważnych europejskich producentów elektroniki podjęło decyzję dotyczącą delokalizacji produkcji. Wiele zakładów produkcyjnych zostało zamkniętych lub sprzedanych producentom kontraktowym, w wyniku czego znacząca część światowych zdolności produkcyjnych przemysłu elektronicznego znalazła się w rękach kilku globalnie działających producentów kontraktowych. Na przykład dzięki takim posunięciom ulokowana w Silicon Valley firma Solectron stała się globalną potęgą, czego wyrazem był wzrost liczby pracowników z 3,5 tys. osób w 1988 r. do 80 tys. w 2000 r. oraz przychodów odpowiednio z 256 mln dolarów do 20 mld dolarów, czemu towarzyszyła ekspansja terytorialna w postaci 50 nowych lokalizacji. W tym samym okresie Solectron rozszerzył swoją ofertę usług i poza montażem płytek drukowanych, realizuje m.in. projektowanie produktów, dokonuje zakupów komponentów i zarządza zapasami, wykonuje rutynowe badania, montaż produktów, zajmuje się logistyką, dystrybucją oraz serwisem i naprawami. Solectron, będąc producentem kontraktowym o globalnym charakterze, wprowadził modułowe zasady zarządzania łańcuchem wartości. Wpłynęła na to duża skala jego działalności, w ramach której wprowadził kompleksowe moduły w zarządzaniu łańcuchem wartości, które są dostępne dla szerokiej gamy wiodących firm. Standardowe protokoły oraz wysoce zautomatyzowane i znormalizowane technologie procesowe ułatwiają wiodącym firmom zmianę producentów kontraktowych – podwykonawców. Jednocześnie w warunkach, gdy kontrahenci szukają nowych źródeł dochodów, podejmując coraz bardziej skomplikowane i mniej standardowe procesy biznesowe, firmy wiodące mają większe trudności zmiany dostawców. Jako wykonawcy przejmują więcej funkcji od firm wiodących, które z kolei muszą ujawniać „krytyczną wiedzę” dotyczącą wymagań użytkowników końcowych, czy ceny. Wszystkie te interakcje są osadzone w rozbudowanych systemach informacji technologicznej, które obejmują organizacje wiodących firm i ich kluczowych kontrahentów, a także obszary ryzyka newralgiczne dla wiodących firm, np. kwestie przestrzegania w układzie dostawca-nabywca prawa w zakresie własności intelektualnej.

Wspólne systemy informatyczne rozwijają się w dwóch kierunkach, tj. tworzenia własnych systemów, które zwiększają specyfikę aktywów, ale zapewniają lepszą ochronę własności intelektualnej i otwarte standardy lub wykorzystywanie systemów innych firm, co zapewnia modułowość rozwiązań w łańcuchu wartości. To drugie rozwiązanie pozwala jednak na „wyciek” intelektualnej własności. Które z nich przeważą, czy zarządzanie oparte na własnych systemach i relacyjnym typie łańcucha wartości, czy związane z powszechnie stosowanymi normami i modułowym typem łańcucha wartości – pokaże przyszłość.

Podsumowując, typy zarządzania łańcuchem wartości nie są statyczne i ściśle związane ze specyfiką branży. Technologie informacyjne oraz wzrost kompetencji dostawców, sprawiają, że w globalnej gospodarce zyskuje na znaczeniu modułowa forma zarządzania. Zmiany w zarządzaniu nie dokonują się według jednego schematu. Wynika to z faktu, że standardy, które umożliwiają ujednoczenie specyfikacji produktów i procesów są różne w różnych branżach i stale się zmieniają, co sprawia, że szybko się dezaktualizują. Przykładem w tym zakresie jest przemysł elektroniczny. Charakterystyczne dla tego przemysłu rynkowe i modułowe podejście w zarządzaniu zmienia się z powrotem w kierunku zarządzania relacyjnego, a w przypadku dużego znaczenia specyfiki aktywów przybiera nawet hierarchiczną formę.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania dotyczące przegrupowań przedsiębiorstw, za które przyjęto zmiany powiązań funkcjonalno-przestrzennych pomiędzy przedsiębiorstwami, analizowane w niniejszym badaniu przez pryzmat internacjonalizacji, skłaniają do następujących wniosków:

1. Przedsiębiorstwa dokonują w swej działalności zmian o charakterze przestrzennym i funkcjonalnym, motywowanych poszukiwaniem przewagi w globalnej przestrzeni i ukierunkowanych na redukcję kosztów, a będąca ich wyrazem fragmentaryzacja działalności i związany z nią *outsourcing* nie zawsze są w pełni racjonalne (np. z punktu widzenia osiągniętych zysków, czy ograniczania kosztów). Ich ocena w warunkach gospodarki sieciowej wymaga szerszego spojrzenia na osiągnięte efekty, nie tylko przez pryzmat pojedynczego przedsiębiorstwa.
2. Nadmierna fragmentaryzacja prowadzi do konieczności zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które powinno zintegrować wszystkie jednostki biznesowe i pełnione przez nie funkcje zgodnie z oczekiwaniami wszystkich interesariuszy. Szczególnego znaczenia w tym względzie nabiera strategia współpracy.

3. Nowe możliwości w zakresie integracji funkcjonalno-przestrzennej przedsiębiorstw, szczególnie w wymiarze międzynarodowym, należy wiązać z sieciami technologicznymi i społecznościowymi, które sprzyjają tworzeniu nowych relacji biznesowych i w nowy sposób (interaktywność, zwrotność, współzależność) w celu skuteczniejszej koordynacji działań i lepszego dostosowania się do potrzeb klienta.
4. Przedsiębiorstwa działające w wymiarze międzynarodowym poszukują przewagi konkurencyjnej w środowisku biznesowym, wykorzystując jego zmienność i niestabilność, ale także relacje biznesowe (których wymiar dzięki technologiom ICT staje się globalny) i swoje miejsce w sieci, określone przez zasoby wewnętrzne, niejednokrotnie przesądzające o miejscu w dynamicznie kształtującej się sieci funkcjonalno-przestrzennych powiązań.
5. Kluczowym czynnikiem sukcesu dokonywanych przegrupowań ukierunkowanych na racjonalność i dalszy rozwój jest wiedza, którą w tym kontekście należy postrzegać przez pryzmat nowych możliwości w zakresie kształtowania relacji biznesowych (np. za pośrednictwem ICT, współpraca poprzez portale), wiedzę w produkcji (np. digitalizacja), wiedzę w zarządzaniu łańcuchem wartości (ICT to nowe narzędzie o dużych możliwościach, ale żeby je wykorzystać trzeba mieć odpowiednią wiedzę i umiejętności).
6. Współcześnie przebieg procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw charakteryzuje się licznymi różnie zdefiniowanymi aliansami, które tworzą struktury sieciowe (powiązania globalne i lokalne) oparte na realizacji strategii kooperacji. Coraz częściej strategię te są krótkookresowe i w warunkach złożoności relacji w sieci utrudniają jednoznaczne zdefiniowanie celów biznesowych i nakreślenie długookresowej strategii rozwoju.
7. Zmianom w konfiguracji przestrzenno-funkcjonalnej przedsiębiorstw działających w wymiarze globalnym towarzyszyć muszą zmiany w integrowanym zarządzaniu przedsiębiorstwem uwzględniające specyfikę branży i złożoność wykonywanych operacji. Sukces w tym zakresie zdeterminowany jest wiedzą i umiejętnościami kadry powiązanych więzami kooperacyjnymi organizacji.
8. Zmiany w modelach zarządzania zintegrowanego prowadzą do rekonfiguracji struktury sieci – zmiana pozycji. W wymiarze międzynarodowym oznacza to, że uczestnictwo w sieci dzięki umiejętnościom zarządczym może doprowadzić do zmiany miejsca przedsiębiorstw, np. z roli podwykonawcy do roli jednostki budującej własną sieć powiązań (np. korporacje elektroniczne). Sprawia to, że nasila się zjawisko przegrupowań funkcjonalno-przestrzennych.

Bibliografia

- Alliance on Globalizing: Strategies for Building Successful Global Businesses*, red. H. Gatignon, J.R. Kimberly, R. Gunther, The INSEAD-Wharton, Cambridge 2004.
- Ball D.A., McCulloch W.H., *International Business: Introduction and Essentials*, Irwin, Homewood, Boston 1993.
- Bendyk E., *Czas wirtualnych fabryk*, „Polityka” 2007, nr 48.
- Bughin J., Chui M., Manyika J., *Capturing Business Value with Social Technologies*, KcKinsey Institute Quarterly, November 2012.
- Chrzanowski A., *Nowe koncepcje organizacji*, <http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn> (28.07.2013).
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Ciesielski M., *Sieci w gospodarce*, PWE, Warszawa 2013.
- Cieślik J., *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Cygler J., *Alianse strategiczne – atrakcyjna broń w działalności ponadnarodowej (I)*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 4.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
- Drzewiecki Z., Friedrich R., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995.
- Dyer J., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „The academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4.
- Faulkner D.O., Rond M. de, *Cooperative Strategy. Economic, Business and Organizational Issues*, Oxford University Press, New York 2000.
- Folinas D., Manthau V., Sigala M., Vlachopoulou M., *E-volution of a Supply Chain: Cases and Best Practices*, „Internet Research” 2004, vol. 14, no. 4.
- Fulkerson B., *Information-based Manufacturing in the Informational Age*, Deere & Company, Moline IL 61265, <http://informatics.indiana.edu/fil/cas/Resources/fulkerson.pdf> (25.07.2013).
- Gatignon H., Kimbley J.R., *Globalization and its Challenges*, w: *The INSEAD-Wharton Alliance on Globalizing*, red. H. Gatignon, J.R. Kimbley, R.E. Gunter, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T., *The Governance of Global Value Chains*, „Review of International Political Economy” 2005, vol. 12, no. 1, Routledge Taylor & Francis Ltd.
- Germer J., Kuhn E., *Global Business Engineering. Contribution to a Concept for Successful Production Master Produktionstechnik and Business Development in Emerging Markets*, Department Maschinenbau und Produktion Studiengang und Management, http://edoc.sub.uni-hamburg.de/haw/volltexte/2011/1193/pdf/Master_Thesis_Veroeffentlichungsdatei.pdf (22.08.2013).

- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Govindarajan V., *What is Reverse Innovation?*, <http://www.vijaygovindarajan.com>, http://www.vijaygovindarajan.com/2009/10/what_is_reverse_innovation.htm (29.10.2009).
- Hadley R.D., Wilson H.I.M., *The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge*, „International Business Review” 2003, vol. 12, no. 6.
- Hagel J. III, Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice 2006.
- Hutt M.D., Stafford E.R., Walker B.A., Reingen P.H., *Defining the Social Network of a Strategic Alliance*, „MIT Sloan, Management Review Magazine” 2000, January 15.
- Johanson J., Mattsson L.-G., *Internationalization of Industrial System – A Network Approach*, w: *A Reader*, red. P.J. Buckley, P. Ghuari, Academic Press, London 1993.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Małys Ł., *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013.
- Manufacturing the Future: The Next Era of Global Growth and Innovation*, McKinsey Global Institute, McKinsey Operations Practice, November 2012.
- Mezoh M., Patience A., *Integrated Management Systems – A Qualitative Study of the Levels of Integration of Three Danish Companies*, Environmental Management, Aalborg University, April 2008.
- Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Scott W.R., „*Institutional theory*” in *Encyclopedia of Social Theory*, red. G. Ritzer, Thousand Oaks, Sage 2004.
- Scott W.R., *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage 1995.
- Singh H., Zollo M., *Globalization Through Acquisition and Alliances: an Evolutionary Perspective*, w: *The INSEAD-Wharton Alliance on Globalizing*, red. H. Gatignon, J.R. Kimbley, R.E. Gunter, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- Szpringer W., *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa 2012.
- Światowiec-Szczepańska J., *Znaczenie kontraktu w zarządzaniu relacjami na rynku B2B*, w: *Relacje na rynku business-business. Rozwój. Wartość. Komunikacja*, red. G. Leszczyński, B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Unhelkar B., Ghanbary A., Younessi H., *Collaborative Business Process Engineering and Global Organizations: Frameworks for Service Integration*, IGI Global, Hershey–New York 2010.
- Urban S., Vadimini S., *European Strategic Alliance. Cooperative Strategies in the New Europe*, Blackwell 1992.

Williams L.R., Esper T.L., Ozmet J., *The Electronic Supply Chain. Its Impact on the Current and Future of Strategic Alliances, Partnership and Logistic Leaderships*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2002, vol. 32, no. 8.

Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development, UNCTAD, New York–Geneva 2011.

World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development, UNCTAD, United Nations, New York–Geneva 2013.

Yip G., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

Rozdział 4

Relacje w gospodarce sieciowej

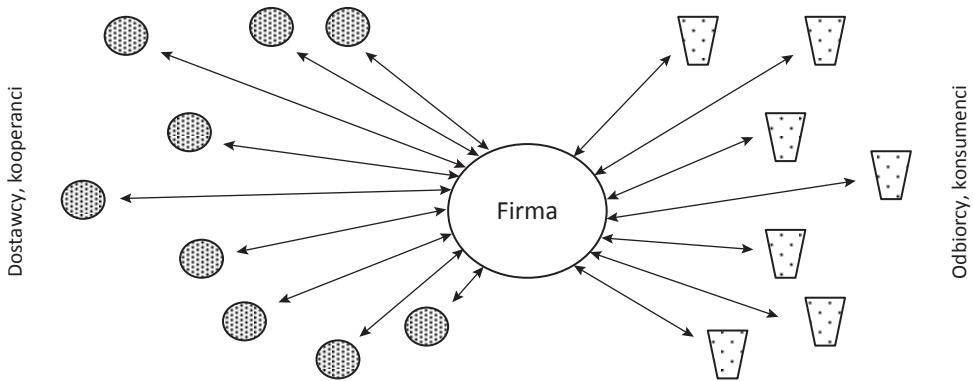
Stanisław Łobejko

4.1. Zarządzanie strategicznymi relacjami sieciowymi

4.1.1. Istota i funkcje relacji sieciowych

Gospodarkę rynkową cechuje istnienie różnego rodzaju powiązań pomiędzy współpracującymi a także konkurującymi przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa działają w określonym środowisku społeczno-gospodarczym, korzystają z jego zasobów oraz dostarczają na rynek produkty i usługi. W rozwiniętej gospodarce rynkowej o wysokim podziale pracy zarówno w procesach produkcyjnych, jak i procesach usług uczestniczy wiele różnych podmiotów: ludzie, przedsiębiorstwa, organizacje i instytucje otoczenia biznesu. Pomiędzy tymi współpracującymi podmiotami gospodarczymi wytwarzają się różnego rodzaju relacje odpowiadające charakterowi współpracy np.: dostawca-odbiorca, producent-konsument (klient), producent-kooperant. Relacje biznesowe na dobre zaistniały już w gospodarce przemysłowej, w której następuje rozwój specjalizacji i związany z tym podział pracy pomiędzy wielu partnerów biznesowych. Przedsiębiorstwo skupiało wokół siebie swoich poddostawców oraz odbiorców, wchodząc z nimi w określone relacje biznesowe. Sytuację tę ilustruje rysunek 4.1.

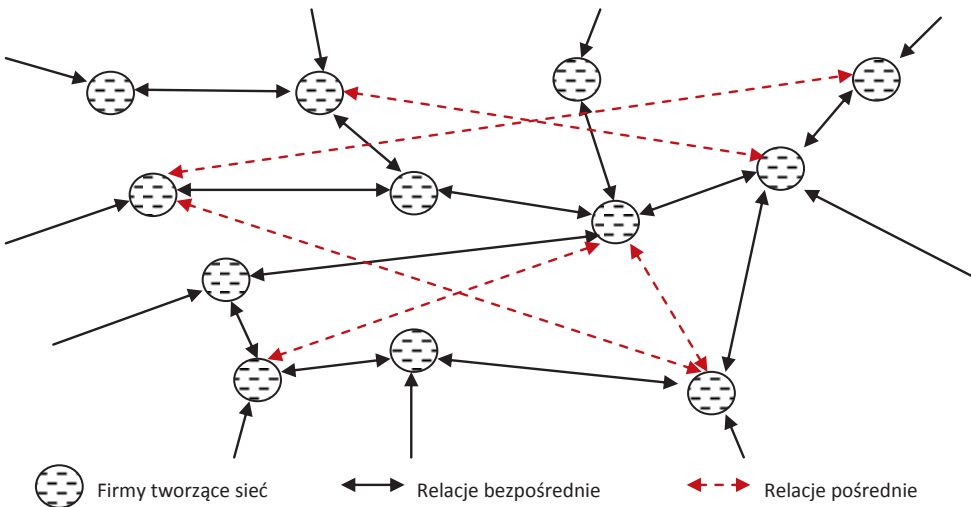
Rysunek 4.1. Relacje biznesowe firmy przemysłowej



Źródło: opracowanie własne.

We współczesnej gospodarce, określanej też mianem gospodarki opartej na wiedzy, przedsiębiorstwa coraz częściej rozwijają relacje biznesowe nie tylko z jednym czy kilkoma partnerami, lecz tworzą sieci wzajemnych powiązań (relacji) biznesowych. Schematycznie przedstawia to rysunek 4.2.

Rysunek 4.2. Relacje biznesowe firm współpracujących w sieci



Źródło: opracowanie własne.

Obecnie współpraca pomiędzy firmami coraz częściej przyjmuje charakter współpracy sieciowej. Pojęcie współpracy sieciowej przedsiębiorstw pojawiło się w latach 80. XX w. w wyniku dynamicznych zmian zachodzących w gospodarce,

będących efektem szybkiego rozwoju technologii komputerowych oraz bazujących na nich technologiach informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Jedną z pierwszych instytucji, która zaczęła badać zjawisko współpracy sieciowej przedsiębiorstw była Grupa IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group). Wyniki prowadzonych przez IMP badań pozwoliły na zdefiniowanie sieci biznesowej (*business network*) jako zbioru długoterminowych relacji formalnych oraz nieformalnych, jakie funkcjonują pomiędzy dwoma lub większą liczbą współpracujących ze sobą podmiotów¹⁷⁵. Definiując w ten sposób sieć biznesową przedsiębiorstw przyjęto, że dla istnienia i prawidłowego funkcjonowania sieci ważne są nie tylko podmioty tworzące sieć, ale przede wszystkim relacje biznesowe jakie pomiędzy nimi się kształtują. Prowadzone badania pokazały, że relacje biznesowe posiadają następujące cechy strukturalne¹⁷⁶:

- ciągłość,
- złożoność,
- symetrię,
- nieformalność.

Ciągłość jest ważną cechą relacji biznesowych. Relacje biznesowe tworzą się powoli, ale systematycznie co sprawia, że nabierają charakteru współpracy ciągłej, długookresowej. Sprawdzony partner biznesowy (dostawca, odbiorca, kooperant, klient itp.) tworzy dla przedsiębiorstwa dużą wartość dodaną, oraz daje poczucie większej stabilizacji. Długa, często wieloletnia współpraca sprawia, że partnerzy biznesowi nabierają do siebie wzajemnego zaufania i zawiązują się między nimi bliskie i obustronnie korzystne relacje, często warunkujące dalszy ich rozwój.

Drugą ważną cechą relacji biznesowych jest ich złożony charakter wynikający z dużej liczby różnorodnych podmiotów ze sobą współpracujących: firm, ludzi, instytucji i organizacji. Współpraca biznesowa odbywa się na różnych szczeblach organizacyjnych, pomiędzy pracownikami różnych działów, na przykład pomiędzy pracownikami działów zaopatrzenia i zbytu, działów technicznych (B+R), logistyki a także menedżerów różnych szczebli zarządzania. Dodatkowo o złożoności relacji biznesowych świadczy fakt, że są one wykorzystywane do realizacji działań zmierzających do osiągnięcia różnych celów i w różnych sytuacjach biznesowych.

Inną ważną cechą relacji biznesowych jest ich symetria. W większości relacji biznesowych obie współpracujące strony znajdują dla siebie korzyść we współpracy. Dotyczy to nie tylko relacji między sprzedawcą produktu jak i jego nabywcą, ale także kooperantami, dostawcami oraz odbiorcami surowców i półproduktów czy

¹⁷⁵ Zob. H. Håkansson, I. Snehota, *No Business in an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, vol. 5, no. 3, s. 187–192.

¹⁷⁶ Zob. H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London–New York 1995, s. 20.

też usługodawcami i usługobiorcami. Typowe relacje biznesowe zwykle cechuje symetria osiągniętych korzyści związanych z możliwością korzystania z zasobów dla zaspokojenia własnych potrzeb.

Na kształtowanie relacji biznesowych większy wpływ mają więzi nieformalne niż formalne. Mimo że relacje formalne (kontrakty, umowy itp.) w biznesie występują powszechnie, to jednak często okazuje się, że ważniejsze od nich są relacje nieformalne i niejednokrotnie to relacje nieformalne pomagają w nawiązaniu relacji formalnych. Relacje nieformalne ułatwiają współpracę pomiędzy partnerami biznesowymi, zwłaszcza w sytuacjach niespodziewanych, nietypowych wynikających z dużej niepewności na rynku. Wtedy to właśnie nieformalne relacje oparte na wzajemnym zaufaniu ułatwiają pokonywanie pojawiających się trudności (barier).

Prowadzone na świecie badania relacji sieciowych dostarczają coraz więcej wiedzy na ich temat i pozwalają na identyfikację ich podstawowych cech takich jak¹⁷⁷:

- 1) kontynuacja powiązań i związana z tym powtarzalność transakcji pomiędzy firmami oraz trwałość relacji w czasie,
- 2) złożoność powiązań oraz ich wielostronny charakter,
- 3) symetryczność powiązań,
- 4) ważna rola kontaktów nieformalnych,
- 5) współdecydowanie,
- 6) płaska (nie hierarchiczna) struktura organizacyjna,
- 7) rozmyte, słabo określone granice powiązań.

Współpraca sieciowa oraz towarzyszące jej relacje sieciowe to ciągi zdarzeń i działań dokonujące się w czasie. Mają one charakter procesów zachodzących w czasie i przestrzeni sieciowej. Badania procesowego charakteru relacji biznesowych pozwoliły na identyfikację następujących cech procesowych relacji¹⁷⁸:

- adaptacji,
- współpracy i konfliktu,
- interakcji społecznych,
- rutynizacji.

Analiza relacji biznesowych od strony procesowej pokazuje, że z upływem czasu obie strony wchodzące w relacje biznesowe dokonują stopniowych adaptacji do wymogów partnera, co wzmacnia i ułatwia funkcjonowanie relacji biznesowych. Adaptacje te w wielu przypadkach wieloletniej współpracy są liczne i rozłożone w czasie. Ich potrzeba wynika z różnorodności nie tylko ludzi wchodzących w relacje, ale także całych organizacji. Procesy adaptacji umożliwiają dostosowanie tych różnorodnych

¹⁷⁷ Zob. *ibidem*, s. 25–39.

¹⁷⁸ Zob. *ibidem*, s. 22.

środowisk do wymogów rozwoju relacji biznesowych. Nieodłącznym elementem kooperacji są pojawiające się konflikty dotyczące nie tylko podziału korzyści wynikających z kooperacji, ale także innych spornych problemów pojawiających się w czasie trwania współpracy. Nie wszystkie konflikty dają się raz na zawsze rozwiązać. Uważa się, że ich występowanie oraz podejmowanie działań w celu ich wyjaśnienia jest korzystne dla „zdrowia” relacji biznesowych¹⁷⁹. Pojawiające się i wyjaśniane konflikty sprawiają, że relacje biznesowe są aktywne i stają się bardziej trwałe. Relacjom biznesowym oprócz związków formalnych dotyczących zagadnień współpracy biznesowej towarzyszą interakcje społeczne. Pomiedzy pracownikami współpracujących firm oprócz formalnych kontaktów tworzą relacje osobiste. Pracownicy poznają się bliżej czy to osobiście czy też drogą sieciową a relacje między nimi przyjmują charakter koleżeński. Mimo złożoności i nieformalnego charakteru relacji biznesowych w dłuższym okresie czasu dochodzi do ich rutynizacji. Pojawiają się procedury w stosunkach pomiędzy dostawcami, partnerami oraz klientami, budowane na wzajemnym zaufaniu i znajomości potrzeb. Pozwalają one zmniejszyć koszty transakcyjne a czasami zapobiegają powstawaniu konfliktów oraz ułatwiają koordynację działań podejmowanych przez poszczególnych pracowników zaangażowanych w międzyorganizacyjne relacje biznesowe. W relacjach biznesowych procedury odgrywają więc podobną rolę jak procedury wewnątrz organizacji¹⁸⁰. Procesowe ujęcie relacji biznesowych pokazuje, że relacje te nie zawsze są stabilne, ale ważniejsza od stabilności jest ich ciągłość. Najważniejsze relacje pomiędzy partnerami biznesowymi cechuje ciągła zmiana, będąca rezultatem interakcji pomiędzy współpracującymi organizacjami. „Każdy związek biznesowy jest łańcuchem zdarzeń, w których przeszłość i przyszłość wzajemnie się przeplatają. Relacje biznesowe ewoluują w czasie i są ważne dla rozwoju organizacji”¹⁸¹.

Relacje biznesowe są bardzo ważne dla współpracujących przedsiębiorstw, gdyż to one determinują kooperację oraz transfer wiedzy i innowacji pomiędzy partnerami sieciowymi. Ich tworzenie się oraz rozwój wymagają czasu, dużego wysiłku oraz pewnych nakładów finansowych. Relacje sieciowe ze względu na wzajemne powiązania pomiędzy firmami w sieci (bezpośrednie i pośrednie) tworzą określony system. Zachowanie firmy w sieci jest determinowane relacjami sieciowymi, które nie tylko kształtują zachowania sieci jako całości, ale także określają relacje bezpośrednie pomiędzy parami firm ze sobą współpracujących. „Koordynacja zarówno pomiędzy relacjami, jak i wewnątrz relacji jest ważnym zagadnieniem zarządzania

¹⁷⁹ Zob. ibidem, s. 22.

¹⁸⁰ Zob. R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory...*, op.cit. za: H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships...*, op.cit., s. 23.

¹⁸¹ Zob. H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships...*, op.cit., s. 23.

oraz środkiem umożliwiającym poprawianie produktywności systemu tworzenia wartości obejmującego sieć relacji biznesowych”¹⁸².

W swojej działalności przedsiębiorstwa wypełniają trzy podstawowe funkcje: relacji z klientami i usług, produkcji i dystrybucji oraz rozwoju. Sposób realizacji tych funkcji jest bardzo zróżnicowany i zależy od kultury, jaka panuje w danej organizacji. Różnicowanie funkcji jest tym silniejsze im bardziej przedsiębiorstwo staje się organizacją sieciową, współpracującą z coraz większą liczbą partnerów biznesowych o różnych kulturach. Rozwój współpracy sieciowej wywołuje wzrost złożoności organizacji oraz stawia nowe wyzwania przed zarządzającymi organizacją. „Jak pokazują badania, 87% dużych przedsiębiorstw przekształca się w sieć outsourcowanych zasobów, związków partnerskich, aliansów, by bardziej elastycznie reagować na potrzeby rynku”¹⁸³. W tym kontekście pojawia się więc pytanie o funkcje relacji sieciowych w sieci biznesowej, o ich miejsce, rolę i znaczenie dla rozwoju sieci współpracujących przedsiębiorstw.

Funkcje relacji sieciowych koncentrują się na trzech zagadnieniach: tworzenia, wpływu oraz interakcji. Relacje sieciowe umożliwiają tworzenie się wirtualnych zespołów ludzi pracujących w różnych firmach będących ich zasobem niematerialnym i równocześnie wykorzystujących zasoby materialne i niematerialne współpracujących firm. Zespoły te tworzą pewnego rodzaju „quasi-organizację” ponad granicami przedsiębiorstw, dając możliwość osiągnięcia efektów niemożliwych do osiągnięcia przez pojedyncze firmy¹⁸⁴. Relacje sieciowe wpływają na kształtowanie się kompetencji firmy, jej zasobów oraz struktury organizacyjnej. Dzięki nim przedsiębiorstwo może zwiększać swoją produktywność, być bardziej innowacyjnym i zdobywać przewagę rynkową. Oddziaływanie relacji sieciowych cechuje też interakcyjność. Relacje sieciowe pomiędzy dwoma podmiotami sieciowymi wywierają wpływ na kształtowanie się relacji w całej sieci. I *vice versa* relacje w sieci wywierają wpływ na relacje pomiędzy oboma współpracującymi podmiotami.

4.1.2. Relacje sieciowe pracowników

W analizie relacji sieciowych często pojawia się pytanie, czy należy analizować współpracujące ze sobą podmioty tworzące sieć czy może relacje (powiązania i kontakty) pomiędzy przedsiębiorstwami. Można się zgodzić z badaczami IMP Group,

¹⁸² Zob. I. Wilkinson, L. Young, *On Cooperating: Firms, Relations and Networks*, Special Issue: „Marketing in the Next Millenium: Looking Backwards and Forwards”, „Journal of Business Research” 2002, s. 5.

¹⁸³ Zob. D. Smith, *Network Relationship Management*, http://www.thegff.com/Articles/63148/Global_Futures_and/Food_for_Thought/Network_Relationship_Management.aspx (2.09.2013).

¹⁸⁴ Zob. *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s. 28.

którzy uważają, że badanie relacji biznesowych pozwala lepiej poznać specyfikę sieci i współpracy sieciowej niż analiza podmiotów należących do sieci¹⁸⁵. Sieć biznesową tworzą relacje między podmiotami a nie same podmioty, dlatego też badanie podmiotów może pomóc w poznaniu kontekstu sieci i być pomocne w prowadzeniu badań nad relacjami sieciowymi. Relacje sieciowe to efekt współpracy pracowników firm tworzących sieć i to od nich w dużym stopniu zależy, w jaki sposób współpraca sieciowa się rozwinie, czy przyniesie korzyści, a jeśli tak, to jakie, zarówno dla swojej firmy, jak i pozostałych firm będących w sieci. Dlatego też ważnym zagadnieniem dla dogłębnego poznania relacji sieciowych jest badanie form współpracy biznesowej pomiędzy pracownikami firm uczestniczącymi w procesie współpracy sieciowej. To pracownicy firmy odpowiadają za współpracę firm i od ich skłonności do współpracy z pracownikami innych firm zależy w dużym stopniu rozwój całej sieci.

Według H. Ibarry na poziomie kontaktów pomiędzy pracownikami firmy występują trzy główne typy współpracy biznesowej¹⁸⁶: operacyjna, osobista oraz strategiczna¹⁸⁷. Współpraca operacyjna obejmuje utrzymywanie oraz rozwijanie relacji z ludźmi, którzy mogą być pomocni w realizacji bieżących zadań, zarówno pracujących w firmie np. w innych działach, jak i na zewnątrz firmy. Pomocny w znalezieniu pracowników, którzy mogą być przydatni w realizacji bieżących zadań operacyjnych a zatrudnionych w innych działach firmy, może być dział personalny firmy. Współpraca operacyjna na zewnątrz firmy powinna dotyczyć bezpośrednich relacji z klientami, dostawcami oraz współpracownikami i partnerami biznesowymi. Jej celem jest współpraca ludzi, którzy się dobrze znają i mają do siebie zaufanie oraz mogą być przydatni w realizacji zadań zmierzających do osiągnięcia celów. Kryterium członkostwa w sieci jest użyteczność w realizacji wykonywanych bieżących (rutynowych, krótkoterminowych) zadań i to ona determinuje powstawanie określonych relacji. Obecnie współpraca operacyjna jest dla menedżerów nowoczesnych firm warunkiem koniecznym sprawnego zarządzania firmą. Dzięki niej menedżerowie łatwiej mogą osiągać postawione przed nimi cele oraz pokonywać pojawiające się wyzwania wynikające z szybko zmieniających się warunków konkurencyjnych na globalnych rynkach. Inny charakter mają relacje w sieciach kontaktów osobistych. Sieć osobistą tworzą relacje osobiste związane z kontaktami prywatnymi (pozasłużbowymi) np. z kolegami ze studiów, klubu golfowego czy innych kontaktów oraz spotkań w ramach wspólnych zainteresowań. Kontakty osobiste mogą być przydatne

¹⁸⁵ Zob. Anderson J., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, October 1994, vol. 58, s. 1–15.

¹⁸⁶ *Business Networking* to proces tworzenia wzajemnych korzystnych relacji z innymi ludźmi biznesu oraz potencjalnymi klientami/konsumentami. Obejmuje on nie tylko relacje nawiązywane w czasie spotkań osobistych, kiedy istnieje możliwość bezpośredniego, osobistego kontaktu (np. w ramach spotkań biznesowych, konferencji, jak i spotkań pozabiznesowych), ale także relacje nawiązywane w sieci. <http://sbfinfo.canada.about.com/cs/marketing/g/busnetworking.htm> (10.09.2013).

¹⁸⁷ Zob. H. Ibarra, M. Hunter, *How Leaders Create and Use Networks*, www.hbr.org (10.09.2013).

także w realizacji zadań zawodowych oraz w rozwoju osobistym, np. przy poszukiwaniu atrakcyjnej pracy (zmianie pracy) i realizacji ścieżki rozwoju zawodowego. Najważniejsze dla menedżerów są jednak sieci strategiczne oparte na relacjach z pracownikami kadry kierowniczej, nie tylko wewnątrz firmy, ale także poza nią. Przede wszystkim ważne są relacje wewnątrzbranżowe, które umożliwiają dzielenie się pomysłami na temat najlepszych praktyk w zakresie zarządzania oraz metod zarządzania stosowanych przez innych. Relacje strategiczne umożliwiają także inne spojrzenie na zarządzanie swoją firmą poprzez odniesienie (porównanie) z metodami i technikami zarządzania stosowanymi w branży, co może ułatwić planowanie dalszego rozwoju firmy. Jak pokazały badania prowadzone przez H. Ibarę większość menedżerów rozwija współpracę operacyjną oraz osobistą a często zaniedbuje rozwijanie współpracy strategicznej, która dla rozwoju firmy ma kluczowe znaczenie. Oczywiście każdy menedżer decyduje o tym, które relacje podtrzymywać i rozwijać na podstawie własnej oceny o ich przyszłej potencjalnej użyteczności. Szczegółowe porównanie głównych cech trzech typów współpracy sieciowej współczesnych menedżerów pokazuje tabela 4.1.

Tabela 4.1. Trzy typy współpracy sieciowej menedżerów

Kryterium	Formy współpracy		
	operacyjna	osobowa	strategiczna
Cel	efektywność pracy; utrzymanie zdolności i funkcji grupy	wspieranie rozwoju osobistego i zawodowego; dostarczanie wskazówek do użytecznych informacji i kontaktów	dowiadwanie się o przyszłe priorytety i wyzwania; uzyskanie dla nich wsparcia interesariuszy
Położenie i orientacja czasowa	kontakty są w większości wewnętrzne i zorientowane na obecne wyzwania	kontakty są w większości zewnętrzne i zorientowane na obecne oraz potencjalne przyszłe interesy	kontakty są zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne oraz zorientowane na przyszłość
Gracze i rekrutacja	kluczowe kontakty są jawne; w większości określają je zadania i struktura organizacyjna, stąd jest jasne, kto jest ważny i związany z tematem	kluczowe kontakty mają charakter dyskretny; nie zawsze wiadomo, kto jest ważny i związany z tematem	kluczowe kontakty wynikają z kontekstu strategicznego oraz środowiska organizacyjnego, ale przynależność do sieci ma charakter dyskretny; nie zawsze wiadomo, kto jest ważny i związany z tematem
Cechy sieci i kluczowe zachowania	sieć głęboka: budowa silnych relacji pracowniczych	sieć szeroka: dotarcie do kontaktów, które mogą być przydatne	sieć wpływu: kreowanie wewnątrzno-zewnętrznych powiązań

Źródło: H. Ibarra, M. Hunter, *How Leaders Create and Use Networks*, <http://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks/> (10.09.2013).

4.1.3. Strategiczne relacje sieciowe

W latach 80. XX w. zaproponowano nowe podejście do badania relacji sieciowych określane jako podejście strategiczne. W podejściu tym strategiczną sieć biznesową definiuje się jako sieć trwałych, międzyorganizacyjnych powiązań o strategicznym znaczeniu dla firmy, mogących przyjmować postać aliansu strategicznego, *joint venture* lub długoterminowych relacji sprzedaży-kupna¹⁸⁸. Budując sieć strategiczną firma w dużym stopniu kształtuje relacje w tworzonej przez siebie sieci. Sieć strategiczna powstaje jako efekt działań i planów strategicznych firmy, która chce stworzyć sieć przedsiębiorstw z nią kooperujących. Jako twórca sieci i często dominujący w niej podmiot firma ma możliwość wpływania na tworzące się w sieci relacje. W literaturze przedmiotu występują pojęcia sieci biznesowych oraz sieci strategicznych. Należy podkreślić, że oba pojęcia nie są tożsame. Sieć biznesowa to sieć tworząca się samoistnie, często przez równorzędnych partnerów, nieposiadająca wyraźnie dominującego i silnie wpływającego na całą sieć podmiotu. Kiedy w sieci biznesowej pojawia się dominujący podmiot i tworzy sieć wokół siebie, to sieć biznesowa zaczyna nabierać charakteru sieci strategicznej, tworzonej zgodnie ze strategią podmiotu dominującego. Takie działanie przedsiębiorstwa realizującego strategię tworzenia sieci określane jest mianem strategicznego podejścia sieciowego. W podejściu strategicznym do sieci wskazuje się zwykle na istnienie głównego podmiotu nadzorującego działania, zarządzającego i tworzącego strategię rozwoju sieci (lidera sieci – *hub firm, network captain*), który swoimi działaniami wpływa na tworzenie się relacji i powiązań pomiędzy członkami sieci. „Sieci strategiczne stanowią długotrwałe, celowe porozumienia pomiędzy samodzielnymi, ale powiązаныmi organizacjami, które umożliwiają zdobycie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec przedsiębiorstw pozostających poza siecią (przez optymalizację kosztów działalności i minimalizację kosztów koordynacji)¹⁸⁹. Można wskazać wiele różnic pomiędzy siecią biznesową a siecią strategiczną¹⁹⁰:

- sieci biznesowe postrzegane są jako kompleksowe systemy obejmujące interakcyjne zbiory organizacyjnych i społecznych relacji, w których każdy podmiot realizuje własne cele – siecią nie da się kierować i żadne przedsiębiorstwo nie może jej kontrolować; podejście strategiczne koncentruje się na organizacjach sieciowych z celowo kreowanymi strukturami, negocjowanymi funkcjami i celami;

¹⁸⁸ Zob. R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 3, s. 203.

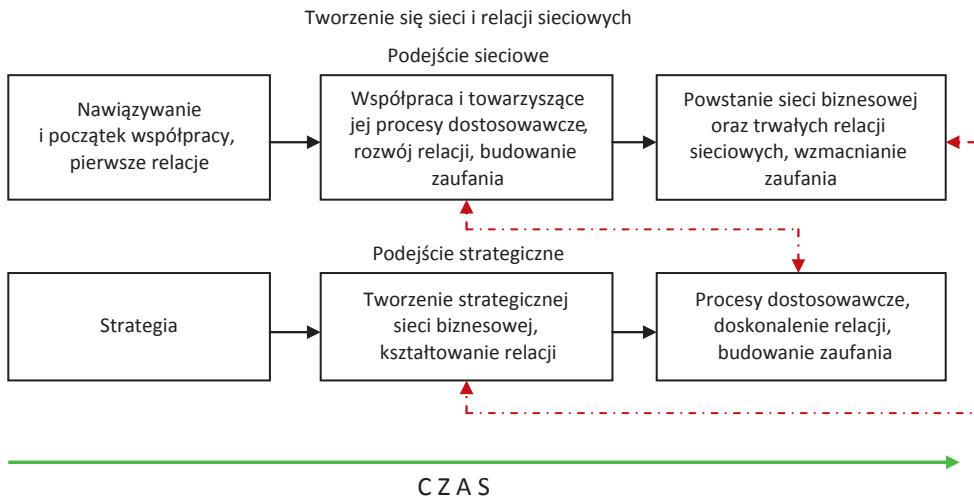
¹⁸⁹ Zob. C. Jarillo, *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, vol. 9, no. 1, s. 32 za: M. Ratajczak-Mrozek, *Współpraca przedsiębiorstw w podejściu sieciowym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2004, nr 4, s. 71.

¹⁹⁰ Zob. M. Ratajczak-Mrozek, *Współpraca przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 71.

- sieci biznesowe pojawiają się z czasem, jako efekt współpracy i interakcji pomiędzy anonimowymi podmiotami, natomiast sieci strategiczne zwykle są budowane przez jedno przedsiębiorstwo; sieci strategiczne bazują przede wszystkim na formalnych kontaktach między podmiotami; w przeciwieństwie do tego w sieci biznesowej formalne kontakty mają drugorzędne znaczenie, dużą wagę przywiązuje się do związków nieformalnych.

Według K. Fonfary sieci biznesowe są ostatnim elementem procesu samoistnego tworzenia się sieci przez podobnej wielkości podmioty, które w trakcie współpracy dzielą się zasobami, realizują wspólne przedsięwzięcia i jednocześnie zdobywają wzajemne zaufanie¹⁹¹. W przypadku sieci strategicznej relacje sieciowe są efektem realizacji długofalowej strategii głównego przedsiębiorstwa, które do realizacji działań zmierzających do osiągnięcia swoich celów tworzy sieć powiązań biznesowych. Różnicę pomiędzy siecią biznesową a siecią strategiczną pokazuje rysunek 4.3.

Rysunek 4.3. Dwa podejścia w procesie tworzenia sieci i relacji sieciowych



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 4.3, w podejściu sieciowym sieć relacji biznesowych powstaje na ostatnim etapie tworzenia sieci. W podejściu strategicznym sieć relacji powstaje wcześniej, jako celowe działanie strategiczne głównego przedsiębiorstwa, tworzącego wokół siebie sieć współpracujących podmiotów.

¹⁹¹ Zob. *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s. 41.

Strategiczne podejście do sieci cechuje więc przede wszystkim firmy tworzące wokół siebie sieć partnerów biznesowych w celu realizacji zadań zmierzających do osiągnięcia przyjętych celów strategicznych z uwzględnieniem możliwości, jakie oferuje współpraca sieciowa. Podejście to znajduje swoje odzwierciedlenie na szczeblu planowania strategicznego, uwzględniającego współpracę sieciową oraz towarzyszące jej implikacje dla firmy. „W planowaniu strategicznym w firmie chodzi nie tylko o zmianę przyszłego przebiegu zdarzeń w celu osiągnięcia pożądaných celów, lecz także uczenie się i rozwijanie wiedzy na temat możliwości i ograniczeń działania w relacjach i sieciach. Firmy współtworzą przyszłe sieciowe interakcje. Strategicznym problemem dla firm jest udział w procesach ewolucji sieci w taki sposób, aby być zwycięzcą tzn. aktywnym uczestnikiem restrukturyzowanych sieci, które ewoluują”¹⁹². Powstająca naukowa teoria sieci znajduje potwierdzenie w zarządzaniu strategicznym ponieważ¹⁹³:

- sieci pozwalają osiągać wspólne cele strategiczne, które w pojedynkę są niemożliwe do osiągnięcia nawet przez największe organizacje;
- sieci gospodarcze są osadzone w sieciach społecznych;
- struktura sieciowa jest narzędziem osiągania wspólnych celów strategicznych;
- kierowanie siecią stanowi ważny warunek prowadzenia wspólnych przedsięwzięć;
- lider sieci odgrywa rolę jej twórcy, określając wspólne cele strategiczne, dobierając odpowiednich członków oraz kształtując więzi pomiędzy nimi;
- powodzenie sieci zależy od alokacji zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych oraz niematerialnych.

Ważnym zadaniem w zarządzaniu strategicznym jest dążenie do rozwoju firmy, zdobywania nowych rynków oraz umacnianie pozycji rynkowej. Sposobem na realizację strategii szybkiego wzrostu firmy jest poszukiwanie okazji rynkowych. Znalezienie okazji rynkowej jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym dla szybkiego wzrostu firmy. Pojawia się bowiem problem posiadania odpowiednich zasobów umożliwiających firmie wykorzystanie okazji rynkowej. Zdaniem J.C. Jarillo przewagę konkurencyjną firma często uzyskuje dzięki elastyczności w działaniu¹⁹⁴. Aby działać elastycznie firmy odchudzają się zgodnie z zasadami Lean Management np. poprzez restrukturyzację i pozbywanie się niepotrzebnych w danym momencie zasobów. Odchudzona firma jest niewątpliwie bardziej elastyczna w działaniu,

¹⁹² Zob. I. Wilkinson, L. Young, *On Cooperating: Firms, Relations and Networks*, s. 14, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=10 (5.09.2013).

¹⁹³ Zob. W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 231.

¹⁹⁴ Zob. J.C. Jarillo, *Entrepreneurship and Growth*, „Journal of Business Venturing”, March 1989, vol. 4, no. 2, s. 133–147.

ale z powodu zmniejszonych zasobów może napotkać trudność w wykorzystaniu pojawiających się okazji rynkowych. Pojawia się więc istotny dylemat w zarządzaniu przedsiębiorstwem, czy być elastycznym i posiadać mniej własnych zasobów, czy rozwijać zasoby własne, ale poprzez to tracić na elastyczności. Rozwiązaniem tego problemu może być tworzenie sieci biznesowych, umożliwiających firmie zachowanie jej elastyczności dzięki uzyskaniu dostępu do zasobów zewnętrznych, których nie jest właścicielem¹⁹⁵.

Sieci biznesowe znajdują się w centrum uwagi zarządzania strategicznego od ponad ćwierć wieku. Jednak początkowo badania skupiały się na podmiotach sieci, ich funkcjonowaniu, czynnikach warunkujących ich rozwój oraz działaniom podejmowanym przez podmioty sieciowe¹⁹⁶. Obecnie w centrum zainteresowania są interakcje pomiędzy podmiotami sieciowymi, przyjmujące określone wzorce oraz tworzące spójny system interakcji. Rozpoznawanie wzorców i struktur relacji sieciowych jest przedmiotem badań prowadzonych w ramach nowoczesnego podejścia sieciowego, które pozwala analizować sieć jako względnie trwałe układy strategicznych relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy partnerami sieciowymi¹⁹⁷.

Dotychczasowe doświadczenia w tworzeniu się i rozwoju sieci wskazują, że przedsiębiorstwa mogą stosować odmienne podejścia do współpracy sieciowej: podejście aktywne, w którym firma tworzy sieć, wpływając na relacje sieciowe oraz przypisując sieci znaczenie strategiczne lub podejście bierne, w którym firma funkcjonuje w sieci nie wpływając na kształtowanie się relacji i ich rozwój. Oczywiście należy pamiętać, że już sam fakt przynależności firmy do sieci oraz zachodzące relacje sieciowe sprawiają, że firma (członek sieci) swoimi zachowaniami wpływa na kształtowanie się relacji sieciowych w całej sieci. Jednak w takim przypadku jest to wpływ bierny i niezwiązany z podejściem strategicznym do sieci.

Analiza relacji sieciowych przedsiębiorstw może być prowadzona na wielu płaszczyznach i z wielu perspektyw badawczych. Może to być perspektywa badania relacji firmy centralnej (*firm focal*) w sieci z pozostałymi uczestnikami sieci. Oczywiście w sieci może występować kilka firm centralnych. Badanie relacji sieciowych jest prowadzone z punktu widzenia firmy centralnej, traktowanej jako określony typ firmy. Relacje sieciowe badane są ze względu na kontekst sieci wyznaczający jej granice. Kontekst sieci (*network context*) określa całkowita liczba powiązanych ze sobą członków sieci, i oddziałujących na dane przedsiębiorstwo. Kontekst sieci tworzy najbliższe otoczenie biznesowe przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa nie identyfikowane

¹⁹⁵ Zob. ibidem, s. 135.

¹⁹⁶ Zob. W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op.cit., s. 48.

¹⁹⁷ Zob. K. Möller, A. Rajala, S. Swahn, *Strategic Business Nets – Their Type and Management*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, s. 1274–1284.

jako współpracujące w sieci z danym przedsiębiorstwem tworzą jego dalsze otoczenie biznesowe. Rozwój współpracy sieciowej sprawia, że coraz trudniej jest przedsiębiorstwom dokonywać pełnej identyfikacji relacji sieciowych, nie mają one bowiem pełnego obrazu wzajemnych powiązań innych firm tworzących sieć. Dlatego też konieczne jest stosowanie podejścia sieciowego do badania relacji sieciowych. W podejściu tym dokonywana jest identyfikacja powiązanych podmiotów, określane są rodzaje powiązań (formalne, nieformalne, długoterminowe, istotne) oraz finansowych, rzeczowych i informacyjnych przepływów w ramach istniejących powiązań sieciowych. Analizy relacji sieciowych oprócz poznawczego mają także wymiar ekonomiczny. Zdaniem M. Ratajczak-Mrozek, analiza sieci powiązań może przynieść przedsiębiorstwu następujące korzyści¹⁹⁸:

- dokładna diagnoza wszystkich podmiotów wchodzących w skład sieci, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo (niezależnie czy jest to typowa sieć biznesowa czy strategiczna);
- identyfikacja podmiotów mogących wywierać wpływ na działalność przedsiębiorstwa (także powiązanych pośrednio lub na zasadach formalnych);
- identyfikacja potencjału kooperacyjnego wśród powiązanych podmiotów;
- możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści z powiązań w postaci: dostępu do zasobów, umiejętności i wiedzy, obniżenia kosztów (także, a nawet przede wszystkim kosztów transakcyjnych), specjalizacji, zmniejszenia ryzyka i niepewności.

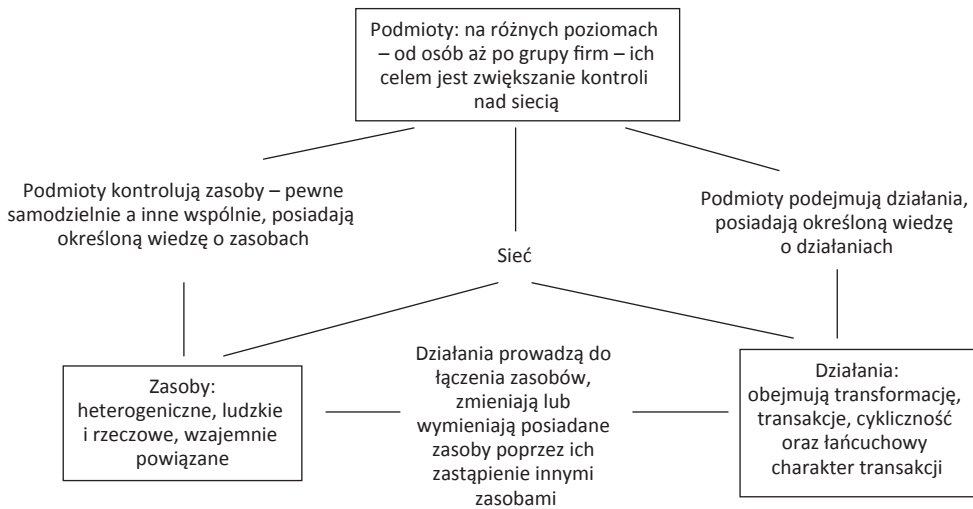
4.1.4. Modele relacji sieciowych

Obecnie naukowcy poszukują nowych metod badania relacji sieciowych. Jedną z takich metod jest analiza relacji sieciowych oparta na modelu ARA (*Actors-Resources-Activities*), pokazująca powiązania sieciowe jako proces wzajemnych interakcji i wymiany zasobów pomiędzy współpracującymi podmiotami. W modelu tym wyróżnia się powiązania pomiędzy uczestnikami sieci („aktorami”), powiązania wynikające z działalności (*activity links*) oraz więzi zasobowe (*resource ties*). W modelu ARA zakłada się występowanie treści oraz funkcji relacji. Treść relacji obejmuje powiązania w zakresie podmiotów, działań i zasobów. Natomiast funkcje relacji koncentrują się na trzech zagadnieniach¹⁹⁹: tworzeniu nowego jakościowo układu (quasi-organizacji), wpływie relacji na wynik przedsiębiorstwa przez oddziaływanie na strukturę jego działań oraz funkcji sieci w postaci oddziaływania na wszystkich członków sieci.

¹⁹⁸ Zob. M. Ratajczak-Mrozek, *Współpraca przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 73.

¹⁹⁹ Zob. K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 48.

Rysunek 4.4. Model ARA (*Actors-Resources-Activities*)



Źródło: H. Håkansson, J. Johanson, *A Model of Industrial Networks*, w: *Industrial Networks. A New View of Reality*, red. B. Axelsson, G. Easton, Rotledge, London 1992, s. 86.

Innym sposobem badania relacji sieciowych jest zastosowanie modelu zarządzania projektami określane też mianem podejścia projektowego. Tworzenie się sieci przedsiębiorstw oraz relacji sieciowych może być traktowane jako określony projekt realizowany wspólnie przez uczestników sieci. Stąd istnieje możliwość wykorzystania dotychczasowego dorobku w zakresie zarządzania projektami na użytek badania i zarządzania siecią przedsiębiorstw oraz relacjami sieciowymi.

Tabela 4.2. Współzależności pomiędzy podmiotami, działaniami i zasobami w podejściu projektowym

Perspektywy	Współzależności pomiędzy podmiotami	Współzależności pomiędzy działaniami	Współzależności pomiędzy zasobami
Perspektywa wewnątrzorganizacyjna	wzmacnia adaptację, kooperację, kontakty osobiste oraz społeczne relacje sieciowe	rozumienie powiązań działań w kontekście sieciowym; skupienie na działaniach tworzących wartość dodaną	powiązania zasobów ludzkich, finansowych oraz czasowych w zarządzaniu projektowym
Perspektywa międzyorganizacyjna	rozwija zaufanie, zaangażowanie, kooperację formalną i nieformalną, komunikację, kontakty osobiste, siłę, zależności oraz sieć	analiza równoległa, sekwencyjna oraz sprzężona działań, skupienie na działaniach tworzących wartość dodaną	powiązania zasobów ludzkich, finansowych oraz czasowych w zarządzaniu projektowym

Źródło: M. Sandhu, P. Helo, *A network approach to project business analysis, Engineering, „Construction and Architectural Management”* 2006, vol. 13, no. 6, s. 602.

W podejściu sieciowym do badania przedsiębiorstw pojawia się kwestia zarządzania relacjami w kontekście strategii firmy. Poszukiwana jest odpowiedź na ważne pytanie, czy i na ile można zarządzać relacjami sieciowymi? W tworzącej się obecnie teorii sieci współpracujących przedsiębiorstw pojawiają się dwie strategiczne koncepcje zarządzania relacjami sieciowymi: zarządzania portfelem relacji oraz pozycjonowania firmy w sieci. W obu przypadkach podstawową barierą dla zarządzania w sieci jest to, że firma będąca w sieci ma ograniczoną kontrolę nad innymi partnerami sieci co sprawia, że ograniczona jest jej rola zarówno w zarządzaniu portfelem relacji, jak i pozycjonowaniu firmy w sieci. „Firmy są bowiem w takim samym stopniu produktem portfela swoich relacji i pozycji firmy w sieci, w jakim te relacje i pozycja firmy są produktem jej działań i zamiarów strategicznych”²⁰⁰. W konsekwencji firma w sieci ma ograniczoną kontrolę oraz zdolność przewidywania reakcji innych firm w sieci na podejmowane działania²⁰¹. Każda firma w sieci reaguje na działania innych firm a inne firmy reagują na jej działania. Efekt końcowy nie jest więc wynikiem autonomicznych działań pojedynczych firm, lecz działań reaktywnych wszystkich firm będących w sieci²⁰². W literaturze pojawiają się różne podejścia do rozwiązania problemu. Zarządzanie relacjami biznesowymi w sieci może więc opierać się na założeniu, że relacje sieciowe tworzą pewien portfel relacji (zależności) firmowych. Ten portfel relacji jest zaliczany do zasobów strategicznych firmy i obejmuje wszystkie relacje z innymi firmami, w tym także relacje transakcyjne oraz relacje z instytucjami i organizacjami otoczenia biznesowego²⁰³.

Inne podejście do zarządzania relacjami sieciowymi, w którym pomija się bariery w zarządzaniu siecią, zakłada istnienie przywódcy (lidera, kapitana sieci) zarządzającego siecią²⁰⁴. Takie założenie odpowiada oczekiwaniom kadr zarządzających, które często irracjonalnie uważają, że centralizacja zarządzania pomaga działać efektywnie. Jednak biorąc pod uwagę fakt, że istotą sieci jest dobrowolność przynależności podmiotu sieciowego oraz jego względna niezależność (samodzielność) takie podejście nie znajduje uzasadnienia poza tym, że zmniejsza ciężar odpowiedzialności

²⁰⁰ Zob. H. Håkansson, D.I. Ford, *How Should Companies Interact?* „Journal of Business Research” 2002, Special Issue: „Marketing in the Next Millenium: Looking Backwards and Forwards”, vol. 55, no. 2, s. 135.

²⁰¹ Zob. I. Wilkinson, L. Young, *On Cooperating...*, op.cit., s. 123–132.

²⁰² Zob. J.G. March, *Continuity and Change in Theories of Organizational Action*, „Administrative Science Quarterly”, June 1996, vol. 41, s. 278–287.

²⁰³ Zob. A. Brandenburg, B.J. Nalebuff, *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday Book, New York 1997.

²⁰⁴ Zob. J. Arndt, *On Making Marketing Science More Scientific*, „Journal of Marketing”, Summer 1985, vol. 49, s. 11–23; W.T. Tucker, *Future Directions in Marketing Theory*, „Journal of Marketing”, April 1974, vol. 38, s. 30–35.

poszczególnych firm za efekty działania sieci, przerzucając go na „kapitana” (lidera sieci). Dotychczasowa historia rozwoju gospodarczego nie dostarczyła dowodów na to, że centralizacja zarządzania poprawia jego efektywność, zwłaszcza jeśli mówimy o tak złożonej organizacji jaką jest sieć przedsiębiorstw powiązanych ze sobą siecią relacji biznesowych. Złożoność, jeśli cechuje relacje sieciowe, jest atutem sieci umożliwiającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Sieć jako organizm o złożonej, skomplikowanej naturze jest w stanie lepiej odpowiedzieć na pojawiające się wyzwania niż jest to w stanie zrobić jeden podmiot kierujący siecią. Nie oznacza to wcale całkowitej rezygnacji z wpływania na rozwój sieci oraz kształtowania relacji sieciowych. Każdy podmiot sieciowy powinien pamiętać, że proces planowania strategicznego to nie tylko przewidywanie przyszłego przebiegu wydarzeń (zjawisk) gospodarczych, ale także uczenie się i zdobywanie wiedzy o możliwościach, ale także i ograniczeniach w działaniu w relacjach i sieci²⁰⁵.

Stopień złożoności relacji sieciowych istotnie determinuje zdolność sieci do rozwoju w warunkach dużej zmienności otoczenia zewnętrznego. Sieci o niskim stopniu złożoności relacji sieciowych będą skuteczne w działaniu tylko w środowisku gospodarczym o stosunkowo niskiej zmienności. Wysoka zmienność otoczenia wymaga dużej szybkości i sprawności w działaniu (reakcji) a to jest możliwe w przypadku rozwiniętych i bliskich relacji (więzi) sieciowych oraz szybkiego przepływu informacji i krótkiego czasu podejmowania decyzji (procesu decyzyjnego). Należy jednak pamiętać, że sieci o silnie rozwiniętych relacjach sieciowych – mimo iż łatwiej radzą sobie ze złożonością otoczenia – mogą tworzyć zbyt chaotyczne wzorce zachowań, co w konsekwencji niekorzystnie wpływa na zdolności ewolucyjne sieci. W odróżnieniu od systemów biologicznych, które ewoluują drogą kreacji nowych form (innowacji) w ramach struktury organizacyjnej przy jednoczesnej zgodzie na zanikanie starych (niepotrafiących się dostosować do nowych warunków) części systemu, złożone, wysoko rozwinięte relacje sieciowe mogą utrudniać takie samoistne dostosowywanie się do warunków otoczenia (adaptację) poprzez eliminację partnerów nieelastycznych i opóźniających działania sieci. Prowadzone badania pokazują, że największe szanse na sukces mają sieci, w których stabilne, długookresowe relacje sieciowe są przeplatane okresami o dużej zmienności relacji²⁰⁶.

Spojrzenie na sieć jako złożony, samoorganizujący się system relacji sieciowych pozwala zrozumieć, że klasyczne metody (sprawdzone na poziomie firmy) zarządzania nie są wystarczające w odniesieniu do sieci przedsiębiorstw. Obecnie w badaniach

²⁰⁵ H. Håkansson, D.I. Ford, *How Should Companies...*, op.cit., s. 133–139.

²⁰⁶ Zob. H. Håkansson, *Evolutionary Processes in Industrial Networks*, w: *Industrial Networks: a New View of Reality*, red. B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London 1992, s. 129–143.

punkt ciężkości z podejścia opartego na centralnym kontrolowaniu i kierowaniu siecią przesuwa się w kierunku podejścia partycypacyjnego i adaptacyjnego, w którym firmy sieciowe muszą być bardziej elastyczne w zakresie realizowanych strategii i celów²⁰⁷. Strategie współpracy sieciowej przyczyniają się do rozwoju oraz pozytywnie kształtują relacje sieciowe, które z kolei wpływają na kształt i treść realizowanych strategii. Te wzajemne współzależności pomiędzy relacjami sieciowymi oraz działaniami i strategiami sieciowymi sprawiają, że potrzebne są dalsze badania relacji sieciowych, nie tylko w kontekście współpracy dwóch partnerów, ale wpływu tych relacji na relacje m.in. strategiami, na realizowane strategie i odwrotnie.

Sieć relacji może być opisywana i badana za pomocą dwóch abstrakcyjnych pojęć: ról oraz powiązań, które leżą u podstaw modelu ról i powiązań (*Roles-Linkage Model* – RLM). „Role są definiowane jako różne, technologicznie odrębne działania tworzące wartość dodaną i podejmowane przez firmy i osoby zaangażowane w danym biznesie sieciowym. Role wymagają posiadania różnej wiedzy, umiejętności oraz wyposażenia. Powiązania dotyczą sposobów koordynacji zależności między rolami. Badanie ról a nie pojedynczych przedsiębiorstw pozwala na zmniejszenie stopnia złożoności sieci”²⁰⁸. Model ten pozwala opisać sieć biznesową za pomocą macierzy, w której wiersze prezentują role a komórki powiązania. Szczegółowy opis modelu przedstawia tabela 4.3.

Wielu badaczy wskazuje, że zachowania oraz działania firm mogą być w pełni wyjaśnione dzięki badaniu sieci relacji, w których te firmy są osadzone. „Przyjmując relacyjne zamiast atomistycznego podejścia, możemy pogłębić naszą wiedzę na temat źródeł różnic w zachowaniu i zyskowności firm. W szczególności należy podkreślić, że sieci strategiczne umożliwiają firmie dostęp do informacji, zasobów, rynków i technologii; osiąganie korzyści ekonomicznych z uczenia się, skali i zakresu działania oraz osiąganie celów strategicznych, takich jak dzielenie się ryzykiem oraz outsourcing funkcji organizacyjnych na poszczególnych etapach łańcucha wartości”²⁰⁹. Sieci strategiczne pozwalają przedsiębiorstwom w nich działającym osiągać lepsze wyniki finansowe oraz lepiej się rozwijać. Dlatego też potrzebne są dalsze badania zachowań strategicznych przedsiębiorstw w sieciach relacji. Potrzebne jest pogłębione rozumienie znaczenia sieci strategicznych, w których firmy są wzajemnie powiązane w wielokrotnych sieciach zasobów, będąc wobec siebie równocześnie konkurentami i kooperantami²¹⁰. Zastosowanie perspektywy sieciowej daje także

²⁰⁷ Zob. I. Wilkinson, L. Young, *On Cooperating...*, op.cit., s. 123–132.

²⁰⁸ Zob. M. Soloheimo, *Conceptual Model for Defining Roles and Their Interaction in Business Networks*, „Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series” 2008, no. 2, s. 62.

²⁰⁹ Zob. R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks...*, op.cit., s. 203.

²¹⁰ Ibidem, s. 212.

nowe możliwości do badania i analiz w ramach zasobowej teorii firmy. Portfel relacji sieciowych, w których firma sieciowa jest osadzona jest równocześnie jej unikatowym, wcześniej nie badanym zasobem. Ważne są nie tylko relacje sieciowe firmy, ale także jej pozycja w sieci. Firmy zajmujące bardziej centralną pozycję w sieci strategicznej mogą osiągać wyższą stopę zwrotu z tytułu lepszego dostępu do informacji i większych możliwości niż firmy zajmujące bardziej peryferyjne pozycje w sieci. Analizy firmy od strony zawieranych kontraktów i zarządzania przeprowadzone w podejściu sieciowym wskazują na niższe koszty transakcyjne oraz koordynacji pomiędzy podmiotami sieciowymi znajdującymi się we wzajemnych relacjach. „Perspektywa sieciowa pozwala także na nowe spojrzenie na dynamikę rozwoju firmy, ponieważ umożliwia zrozumienie, dlaczego pewne firmy zostają zamknięte a inne otwierają się na stare i nowe wzorce”²¹¹.

Tabela 4.3. Typy powiązań pomiędzy rolami

Typ powiązania	Opis
Prosta wymiana rynkowa	<ul style="list-style-type: none"> • nieliczne transakcje • słaby związek pomiędzy poszczególnymi inwestycjami • rynkowy sposób zarządzania • warunki relacji uzgadniane osobno dla każdego przypadku
Powiązania standardowe	<ul style="list-style-type: none"> • częste i rutynowe transakcje • stosunkowo niski związek poszczególnych inwestycji • oparte na standardowych kontraktach • warunki relacji stabilne w powtarzalnych transakcjach
Powiązania wyspecjalizowane	<ul style="list-style-type: none"> • kompleksowe, nieliczne transakcje • istotny związek pomiędzy poszczególnymi inwestycjami • oparte na warunkowych kontraktach, arbitrażu i negocjacjach • istniejące skomplikowane, ale stabilne mechanizmy koordynacji
Zindywidualizowane powiązania: alianse	<ul style="list-style-type: none"> • skomplikowane, częste i długoterminowe transakcje • związek pomiędzy poszczególnymi inwestycjami • stała adaptacja struktur relacyjnych i procesów • wzajemne zaangażowanie aktywów • decentralizacja władzy • skomplikowane dwustronne i adaptacyjne mechanizmy koordynacji
Zindywidualizowane powiązania: hierarchia	<ul style="list-style-type: none"> • skomplikowane, częste i długoterminowe transakcje • związek pomiędzy poszczególnymi inwestycjami • stała adaptacja struktur relacyjnych i procesów • scentralizowana władza oparta na własności aktywów • złożone/wyspecjalizowane procedury koordynacyjne
Powiązania mandatowe	<ul style="list-style-type: none"> • niekonieczne relacje wymiany ekonomicznej • wpływ poprzez organy prawne lub zawodowe • silne lub słabe

Źródło: A. Kambil, J.E. Short, *Electronic Integration and Business Network Redesign: A Roles-Linkage Perspective*, „Journal of Management Information Systems” 1994, vol. 10, no. 4, s. 59.

²¹¹ Ibidem, s. 213.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym środowisku technologicznym, wiedzy, społecznym oraz formalno-prawnym, które to środowisko w dużym stopniu determinuje jego działanie. Technologia jaką obecnie dysponują przedsiębiorstwa często jest na różnym poziomie rozwoju. Nowoczesne technologie pozwalają na większą automatyzację procesów biznesowych oraz wprowadzanie systemów komputerowych wspomagających zarządzanie, czemu towarzyszy większy stopień formalizacji pracy (procedury). W przedsiębiorstwach o niższym poziomie technologii procesy biznesowe w większym stopniu zależą od człowieka a w mniejszym stopniu opierają się na procedurach. W relacjach biznesowych ważną rolę odgrywa środowisko wiedzy współpracujących firm. Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy w relacjach biznesowych dążą do osiągnięcia korzyści z wymiany wiedzy i informacji z partnerami biznesowymi w określonej dziedzinie np. innowacji czy prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. W relacjach biznesowych międzyorganizacyjnych dużą rolę odgrywa także środowisko społeczne i formalno-prawne. Każda organizacja to zespół jej pracowników, którzy tworzą określoną społeczność. Panują w niej określone zasady współżycia społecznego w dużym stopniu determinowane stylem zarządzania, formą pracy (indywidualna lub zespołowa), cechami osobowymi kierownictwa a także pracowników.

Środowisko społeczne odgrywa ważną rolę w kształtowaniu relacji biznesowych pomiędzy organizacjami. Im bardziej różnią się od siebie środowiska społeczne, tym trudniejsze jest nawiązywanie współpracy pomiędzy organizacjami oraz rozwijanie relacji biznesowych. Podobną rolę w relacjach biznesowych odgrywa środowisko formalno-prawne organizacji, jej procedury, zasady, uprawnienia oraz procesy decyzyjne, w dużym stopniu będące efektem funkcjonowania określonej struktury organizacyjnej (hierarchiczna lub płaska). Pracownicy a także całe jednostki organizacyjne mogą być w większym lub mniejszym stopniu niezależne w podejmowaniu decyzji a także prowadzeniu działalności gospodarczej. Współczesne przedsiębiorstwa są coraz częściej podmiotem relacji sieciowych. Można przypuszczać, że w niedługiej perspektywie czasowej o przedsiębiorstwie będzie można powiedzieć, że określają go jego relacje sieciowe. Relacje sieciowe staną się ważnym i niekwestionowanym zasobem strategicznym firmy. Prowadzone badania pozwalają na pogłębienie wiedzy o relacjach sieciowych, ich tworzeniu się oraz rozwijaniu. Uwaga badaczy przesuwa się z podmiotów tworzących sieci na relacje występujące pomiędzy nimi. Pojawiają się nowe metody oraz modele opisujące relacje sieciowe z różnych perspektyw, jak np.: podmiotów w sieci, relacji i podejmowanych działań (model ARA). Ze względu na złożony charakter relacji sieciowych potrzebne są dalsze badania ukierunkowane na współpracę sieciową, a w szczególności na zarządzanie relacjami sieciowymi współpracujących w sieci podmiotów gospodarczych.

Bibliografia

- Anderson J., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, October 1994, vol. 58, s. 1–15.
- Arndt J., *On Making Marketing Science More Scientific*, „Journal of Marketing”, Summer 1985, vol. 49, s. 11–23.
- Axelsson B., Easton G., *Industrial Network: A New View of Reality*, Routledge 1992.
- Barringer B.R., Bluedorn A.C., *The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, s. 421–444.
- Blankenburg Holm D., Eriksson K., Johanson J., *Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships*, „Strategic Management Journal”, May 1999, vol. 20, no. 5, s. 467–486.
- Brandenburg A., Nalebuff B.J., *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday Book, New York 1997.
- Brown T.E., Davidsson P., Wiklund J., *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-based Firm Behavior*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no. 10, s. 953–968.
- Chattopadhyay S., Mo J.P.T., Chan D.S.K., *Business Model for Virtual Manufacturing: a Human-centred and Eco-friendly Approach*, „International Journal of Enterprise Network Management” 2010, vol. 4, no. 1, s. 39–58.
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, s. 75–87.
- Czakov W., *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 5–8.
- Czakov W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Dyer J., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4, s. 660–679.
- Fernández Arias M.J., Guisado-Tato M., *Long-Lasting Relationships and Success in Cooperation Processes*, „International Journal of Enterprise Network Management” 2007, vol. 1, no. 3, s. 212–229.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 1973, vol. 78, s. 1360–1380.
- Gulati R., *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, no. 4, s. 293–317.
- Gulati R., *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Journal” 1999, vol. 20, no. 5, s. 397–420.

- Gulati R., Gargiulo M., *Where do Interorganizational Networks Come From?* „American Journal of Sociology” 1999, vol. 104, no. 5, s. 1439–1493.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, no. 3.
- Gulati R., Singh H., *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 43, s. 781–814.
- Håkansson H., *Evolutionary Processes in Industrial Networks*, w: *Industrial Networks: a New View of Reality*, red. B. Axelsson, G. Easton, Routledge, London 1992, s. 129–143.
- Håkansson H., Ford D.I., *How Should Companies Interact?* „Journal of Business Research” 2002, Special Issue: „Marketing in the Next Millenium: Looking Backwards and Forwards”, vol. 55, no. 2, s. 133–139.
- Håkansson H., Johanson J., *A Model of Industrial Networks*, w: *Industrial Networks. A New View of Reality*, red. B. Axelsson, G. Easton, Rotledge, London 1992.
- Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London–New York 1995.
- Håkansson H., Snehota I., *No Business in an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, vol. 5, no. 3, s. 187–192.
- Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., *Collaborate with Your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review” 1989, vol. 67, no. 1, s. 133–139.
- Hatani F., McGaughey S.L., *Network Cohesion in Global Expansion: An Evolutionary View*, „Journal of World Business”, October 2012, vol. 48, no. 4, s. 455–465.
- Ibarra H., Hunter M., *How Leaders Create and Use Networks*, www.hbr.org (10.09.2013).
- Jarillo J.C., *Entrepreneurship and Growth*, „Journal of Business Venturing”, March 1989, vol. 4, no. 2, s. 133–147.
- Jarillo J.C., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, January–February 1998, vol. 9, no. 1, s. 31–41.
- Jędrzyk P., *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 28–32.
- Kambil A., Short J.E., *Electronic Integration and Business Network Redesign: A Roles-Linkage Perspective*, „Journal of Management Information Systems” 1994, vol. 10, no. 4.
- Kanellopoulos D.N., *Ontology-driven Knowledge Management for Cognitive Networks*, „International Journal of Enterprise Network Management” 2011, vol. 4, no. 3, s. 229–246.
- Lenney P., Easton G., *Actors, Resources, Activities and Commitments*, „Industrial Marketing Management” 2009, no. 38, s. 553–661.
- Łobiejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Madhavan R., Koka B.R., Prescott J.E., *Networks in Transition: How Industry Events (re)shape Interfirm Relationship*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, no. 5, s. 439–460.

- Mäkipää M., *On Cooperative Inter-Organisational Relationships: Historical Grounds and Levels of Cooperation*, „International Journal of Enterprise Network Management” 2008, vol. 2, no. 2, s. 105–122.
- March J.G., *Continuity and Change in Theories of Organizational Action*, „Administrative Science Quarterly”, June 1996, vol. 41, s. 278–287.
- Möller K., Rajala A., Swahn S., *Strategic Business Nets – Their Type and Management*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, s. 1274–1284.
- Najafi-Tavani Z., Giroud A., Andersson U., *The Interplay of Networking Activities and Internal Knowledge Actions for Subsidiary Influence Within MNCs*, „Journal of World Business”, March 2013.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of the Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym: wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Ratajczak-Mrozek M., *Współpraca przedsiębiorstw w podejściu sieciowym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2004, nr 4.
- Ritter T., Gemünden H.G., *Interorganizational Relationships and Networks: An Overview*, „Journal of Business Research”, September 2003, vol. 56, no. 9, s. 691–697.
- Sandhu M., Helo P., *A Network Approach to Project Business Analysis*, „Engineering, Construction and Architectural Management” 2006, vol. 13, no. 6.
- Sieci w gospodarce*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2013.
- Smith D., *Network Relationship Management*, http://www.thegff.com/Articles/63148/Global_Futures_and/Food_for_Thought/Network_Relationship_Management.aspx (2.09.2013).
- Soloheimo M., *Conceptual Model for Defining Roles and Their Interaction in Business Networks*, „Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series” 2008, no. 2.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 1990, vol. 11, s. 17–27.
- Thorelli H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, no. 7.
- Tucker W.T., *Future Directions in Marketing Theory*, „Journal of Marketing”, April 1974, vol. 38, s. 30–35.
- Valkokari K., Kansola M., Valjakka T., *Towards Collaborative Smart Supply Chains – Capabilities for Business, Development*, „International Journal of Enterprise Network Management” 2011, vol. 4, no. 4, s. 380–399.
- Wasserman S., Faust K., *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge 1994.

Wilkinson I., Young L., *On Cooperating: Firms, Relations and Networks*, „Journal of Business Research” 2002, Special Issue: „Marketing in the Next Millenium: Looking Backwards and Forwards”, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=10 (5.09.2013).

Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992.

Xiaoyan Liu, Zhiling G., Zhenjiang L., Ma J., *A Local Social Network Approach for Research Management*, „Decision Support Systems”, November 2012.

Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

Maria Johann

4.2. Strategia budowania relacji z partnerami w sieci na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego

Zmiany zachodzące w gospodarce związane z rozwojem nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych, a także rosnąca liczba powiązań oraz współzależności pomiędzy uczestnikami rynku wpływają na realizowaną przez przedsiębiorstwa strategię oraz zmieniają jej charakter. Przewagę na rynku uzyskują firmy, którym uda się stworzyć bardziej konkurencyjną sieć opartą na korzystnej współpracy pomiędzy tworzącymi ją podmiotami. Coraz większego znaczenia nabiera więc umiejętność budowania pozytywnych relacji z uczestnikami sieci, a sieciowe zdolności relacyjne stają się niezbędnym warunkiem korzystnej współpracy sieciowej. Szczególnie istotna jest umiejętność kształtowania relacji z podmiotami uczestniczącymi w procesie wytworzenia produktu, a na ostateczną wartość produktu istotny wpływ ma odpowiedni dobór partnerów, utrzymywanie wzajemnie korzystnych relacji oraz prawidłowa komunikacja między partnerami. Przedsiębiorstwa powinny więc szukać sposobów generowania zysku w możliwościach, jakie niosą ze sobą sieciowe zdolności relacyjne, a nie wyłącznie w obszarach podlegających kontroli przedsiębiorstwa. Szerszego spojrzenia wymaga także podejście do kluczowych kompetencji, których nie należy ograniczać do kompetencji posiadanych przez firmę, ale także tych, z których może skorzystać w wyniku powiązań sieciowych.

Celem podrozdziału jest przedstawienie strategii kształtowania relacji przedsiębiorstw turystycznych zajmujących się organizacją imprez turystycznych z podmiotami współtworzącymi oferowane produkty. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenia budowania i umacniania więzi organizatorów turystyki z dostawcami w kontekście umiejętności doboru partnerów, instrumentów budujących wzajemne relacje oraz odpowiednich sposobów komunikacji. Przyjęto założenie, że sieciowe zdolności relacyjne są niezbędnym warunkiem tworzenia konkurencyjnych produktów turystycznych, a ważną rolę w budowaniu i umacnianiu więzi odgrywają różne formy komunikacji marketingowej oraz biznesowej. Sieciowe zdolności relacyjne są niezbędne do współpracy z partnerami biznesowymi i należy je postrzegać jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej oraz jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. W niniejszym podrozdziale przedstawiono przykład przedsiębiorstwa turystycznego Mazurkas Travel Biuro Podróży Sp. z o.o., którego wybór determinowały takie czynniki, jak: długość funkcjonowania na rynku, mocna pozycja rynkowa, a także specyfika oferowanych produktów, których wytworzenie wymaga współpracy z dostawcami. Badania objęły wywiady pogłębione przeprowadzone z kadrą zarządzającą oraz pracownikami biura.

4.2.1. Strategia budowania relacji z partnerami w sieci

Przedsiębiorstwo sieciowe oznacza zbiór zintegrowanych zespołów połączonych siecią wzajemnych relacji, które mogą stanowić istotne źródło jego konkurencyjności. Uczestnicy sieci nastawieni są na współpracę umożliwiającą osiągnięcie wzajemnych korzyści, a każdy z nich wnosi do sieci określone zdolności tworzenia wartości²¹². Dzięki wielostronnym relacjom współpracy przedsiębiorstwa funkcjonujące w sieci mają silniejszą pozycję wobec konkurentów, a niejednokrotnie uczestnictwo w sieci zapewnia im przetrwanie na rynku. Podmioty współtworzące sieć mogą także koncentrować się na rozwoju kluczowych kompetencji, które są następnie wykorzystywane w skoordynowany sposób umożliwiając kolektywne korzystanie z zasobów sieci²¹³. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw zhierarchizowanych ukierunkowanych na walkę konkurencyjną, przedsiębiorstwa sieciowe cechuje zmniejszająca się formalizacja i rozproszenie, a w podejmowanych działaniach istotną rolę odgrywają negocjacje oraz relacje. Aby sprostać narastającej konkurencji, struktury organizacyjne przedsiębiorstw sieciowych powinny być elastyczne, tak aby możliwie szybko dostosować działania do zmieniających się uwarunkowań rynkowych²¹⁴.

Strategie tworzenia i rozwoju sieci przedsiębiorstw wymagają od inicjatora i orkiestratora sieci umiejętności wyboru partnerów, a następnie zintegrowania i koordynowania sieci. Ze względu na skomplikowany charakter zarządzania siecią, korzystne jest stopniowe tworzenie sieci od układu prostych powiązań do coraz bardziej złożonych połączeń dużej liczby podmiotów. Źródłem konkurencyjności sieci przedsiębiorstw jest ścisła współpraca partnerów współtworzących sieć. Kluczowe kompetencje, które stanowią podstawę konkurencyjności pojedynczych przedsiębiorstw przenoszą się na całą sieć. W ten sposób powstają nowe kluczowe kompetencje, które są kombinacją określonych zasobów i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwa sieci²¹⁵.

Na szczeblu korporacji podejmowane są decyzje dotyczące kierunków i metod rozwoju przedsiębiorstwa zgodne z przyjętą wizją oraz formułowana jest misja i cele strategiczne. W przedsiębiorstwach sieciowych dużą wagę przywiązuje się do budowania pozytywnych relacji z interesariuszami firmy, co może być ujęte w przyjętej misji, jak i wyznaczonych celach strategicznych. Planowanie strategiczne w jednost-

²¹² M. Koza, A. Lewin, *The Co-evolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organizational Science” 1999, no. 5.

²¹³ M.K. Warwicka, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstw*, „Rozprawy”, nr 374, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.

²¹⁴ *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

²¹⁵ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

kach gospodarczych powinno być zgodne z przyjętą misją korporacji, co oznacza, że budowanie pozytywnych więzi z istotnymi na danym rynku grupami podmiotów może także stanowić jeden z kluczowych celów firmy. W formułowanej na tym poziomie strategii konkurencji należy uwzględnić możliwości tworzenia unikatowej wartości wynikającej z istniejących powiązań sieciowych²¹⁶.

Strategie funkcjonalne są integrowane i koordynowane przez zarząd strategicznej jednostki biznesu, a programy działania oraz instrumenty służące do osiągnięcia wyznaczonych celów określane są w poszczególnych działach firmy. Kadra zarządzająca ustala kryteria wyboru oraz warunki współpracy z partnerami. W zależności od realizowanych funkcji, menedżerowie działów odpowiadają za wdrażane strategie uwzględniające działania ukierunkowane na budowanie i utrzymywanie relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, np. dział marketingu oraz dział obsługi klienta odpowiadają za kształtowanie pozytywnych relacji z klientami, dział sprzedaży poprzez przedstawicieli handlowych utrzymuje relacje z partnerami biznesowymi, a dział public relations odpowiada za prawidłową komunikację wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjną, co służy umacnianiu więzi ze wszystkimi grupami istotnymi dla przedsiębiorstwa²¹⁷.

W procesie budowania długotrwałych relacji ważną rolę odgrywa komunikacja marketingowa, która powinna być dostosowana do poszczególnych grup interesariuszy. Różne techniki oraz instrumenty komunikacyjne stosowane są w celu rozwijania relacji i budowania więzi z kluczowymi uczestnikami rynku, tym niemniej całość działań powinna być skoordynowana oraz zintegrowana, tak aby tworzyć spójny program komunikacyjny²¹⁸. Efektywna komunikacja, która może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, powinna umożliwiać i wspomagać rozwój sieci relacji tworzonych z poszczególnymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa²¹⁹. W procesie budowania i wzmocnienia relacji należy stosować kompleksowe podejście do komunikacji, które łączy się z koniecznością integracji oraz koordynacji wszystkich instrumentów komunikacyjnych skierowanych do poszczególnych grup odbiorców²²⁰. Dodatkowo, strategia zintegrowanej komunikacji marketingowej powinna być zsynchronizowana z pozostałymi działaniami ukierunkowanymi na rozwój, utrzymywanie, oraz wzmocnianie relacji z istotnymi dla przedsiębiorstwa uczestnikami rynku²²¹.

²¹⁶ M. Johann, *Strategia budowania relacji w przedsiębiorstwie sieciowym*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2013, nr 1.

²¹⁷ Ibidem.

²¹⁸ M. Johann, *Rola komunikacji marketingowej w strategii przedsiębiorstw sieciowych*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2012, nr 2.

²¹⁹ Ibidem.

²²⁰ K.E. Clow, D. Baack, *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, 3rd edition, Pearson Education, 2007.

²²¹ M. Johann, *Rola komunikacji marketingowej*, op.cit.

Podstawowym celem realizowanej strategii komunikacji marketingowej jest budowanie oraz wzmocnianie relacji z nabywcami oraz pozostałymi grupami interesariuszy, co przyczynia się do powstania sieci związanych ze sobą podmiotów. Umiejętność stworzenia takiej sieci oraz zbudowania wzajemnie korzystnych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Prowadzenie działań ukierunkowanych na rozwój relacji z uczestnikami rynku, łączy się ściśle z koncepcją marketingu relacji rozpowszechnioną w latach 80. Początkowo, koncepcja ta odnosiła się do budowania i umacniania więzi z nabywcami²²², natomiast w późniejszym okresie zwrócono także uwagę na konieczność rozwijania relacji z pozostałymi uczestnikami rynku istotnymi dla funkcjonowania firmy²²³. Mimo że podstawowy nacisk kładziony jest nadal na rynki konsumenckie, budowanie więzi z poszczególnymi grupami interesariuszy nabiera coraz większego znaczenia ze względu na korzyści, jakie daje przedsiębiorstwom współpraca sieciowa.

4.2.2. Produkt turystyczny jako efekt współpracy sieciowej

Rynek turystyczny jest silnie usieciowiony ze względu na liczne powiązania, które występują pomiędzy przedsiębiorstwami, a także innymi podmiotami funkcjonującymi na tym rynku. Do podstawowych typów przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne należą: organizatorzy turystyki, tzw. touroperatorzy zajmujący się organizacją imprez turystycznych, pośrednicy turystyczni, agenci turystyczni, a także przedsiębiorstwa, które oferują częściowe usługi turystyczne, takie jak: hotelarskie, transportowe, gastronomiczne, przewodnickie. Na funkcjonowanie rynku turystycznego oddziałują także podmioty kształtujące politykę turystyczną, tzn. instytucje i organizacje działające na szczeblu międzynarodowym i podmioty na rynku krajowym, do których należą organy polityki centralnej, jednostki samorządu terytorialnego oraz organizacje i stowarzyszenia branżowe działające w obszarze turystyki.

Biura podróży, które są organizatorami turystyki oferują produkty skierowane zarówno do nabywców indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Imprezy turystyczne sprzedawane w postaci pakietów wakacyjnych, tzw. *package holidays*, obejmujące wybrane usługi, np. zakwaterowanie, wyżywienie, transport, opiekę rezydenta, możliwość uczestniczenia w wycieczkach fakultatywnych, stanowią ofertę dla klientów indywidualnym. Do typowych produktów przygotowanych z myślą o nabywcach instytucjonalnych należą: podróże motywacyjne, wyjazdy szkoleniowe, wyjazdy

²²² L. Berry, *Relationship Marketing*, w: *Emerging Perspective on Service Marketing*, L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, American Marketing Association, Chicago 1983.

²²³ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991.

integracyjne, kongresy, konferencje oraz sympozja. Produkty turystyczne oferowane przez touroperatorów mają złożony charakter, co oznacza, że projektowanie ich wymaga współpracy z wieloma podmiotami opartej na stworzonej i rozwijanej sieci. Inicjatorem oraz orkiestratorem sieci jest przedsiębiorstwo organizujące imprezy turystyczne, które w ramach realizowanej strategii powinno określić kryteria doboru partnerów, zasady współpracy oraz sposoby budowania i umacniania relacji z uczestnikami sieci.

Sieci tworzą nowe możliwości dla wdrażania innowacji oraz projektowania nowych produktów, a umiejętności niezbędne do ich tworzenia nie są skoncentrowane wyłącznie w obrębie jednego przedsiębiorstwa. Menedżerowie powinni posiadać zdolność pozyskiwania nowych pomysłów i rozwijania produktów opartą na powiązaniach sieciowych przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii rozwoju nowego produktu wymaga nowego podejścia oraz zmiany ukierunkowanej na innowację siecią, powstałą w wyniku współpracy z poszczególnymi grupami interesariuszy, m.in.: dostawcami, nabywcami i pośrednikami, a także niezależnymi ekspertami, wynalazcami oraz pracownikami instytucji naukowych²²⁴. Ze względu na złożony charakter wielu produktów turystycznych powstałych z wielu połączonych ze sobą elementów, projektowanie ich wymaga zaangażowania wielu firm oraz osób, co łączy się z koniecznością prawidłowej komunikacji pomiędzy uczestnikami projektów związanych z powstawaniem nowego produktu. Co więcej, efektywna komunikacja oraz zdolności relacyjne są kluczowe dla współpracy oraz budowania długofalowych relacji niezbędnych dla sukcesu realizowanych strategii sieciowych²²⁵.

Na rynku usług turystycznych organizatorzy turystyki współpracują z licznymi partnerami, którymi są przedsiębiorstwa hotelowe, transportowe, gastronomiczne, pośrednicy turystyczni, organizacje turystyczne, a także pozostali kooperanci realizujący zamówienia biura²²⁶. W procesie tworzenia wartości dla klienta szczególną rolę odgrywają dostawcy, ponieważ uczestniczą w kreowaniu produktów turystycznych poprzez dostarczanie usług cząstkowych, a ich wybór uwarunkowany jest zapotrzebowaniem na określone produkty oraz możliwościami rozwijania partnerskiej współpracy. Na kształt oferty turystycznej wpływ mają także pośrednicy handlowi, tzn. touroperatorzy oraz agenci, a także nabywcy usług turystycznych, których potrzeby oraz preferencje uwzględniane są przy tworzeniu nowych produktów. Organizacje turystyczne oraz inne podmioty zaangażowane w promocję destynacji

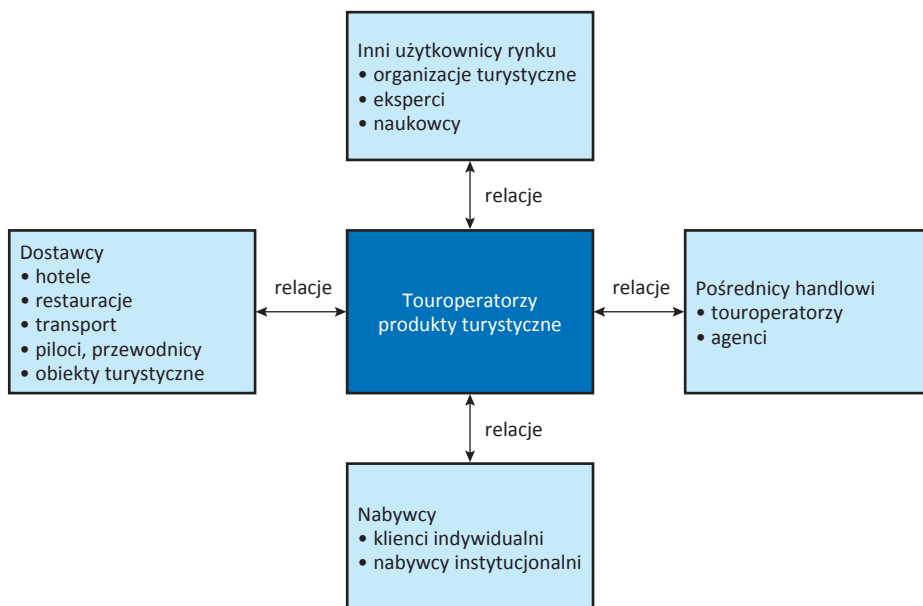
²²⁴ S. Nambisan, M. Sawhney, *Network-Centric Innovation: Four Strategies for Tapping the Global Brain*, w: *The Network Challenge, Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, 2009.

²²⁵ M. Johann, *Rola komunikacji marketingowej...*, op.cit.

²²⁶ M. Johann, *Strategie marketingowe w turystyce*, Difin, Warszawa 2009.

turystycznych kreują popyt na nowe kierunki oraz produkty turystyczne, co także ma wpływ na ofertę rynkową touroperatorów. Tworzenie konkurencyjnych produktów turystycznych zależy w dużym stopniu od współpracy pomiędzy partnerami, a rozwijanie wzajemnie korzystnych relacji oraz budowanie i umacnianie więzi ze wszystkimi uczestnikami sieci powinno być ważnym elementem realizowanej strategii przedsiębiorstw organizujących imprezy turystyczne.

Rysunek 4.5. Relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami sieci w procesie tworzenia produktów turystycznych



Źródło: opracowanie własne.

Organizatorzy turystyki stosują różne sposoby umożliwiające budowanie i umacnianie relacji z partnerami w sieci. Na rysunku 4.5 widoczne są powiązania zachodzące pomiędzy uczestnikami sieci w procesie tworzenia produktów turystycznych. Orkiestrator sieci, czyli touroperator, ustala kryteria wyboru dostawców, określa warunki współpracy oraz sposoby budowania i umacniania relacji. Orkiestrator sieci odgrywa kluczową rolę w procesie tworzenia nowych produktów, łącząc kluczowe kompetencje poszczególnych przedsiębiorstw dostarczających usługi cząstkowe, dzięki czemu powstaje unikatowa wartość dla odbiorcy. Przedsiębiorstwa zaangażowane w powstawanie nowych produktów powinny posiadać sieciowe zdolności relacyjne, które są niezbędne do współpracy sieciowej i budowania długotrwałych i wzajemnie korzystnych relacji. Do budowania i umacniania relacji z dostawcami stosowane są

odpowiednio dobrane instrumenty komunikacji marketingowej, do których należą: *direct mail*, konferencje, targi, spotkania handlowe, prezentacje, podróże studyjne oraz publikacje, takie jak: broszury, katalogi, ulotki i inne, a także typowe dla komunikacji biznesowej środki, takie jak: *e-mailing*, rozmowy telefoniczne, portale społecznościowe i spotkania. Ważne dla korzystnej współpracy jest także terminowe wykonanie usług oraz dokonywanie płatności zgodne z ustalonymi warunkami. Do budowania i umacniania więzi z pośrednikami sprzedającymi produkty turystyczne stosowane są takie środki komunikacji marketingowej, jak: targi turystyczne, wyjazdy akwizycyjne, *fam trips*, podróże studyjne, szkolenia, konkursy, *direct mail*, katalogi, plakaty, kalendarze oraz inne materiały promocyjne i upominki, a także *e-mailing*, rozmowy telefoniczne i spotkania. Typową formą utrzymywania kontaktów z organizacjami turystycznymi są spotkania oraz uczestnictwo w targach turystycznych, podróżach studyjnych i *road shows*. Wobec klientów, oprócz typowych działań komunikacyjnych obejmujących reklamę i promocję sprzedaży, stosowane są programy lojalnościowe oraz konkursy, które sprzyjają budowaniu długofalowych relacji.

4.2.3. Kształtowanie relacji z dostawcami w przedsiębiorstwie Mazurkas Travel Biuro Podróży Sp. z o.o.

Tworzenie produktów turystycznych oferowanych przez biura podróży wiąże się z koniecznością: nawiązywania nowych kontaktów, prowadzenia negocjacji, ustalania warunków współpracy z wieloma dostawcami, a umiejętność budowania i utrzymywania z nimi pozytywnych relacji jest szczególnie istotna z punktu widzenia kształtowania konkurencyjnej oferty turystycznej. Ze względu na specyficzny charakter usług turystycznych, niezbędne jest określenie czynników warunkujących korzystną współpracę z dostawcami i znaczenia kształtowania pozytywnych relacji w procesie tworzenia produktów turystycznych, co wymaga przeprowadzenia badań na rynku turystycznym. W niniejszym podrozdziale posłużono się przykładem przedsiębiorstwa turystycznego Mazurkas Travel Biuro Podróży Sp. z o.o. wybranego ze względu na znaczącą pozycję, długi czas funkcjonowania na rynku oraz szeroką i kompleksową ofertą usług turystycznych, której tworzenie wymaga współpracy z wieloma podwykonawcami. Badania objęły wywiady pogłębione przeprowadzone z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwa oraz pracownikami biura.

Celem przeprowadzonego badania było pozyskanie informacji na temat sposobów kształtowania relacji przedsiębiorstwa turystycznego z dostawcami, do których należą: przedsiębiorstwa hotelowe, przedsiębiorstwa transportowe, przedsiębiorstwa gastronomiczne, obiekty turystyczne, a także piloci i przewodnicy współpracujący z biurami podróży. Do szczegółowych celów badania zaliczono: pozyskanie informacji

na temat kryteriów doboru dostawców, czynników umożliwiających i sprzyjających długotrwałej współpracy, sposobów budowania pozytywnych relacji oraz określenia form komunikacji marketingowej stosowanej do utrzymywania i umacniania więzi, a także barier budowania pozytywnych relacji oraz przyczyn zakończenia współpracy z dostawcami.

Przyjęto założenie, że biuro podróży Mazurkas Travel, ze względu na silną pozycję rynkową, posiada dużą liczbę dostawców, a czynnikiem warunkującym korzystną współpracę są pozytywne relacje ukształtowane w trakcie długoletniej współpracy. Założono także, że sieciowe zdolności relacyjne są niezbędnym warunkiem tworzenia konkurencyjnych produktów turystycznych, a szczególną rolę w budowaniu i umacnianiu więzi odgrywają odpowiednio dobrane formy komunikacji marketingowej i biznesowej. Sieciowe zdolności relacyjne należy więc postrzegać jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej i jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Biuro podróży Mazurkas Travel, założone w 1990 r., jest tourooperatorem specjalizującym się w turystyce przyjazdowej oraz organizacji kongresów, konferencji i podróży motywacyjnych dla firm. W ramach prowadzonej działalności oferuje usługi turystyczne skierowane zarówno do firm, jak i do odbiorców indywidualnych. Przyjęta struktura organizacyjna przedsiębiorstwa dostosowana została do specyfiki obsługiwanych rynków oraz świadczonych usług. W Biurze Turystyki Przyjazdowej wyodrębniono kilkusobowe sekcje, m.in. amerykańską, hiszpańską, niemiecką i francuską. Do pozostałych działów firmy należą: Biuro Imprez Lokalnych, Biuro Wyjazdów Zagranicznych, Biuro Kongresów i Konferencji. Podział ten umożliwia pracownikom przygotowanie imprez turystycznych dostosowanych do wymogów konkretnych grup klientów, a także opracowanie kompleksowych ofert, których realizacja wymaga współpracy zespołów z poszczególnymi działami, a także współpracy z licznymi podwykonawcami. Biuro podróży Mazurkas Travel współpracuje ściśle z Mazurkas Travel Transport Sp. z o.o. oraz z MCC Mazurkas Conference Center & Hotel Sp. z o.o. Przychody netto ze sprzedaży usług turystycznych biura podróży Mazurkas Travel wyniosły w 2011 r. – 42 650 466,13 zł, a w 2012 r. – 47 909 545,16 zł.

Tematyka wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z kadrą zarządzającą oraz pracownikami biura podróży Mazurkas Travel koncentrowała się na kwestii budowania i utrzymywania pozytywnych relacji z dostawcami oraz znaczenia relacji w kształtowaniu konkurencyjnych produktów turystycznych. Na podstawie uzyskanych informacji można stwierdzić, że biuro podróży Mazurkas Travel jest orkiestratorem sieci, który dokonuje wyboru dostawców, określa warunki współpracy ze wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w procesie tworzenia produktów turystycznych, stosuje określone formy komunikacji w celu kształtowania pozytywnych relacji z dostawcami oraz podejmuje decyzje o ewentualnym zakończeniu współpracy.

Decyzje dotyczące wyboru oraz określenia warunków współpracy z dostawcami podejmuje prezes oraz dyrektorzy przy uwzględnieniu opinii pracowników biura przygotowujących programy imprez turystycznych, natomiast relacje z partnerami utrzymują zarówno menedżerowie, jak i pracownicy. Do podstawowych typów dostawców zaliczono: przedsiębiorstwa hotelowe, przedsiębiorstwa gastronomiczne, przedsiębiorstwa transportowe, pilotów, przewodników i obiekty turystyczne. W tabeli 4.4 przedstawiono szacunkowo określoną liczbę dostawców współpracujących z biurem. Współpraca, przekraczającą 4–5 lat, dotyczy w większości przypadków 90–100% dostawców, co oznacza, że przedsiębiorstwo posiada stałą liczbę bliskich współpracowników, z którymi utrzymuje długotrwałe relacje.

Tabela 4.4. Dostawcy współpracujący z biurem podróży Mazurkas Travel

Typy dostawców	Liczba dostawców	Liczba kluczowych dostawców
Przedsiębiorstwa hotelowe	50–80	20–25
Przedsiębiorstwa gastronomiczne	50–80	25–30
Przedsiębiorstwa transportowe	15–20	5
Piloci	50	20
Przewodnicy	50	20
Obiekty turystyczne	100	20

Źródło: opracowanie własne.

Do najczęściej wymienianych kryteriów wyboru przedsiębiorstw hotelowych należą: lokalizacja, cena, elastyczność oraz korzystne relacje utrzymywane z pracownikami hotelu. W przypadku przedsiębiorstw gastronomicznych o wyborze decyduje przede wszystkim: lokalizacja, cena, wystrój oraz panująca atmosfera, a także oferowane menu. Rozpoczęcie współpracy z przedsiębiorstwami transportowymi warunkują takie czynniki, jak: jakość, cena, elastyczność, zróżnicowanie i wiek środków transportu, a także kultura osobista kierowców. Istotne przy wyborze pilotów i przewodników są: znajomość języków obcych, doświadczenie, wiedza, kultura osobista, empatia, indywidualne podejście oraz umiejętność współpracy z biurem i grupą. Obiekty turystyczne, z którymi nawiązywana jest współpraca powinny cechować: atrakcyjność (obecność na liście UNESCO), dyspozycyjność (dni i godziny otwarcia), elastyczność, a także zróżnicowanie językowe przewodników świadczących usługi turystyczne w danym obiekcie.

Do czynników warunkujących dobrą współpracę z przedsiębiorstwami hotelowymi należą: elastyczność, umiejętność współpracy, skłonność do negocjacji, dostosowanie do specyfiki grupy, indywidualne podejście, dobre relacje oraz towarzyszące

atrakcje (np. *spa*, *wellness*). Istotne dla utrzymywania korzystnych relacji z przedsiębiorstwami gastronomicznymi są: elastyczność, umiejętność współpracy, skłonność do negocjacji, dostosowanie do indywidualnych potrzeb grupy w zakresie serwowanego menu, szybkość obsługi, indywidualne podejście oraz dobre relacje. Dobrą współpracę z przedsiębiorstwami transportowymi zapewnia duży wybór środków transportu, stosowane rabaty, elastyczne podejście oraz dobra komunikacja z kierowcami. W przypadku pilotów i przewodników ważne są: relacje interpersonalne, elastyczność, osobowość, prezencja, komunikatywność, szybkie reakcje na e-maile oraz dotrzymywanie zobowiązań i terminów, a także umiejętność realizacji programu imprez turystycznych według planu. Współpraca z obiektami turystycznym układa się korzystnie, jeżeli charakteryzują je takie cechy, jak: atrakcyjność, dyspozycyjność i elastyczność. Należy podkreślić, że istotne znacznie dla budowania i utrzymywania pozytywnych relacji ze wszystkimi grupami dostawców ma wieloletnia współpraca, wzajemne zrozumienie oraz relacje interpersonalne.

W celu utrzymywania i umacniania więzi z dostawcami stosowane są zróżnicowane działania obejmujące, m.in.: różne formy komunikacji, począwszy od komunikacji marketingowej poprzez typowe środki wykorzystywane w komunikacji biznesowej, aż do komunikacji mającej charakter nieformalny. Do najbardziej typowych form komunikacji marketingowej należą: spotkania handlowe, podróże studyjne, wysyłka kart świątecznych i okolicznościowych, spotkania okolicznościowe, np. *Christmas Party*. W ramach komunikacji biznesowej stosowany jest najczęściej *e-mailing*, rozmowy telefoniczne oraz *direct mail*, natomiast do kontaktów o charakterze nieformalnym zaliczono: rozmowy i spotkania towarzyskie oraz portale społecznościowe, np. Facebook. W przypadku przedsiębiorstw hotelowych i gastronomicznych wykorzystywanych jest więcej środków komunikacji marketingowej, takich jak: spotkania handlowe, podróże studyjne, zamieszczanie reklam w katalogach biura i innych materiałach promocyjnych. Wszystkim formom komunikacji przypisano znaczącą rolę w kształtowaniu pozytywnych relacji z dostawcami.

Podkreślono także, że korzystne dla dobrej współpracy są: dostępność i szybkie reakcje na e-maile, okazywane zrozumienie, zainteresowanie i zaangażowanie, chęć rozwiązywania problemów, umiejętność szybkiego reagowania i dostosowywania się do specyficznych potrzeb klientów, oferowanie tzw. wartości dodanej w postaci różnego typu gratisów. Zwrócono także uwagę na znaczenie działań prowadzonych przez pracowników biura, które są istotne dla utrzymywania pozytywnych relacji. Należą do nich: terminowe płatności, szybkie rozliczanie imprez, zapewnianie dostawcom dużej liczby zleceń, dobra komunikacja, serdeczna współpraca, pomoc w rozwiązywaniu problemów w trakcie realizacji programów turystycznych.

Tabela 4.5. Sposoby kształtowania relacji z dostawcami

Typy dostawców	Kryteria wyboru dostawców	Czynniki warunkujące dobrą współpracę	Stosowane środki komunikacji
Przedsiębiorstwa hotelowe	<ul style="list-style-type: none"> • lokalizacja • cena • elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność • umiejętność współpracy • skłonność do negocjacji • indywidualne podejście • dobre relacje 	<ul style="list-style-type: none"> • spotkania handlowe • podróże studyjne • <i>direct mail</i> • <i>e-mailing</i> • rozmowy telefoniczne • karty okolicznościowe • spotkania okolicznościowe
Przedsiębiorstwa gastronomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • lokalizacja • cena • wystrój • menu • elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność • umiejętność współpracy • skłonność do negocjacji • szybkość obsługi • indywidualne podejście • dobre relacje 	<ul style="list-style-type: none"> • spotkania handlowe • podróże studyjne • <i>direct mail</i> • <i>e-mailing</i> • rozmowy telefoniczne • karty okolicznościowe • spotkania okolicznościowe
Przedsiębiorstwa transportowe	<ul style="list-style-type: none"> • jakość • cena • elastyczność • zróżnicowanie • środków transportu 	<ul style="list-style-type: none"> • duży wybór środków transportu • skłonność do negocjacji • elastyczne podejście • dobra komunikacja 	<ul style="list-style-type: none"> • spotkania handlowe • <i>direct mail</i> • <i>e-mailing</i> • rozmowy telefoniczne • karty okolicznościowe • spotkania okolicznościowe
Piloci, przewodnicy	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość języków • wiedza • kultura osobista • umiejętność współpracy • indywidualne podejście 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność • osobowość • prezenca • komunikatywność • dobre relacje • dotrzymywanie zobowiązań 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>e-mailing</i> • rozmowy telefoniczne • karty okolicznościowe • spotkania okolicznościowe
Obiekty turystyczne	<ul style="list-style-type: none"> • atrakcyjność • elastyczność • dyspozycyjność • zróżnicowanie językowe przewodników 	<ul style="list-style-type: none"> • atrakcyjność • dyspozycyjność • elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>direct mail</i> • <i>e-mailing</i> • rozmowy telefoniczne

Źródło: opracowanie własne.

Budowanie pozytywnych relacji z dostawcami jest istotne z punktu widzenia tworzenia konkurencyjnej oferty turystycznej, natomiast nie wynika to bezpośrednio z wypowiedzi badanych. W ramach czynników niezbędnych dla kreowania konkurencyjnych produktów wymieniono: unikatowość, kreatywność, oryginalność oferowanych usług, a także wartość dodaną, którą w przypadku restauracji może być: większa liczba gratisów (np. dla pilota i kierowcy), kieliszek alkoholu na przywitanie serwowany dla każdego uczestnika imprezy, poczęstunek chlebem i solą, odpowiednio dobrane tło muzyczne, natomiast w ofercie hoteli: basen, *spa*, *wellness* czy

atrakcyjna aranżacja wnętrza. Ważną rolę odgrywa także poziom świadczonych usług i dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta. Zasadnicza dla konkurencyjności produktu turystycznego jest jego cena, co oznacza, że w przypadku wyboru wielu dostawców ten czynnik odgrywa szczególną rolę. Oprócz wymienionych czynników ważne jest, aby pracownicy bardzo dobrze znali obsługiwany rynek, co umożliwia im przygotowanie imprezy turystycznej dostosowanej do specyfiki odbiorców, a także posiadanie rozbudowanej bazy danych z informacjami na temat restauracji, hoteli, atrakcji turystycznych itp. Mimo że budowanie pozytywnych relacji nie zostało wymienione jako jeden z elementów warunkujących tworzenie konkurencyjnej oferty turystycznej, to wszyscy badani, zapytani o znaczenie tych relacji, podkreślili, że są one niezbędne dla kreowania konkurencyjnych produktów i wynikają z wcześniej podanych czynników.

Budowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z dostawcami wymaga także określenia barier utrudniających korzystną współpracę. Do podstawowych problemów pojawiających się w trakcie współpracy zaliczono: brak zrozumienia, brak elastyczności, brak zainteresowania i chęci rozwiązania problemów, brak profesjonalizmu oraz konfliktowość, wprowadzanie w błąd, lekceważenie, niedotrzymywanie warunków umowy, nieuczciwość (np. serwowanie posiłków o zbyt małej gramaturze), a także brak poprawy mimo złożonej reklamacji. Z kolei do podstawowych przyczyn zakończenia współpracy z dostawcami należą: niski poziom świadczonych usług, brak umiejętności rozwiązywania problemów, brak elastyczności, przerzucanie winy oraz krytyczne uwagi na temat jakości usług przekazywane przez pilotów, przewodników oraz klientów.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa turystyczne, które w ramach prowadzonej działalności zajmują się organizacją imprez turystycznych współpracują z licznymi dostawcami w celu wytworzenia produktów turystycznych. Kształtowanie oferty turystycznej, do której należą: wycieczki turystyczne, podróże motywacyjne dla firm, kongresy oraz konferencje wymagają zaangażowania wielu podmiotów, których usługi stanowią integralną część oferowanych produktów. Touroperatorzy, którzy są orkiestrami sieci dokonują wyboru dostawców spośród przedsiębiorstw hotelowych, gastronomicznych, transportowych, obiektów turystycznych, a także pilotów i przewodników. W ramach realizowanej strategii określają warunki współpracy oraz budują i umacniają więzi ze wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w proces wytworzenia produktów, stosując w tym celu różnicowane działania oraz wybrane środki komunikacji marketingowej i biznesowej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że tworzenie konkurencyjnych produktów wymaga utrzymywania i umacniania pozytywnych relacji ze wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w procesie ich wytwarzania. Przedsiębiorstwa organizujące imprezy turystyczne wybierają dostawców na podstawie kryteriów istotnych z punktu widzenia odbiorców docelowych, co z kolei uwarunkowane jest dobrą znajomością rynku oraz specyfiki i potrzeb nabywców, a także możliwością korzystania z bazy danych z informacjami na temat hoteli, restauracji, atrakcji turystycznych oraz innych usługodawców. Ze względu na fakt, że ważnymi czynnikami konkurencyjności oferowanych produktów turystycznych jest ich oryginalność, unikatowość, tzw. wartość dodana, poziom świadczonych usług, indywidualne podejście oraz cena, te właśnie kryteria są decydujące z punktu widzenia rozpoczęcia, a także kontynuowania współpracy z dostawcami. Istotną rolę w budowaniu relacji z dostawcami odgrywa komunikacja marketingowa i biznesowa.

Analiza zebranego materiału empirycznego umożliwia sformułowanie następujących wniosków:

1. Kreowanie konkurencyjnych produktów turystycznych uwarunkowane jest m.in. umiejętnościami przedsiębiorstw w zakresie: odpowiedniego doboru partnerów uczestniczących w procesie wytworzenia produktu, określenia obustronnie korzystnych warunków współpracy, a także budowania oraz umacniania więzi z dostawcami opartych na wybranych środkach komunikacji marketingowej i biznesowej.
2. Ze względu na złożony charakter produktów oferowanych przez organizatorów turystyki, ich jakość zależy od usług świadczonych przez dostawców, co oznacza, że produkty powstają w wyniku łączenia kluczowych kompetencji współtworzących je podmiotów.
3. Kombinacja określonych zasobów i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie wytworzenia produktów turystycznych stanowi unikatową wartość dla odbiorców.
4. Sieciowe zdolności relacyjne, które są konieczne dla korzystnej współpracy uczestników sieci, powinny być postrzegane jako istotne źródło przewagi konkurencyjnej oraz jedna z kluczowych kompetencji przedsiębiorstw sieciowych.
5. Brak kompetencji w zakresie sieciowych zdolności relacyjnych może stanowić istotną barierę wzajemnej współpracy przedsiębiorstw uczestniczących w procesie wytworzenia produktów turystycznych, a także może być przyczyną jej zakończenia.
6. W ramach realizowanej strategii przedsiębiorstw sieciowych należy uwzględnić kwestię budowania i umacniania relacji z partnerami, co oprócz wymienionych ko-

rzyści daje także większą możliwość dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz sprzyja wdrażaniu zarządzania zintegrowanego.

Bibliografia

- Berry L., *Relationship Marketing*, w: *Emerging Perspective on Service Marketing*, L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, American Marketing Association, Chicago 1983.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991.
- Clow K.E., Baack D., *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*, 3rd edition, Pearson Education, 2007.
- Johann M., *Rola komunikacji marketingowej w strategii przedsiębiorstw sieciowych*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2012, nr 2.
- Johann M., *Strategia budowania relacji w przedsiębiorstwie sieciowym*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2013, nr 1.
- Johann M., *Strategie marketingowe w turystyce*, Difin, Warszawa 2009.
- Koza M., Lewin A., *The Co-evolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organizational Science” 1999, no. 5.
- Nambisan S., Sawhney M., *Network-Centric Innovation: Four Strategies for Tapping the Global Brain*, w: *The Network Challenge, Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, 2009.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Warwick M.K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstw*, „Rozprawy”, nr 374, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2003.

Tomasz Niedziółka

4.3. Budowa zaufania w *cloud computing*

Korzystanie z usług w chmurze wiąże się z wieloma obawami ich użytkowników. Obawy te dotyczą kwestii związanych m.in. z przechowywaniem danych w chmurze, ich dostępnością oraz bezpieczeństwem. Dostawcy usług w chmurze podejmują działania, mające na celu zwiększenie stopnia zaufania do tych usług.

Celem podrozdziału jest zaprezentowanie metod budowy zaufania do dostawców usług w chmurze, na tle istniejących modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw.

W podrozdziale postawione zostały następujące pytania badawcze:

- Jakie są praktyczne metody budowy zaufania do usług świadczonych w modelu chmury obliczeniowej?
- Czy proces budowy zaufania do usług w chmurze skorelowany jest ze sklasyfikowanymi w literaturze przedmiotu modelami budowy zaufania do przedsiębiorstw?
- W jaki sposób w przedsiębiorstwie podejmowane są decyzje dotyczące budowy zaufania do oferowanych usług w chmurze oraz kto podejmuje tego rodzaju decyzje?
- Czy i w jaki sposób budowa zaufania do usług w chmurze skorelowana jest z budową zaufania do oferującego je przedsiębiorstwa?

Aby zbliżyć się do odpowiedzi na tak postawione pytania, podrozdział podzielony został na trzy części. W pierwszej dokonano przeglądu modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw. Druga część podejmuje kwestię roli zaufania w *cloud computing* jako organizacji wirtualnej. Trzecią część stanowi analiza praktycznych aspektów budowy zaufania do przedsiębiorstw. Wnioski płynące z całości dokonanej analizy zawarte zostały w podsumowaniu niniejszego podrozdziału.

4.3.1. Przegląd modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw

W istniejącej literaturze wyróżnia się wiele różnego rodzaju modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw. Wielość modeli jest efektem różnie definiowanego zaufania, a także dostosowania tych modeli do specyfiki działalności.

Modele te podzielone zostały w niniejszej analizie na dwie grupy. W pierwszej grupie, znajdują się modele takie jak: model Blomqvista, model Mayera, Davisa i Schromana, model Bailey'a, model interface agent, model Cristiano Castelfranchiego, model ABC Warné'a i Holland, model Dyer i Chu, Bailey'a, Guraka i Konstana.

W drugiej grupie, ze względu na tematykę niniejszego podrozdziału znalazły się modele budowy zaufania do przedsiębiorstw wirtualnych. Wśród nich znalazły

się modele zaufania do wirtualnej fabryki wg Lavraca, Ljubica, Jermola, Bolhalter, zintegrowany model zaufania w relacjach w handlu elektronicznym Cheunga i Lee oraz teoretyczny model zaufania Duttona.

Jednym z modeli w pierwszej grupie jest model Blomqvista. W modelu tym, na zaufanie składają się m.in. zdolności, które wynikają z możliwości technologicznych, posiadanych umiejętności oraz *know-how*. Na zaufanie składa się również renoma przedsiębiorstwa i powiązana z nią odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa oraz jego pozytywne nastawienie i zamiary wobec otoczenia (*goodwill*). Na zaufanie wpływ ma także zachowanie przedsiębiorstwa, przede wszystkim dotrzymywanie przez nie umów, co wpływa na wiarygodność. Istotny wpływ na zaufanie do przedsiębiorstwa mają także wyznawane przez nie wartości oraz powoływanie się na nie w codziennej działalności²²⁷.

Kolejnym modelem budowy zaufania do przedsiębiorstwa jest model Mayera, Davisa i Schroomana. Model ten zakłada, że zaufanie wiąże się z oczekiwaniem, iż inni będą godni naszego zaufania. Nie mniej jednak poszczególni ludzie różnią się względem siebie skłonnością do zaufania. Jest ona bowiem zależna od ich cech osobowościowych, jak i dotychczasowych doświadczeń życiowych, a także środowiska w którym wychowali się lub w którym żyją. Model ten zwraca uwagę na zagadnienie tzw. ślepego zaufania, które określane jest mianem skrajnego. O zaufaniu takim można mówić wówczas, gdy pojawia się, pomimo iż nie ma do tego jakichkolwiek podstaw.

W modelu tym zaufanie związane jest nierozłącznie z zagadnieniem dostrzeżonego ryzyka, które następnie podejmowane jest w pewnym stopniu w kontaktach oraz współpracy z innymi. Efekt tego rodzaju współpracy zależny jest od tego, jaki poziom ryzyka został przyjęty.

Wedle tego modelu, na zaufanie składają się m.in. zdolności, przez które należy rozumieć ogół posiadanych umiejętności i talentów oraz wszelkich posiadanych cech, innymi słowy, kompetencji, dzięki którym dana osoba uznana może być za dobrą w danej dziedzinie.

Na zaufanie w analizowanym modelu składa się także życzliwość, przez którą należy rozumieć stopień, w jakim powiernik zaufania pragnie dobra ufającego. W skład zaufania wchodzi także uczciwość, oznaczająca przestrzeganie przyjętych zasad przez wszystkie strony²²⁸.

²²⁷ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 73–74.

²²⁸ Ibidem, s. 74–76.

Kolejnym modelem budowy zaufania jest model Bailey'a²²⁹. W modelu tym, w skład zbioru czynników, składających się na zaufanie wchodzi m.in. atrakcyjność powiernika informacji. Na zaufanie wpływ ma także dynamizm w sferze komunikacji, szczególnie tej o charakterze dodatkowym, peryferyjnym. Na zaufanie wpływ ma także szeroko rozumiana fachowość, obejmująca m.in. wiedzę, umiejętności i zdolności powiernika zaufania. Istotnym składnikiem zaufania jest także to, iż powiernik zaufania dotrzyma je zgodnie z oczekiwaniami ufającego. Nie bez znaczenia dla zaufania są także intencje, przez które należy rozumieć cele, szczerłość oraz otwartość powiernika zaufania. Ważna jest także bliskość, nie tylko geograficzna, ale także w kwestii wyznawanych poglądów oraz wartości a także możliwość polegania na drugiej stronie²³⁰.

Bickmore i Cassel zaproponowali model interface agent. Model ten, opierał się na modelu realacji interpersonalnych Svennevig. Był to program, którego celem było osiągnięcie wzbudzenia zaufania nabywcy transakcji przebiegającej drogą elektroniczną. Na zaufanie w tym modelu składały się trzy czynniki:

- znajomość zachowań wzbudzających zaufanie – prezentowanie przez agenta (sprzedawcę) przyjaznych zachowań wzbudzających zaufanie, a jednocześnie unikanie tych zachowań, które zaufanie zmniejszają;
- znajomość pomiędzy podmiotami transakcji – kształtowana poprzez prowadzenie niezobowiązującej rozmowy budującej znajomość z nabywcą;
- współmyślenie podmiotów transakcji – polegające na poszukiwaniu oraz wykorzystywaniu wspólnego języka z nabywcą²³¹.

Kolejnym modelem zaufania jest społeczno-kognitywny model Cristiano Castelfranchiego, wedle którego, na zaufanie składają się możliwości, przewidywalność, nieszkodliwość, jak i kompetencje powiernika informacji²³².

Modelem, na który warto zwrócić uwagę był także model zaproponowany przez Olssona. Zgodnie z założeniem tego modelu, podmioty podejmują działania oparte na posiadanej wiedzy. Działania te skutkują określonymi efektami. Na podstawie ich obserwacji następuje modyfikacja wiedzy oraz poziomu zaufania, co skutkuje określonymi działaniami w kolejnym cyklu²³³.

²²⁹ T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 181.

²³⁰ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 75.

²³¹ I. Garnik, *Modele budowy wiarygodności oferenta w internetowych transakcjach detalicznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2003, z. nr 37, seria Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 69–81, źródło: http://www.zie.pg.gda.pl/~igar/articles/ZNPP37-Garnik-Modele_budowy_wiarygodnosci.pdf (19.11.2014).

²³² W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 76.

²³³ I. Garnik, *Modele budowy wiarygodności...*, op.cit., s. 69–81.

Interesującym modelem budowy zaufania jest także model ABC Warne'a i Holland²³⁴. Nazwa tego modelu pochodzi od trzech etapów budowy zaufania, którymi są:

- A – trust Antecedents – czynniki wstępnie warunkujące zaufanie. Na czynniki wstępne składają się zaufanie wrodzone oraz kontekst sytuacyjny. Mają one wpływ na zaufanie sytuacyjne;
- B – Behavioural elements – czynniki mające wpływ na zaufanie w trakcie interakcji z drugą stroną;
- C – Consequences – oznaczające zaufanie wynikowe, pojawiające się w związku z oceną efektów interakcji²³⁵.

Istotne jest, że poziom zaufania wynikowego oraz ocena przebiegu, jak i rezultatów interakcji wpływają na kontekst sytuacyjny, zmieniając go. Sytuacja ta stanowi sprzężenie zwrotne, które zamyka cykl budowy zaufania w modelu ABC²³⁶.

Innym modelem budowy zaufania do przedsiębiorstw jest Model Dyer i Chu²³⁷. Zakłada on, że granice zaufania wyznaczone są przez przekonanie co do uczciwego zachowania stron. Ma na nie wpływ także wiarygodność w zakresie składanych obietnic oraz zaangażowanie w otoczeniu biznesowym. Wartość ujemną dla zaufania ma natomiast wykorzystywanie szansy do nieuczciwego zaufania we wzajemnych relacjach.

Autorzy omawianego modelu doszli do wniosku, że istotny wpływ na budowę zaufania ma okres wzajemnej współpracy stron. Są oni zdania, że do budowy zaufania nie jest konieczna komunikacja twarzą w twarz. Ważne jest natomiast, by komunikacja w ogóle miała miejsce i zachodziła na satysfakcjonującym obie strony poziomie. Ważna dla budowy zaufania jest także ciągłość współpracy.

Ostatnim z przywołanych modeli jest model Bailey'a, Guraka i Konstana²³⁸. W modelu tym, istotne znaczenie ma przypuszczenie w kwestii tego, czy powiernik jest godny zaufania ufającego. Ma na nie wpływ także powierzchowna kontrola wizerunku partnera. Ważne jest także wcześniejsze doświadczenie we współpracy powiernika zaufania z innymi partnerami a także jego reputacja oraz rozpoznawalność jego marki.

Warto zwrócić uwagę także na modele budowy zaufania do przedsiębiorstw wirtualnych. Tego typu modelem budowy zaufania do przedsiębiorstw jest model

²³⁴ D. Warne, C.P. Holland, *Exploring Trust in Flexible Working Using a New Model*, „BT Technol Journal”, January 1999, vol. 17, no 1, s. 111–119.

²³⁵ I. Garnik, *Modele budowy wiarygodności...*, op.cit., s. 69–81.

²³⁶ Ibidem.

²³⁷ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 147.

²³⁸ J.O. Paliszkiwicz, *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 51.

zaufania do wirtualnej fabryki wg Lavraca, Ljubica, Jermola, Bolhaltera²³⁹. Model ten zakłada, że tworzenie zaufania wymaga przeprowadzenia jego oceny w obszarach takich jak:

- niezawodność,
- punktualność,
- sytuacja ekonomiczna,
- skłonność do ryzyka,
- aktywność.

Model ten zakłada także, że ocena poziomu zaufania wymaga zastosowania narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji, umożliwiających stosowanie wykresów, dzięki którym można zaobserwować dokładny stan zaufania. W modelu tym podkreśla się także, że problemem w zakresie modelowania zaufania może okazać się odległość pomiędzy partnerami ze względu na fakt, iż może ona mieć wpływ na gromadzenie danych niezbędnych do procesu modelowania zaufania.

Kolejnym modelem budowy zaufania występującym w literaturze przedmiotu jest teoretyczny model zaufania Duttona²⁴⁰. Model ten jest w praktyce wykorzystywany w organizacjach wirtualnych oraz w handlu elektronicznym. Model ten zakłada, że na zaufanie składa się m.in. przewidywalność, którą buduje się dzięki konsekwencji w działaniu. Dzięki niej jest możliwe do ustalenia przewidzenie zachowań drugiej strony. Istotne znaczenie dla zaufania mają także kompetencje techniczne. Są to przede wszystkim urządzenia, jakie wykorzystywane są w komunikacji, systemy elektronicznej wymiany danych oraz stosowane systemy ich ochrony. Im większe są kompetencje techniczne, tym większy jest wzrost zaufania. Ich spadek wpływa natomiast na spadek zaufania. Dla powstania zaufania niezbędne jest zachowanie pewnych niezbędnych wymogów technicznych. Na zaufanie w omawianym modelu wpływ ma także solidność, przejawiająca się w zgodności pomiędzy obietnicami a czynami firmy. Zachwianie tej zgodności przekłada się na mniejszą skłonność do zaufania. Na zaufanie wpływa także odpowiedzialność, polegająca na działaniu w imieniu klienta, jego dobra, szczególnie w sytuacji, w której nie ma on dostatecznej wiedzy bądź też doświadczenia. Im większy jest poziom tego typu odpowiedzialności, tym większe jest zaufanie.

Kolejnym modelem budowy zaufania jest zintegrowany model zaufania w relacjach w handlu elektronicznym Cheunga i Lee. Model ten dotyczy zaufania w relacji B2C. Mówi on o tym, że na zaufanie wpływ mają czynniki takie jak postrzegane ryzyko. Ma na

²³⁹ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 77–80.

²⁴⁰ Ibidem, s. 80–81.

nie wpływ także otoczenie zewnętrzne, a w jego obszarze opinia trzeciej strony oraz istniejące podstawy prawne. Na zaufanie wpływa również postrzegana wiarygodność, w tym: ochrona prywatności, kontrola bezpieczeństwa, uczciwość, kompetencje²⁴¹.

Zaufanie stanowi jeden z filarów opartej na relacjach gospodarki sieciowej²⁴². Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu: „Gospodarka sieciowa bazuje na technice, ale można ją zbudować jedynie na relacjach. Zaczyna się od procesorów, a kończy na zaufaniu”²⁴³.

Wzajemne zaufanie partnerów traktowane jest jako jeden z filarów każdej sieci, obok czynników takich jak wysoka specjalizacja, kult pracy, rygorystyczne zarządzanie kosztami, szybkość i efektywność wymiany w ramach sieci²⁴⁴.

W literaturze przedmiotu podkreśla się także, że na zaufaniu opierać się może kooperacja uczestników sieci, która może opierać się także na umowie, unii personalnej, jak i relacjach kapitałowych²⁴⁵.

Zaufanie odgrywa jednocześnie kluczową rolę przy świadczeniu usług w modelu chmury obliczeniowej. Aby uzasadnić tak postawioną tezę, należy zwrócić uwagę na wiele istotnych aspektów, charakterystycznych dla tego modelu przetwarzania danych.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, do katalogu podstawowych obaw związanych z korzystaniem z usług w chmurze zalicza się obawy o:

- bezpieczeństwo,
- wydajność,
- wzrost kosztów,
- dostępność,
- możliwość powrotu do poprzedniego rozwiązania²⁴⁶.

Inne obawy wymieniane w literaturze przedmiotu dotyczą kwestii takich jak: awaria mechanizmów oddzielających od siebie poszczególnych użytkowników chmury, nieprawidłowa ochrona danych lub też niekompletne ich usunięcie²⁴⁷. Obawy te

²⁴¹ Ibidem, s. 139.

²⁴² K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2011, s. 109.

²⁴³ Ibidem, s. 128.

²⁴⁴ A. Jurga, *Przedsiębiorstwo wirtualne, jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 70.

²⁴⁵ B. Żelazko, *Przestrzenne aspekty tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych w Polsce*, w: *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 91.

²⁴⁶ M. Nowicka, *Cloud computing – nowy model biznesowy wykorzystujący outsourcing IT poprzez Internet*, <http://www.praktycznateoria.pl/cloud-computing/> (19.11.2014).

²⁴⁷ M. Poniatowska-Jasch, *Sieciowe modele biznesu*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 282.

przybierają na sile, gdy weźmie się pod uwagę katalog typów danych, jakie mogą być przetwarzane w modelu chmury obliczeniowej. Do katalogu tego zalicza się:

- dane osobowe,
- dane ubezpieczonych,
- tajemnicę bankową,
- tajemnicę lekarską,
- tajemnicę adwokacką,
- tajemnicę handlową,
- tajemnicę produkcji²⁴⁸.

Obawa o utratę wymienionych danych skorelowana jest z jedną z podstawowych obaw występujących w gospodarce sieciowej – obawą o ochronę prywatności. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że aby zaufanie w gospodarce sieciowej mogło rozwinąć się, „klienci muszą wiedzieć, kto o nich wie i co dokładnie wie”²⁴⁹. Bezpieczeństwo oraz prywatność określane są mianem nowych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami, wynikających ze specyficznych transakcji, produktów oraz form sprzedaży, jakie mają miejsce w rzeczywistości wirtualnej²⁵⁰.

Faktem jest, że bezpieczeństwo danych przetwarzanych w chmurze gwarantuje wiele norm prawnych stanowionych w toku regulacji horyzontalnej i sektorowej. Bezpieczeństwo tych danych zapewniać ma także wiele najnowocześniejszych i coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań technicznych, przekładających się na zaufanie technologiczne²⁵¹. Istnieją także inicjatywy służące samoregulacji rynku i przestrzeganiu wysokich standardów przy świadczeniu usług w chmurze.

Pomimo istnienia tego typu gwarancji bezpieczeństwa danych, będących podstawą do zawarcia kontraktu pomiędzy stronami, wciąż jednak istnieje wiele obaw związanych z powierzeniem dostawcy usług w chmurze istotnych z punktu widzenia powierzającego danych. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w przypadku usług outcourcingowych, do których można zaliczyć *cloud computing*, poza zapisami zawartymi w kontrakcie, wzajemna kontrola stron powinna opierać się na wzajemnym zaufaniu. „Współpraca oparta na zaufaniu, a nie na mechanizmach biurokratycznych lub systemie kar, może znacznie poprawić jakość usług i wyniki ekonomiczne”²⁵².

²⁴⁸ U. Sury, *Cloud Computing und Recht*, „Zeitschrift Informatik-Spektrum der deutschen Gesellschaft für Informatik“ 2009, nr. 2, s. 2, <http://tiny.cc/6c11zw> (19.11.2014).

²⁴⁹ K. Kelly, *Nowe reguły...*, op.cit., s. 126.

²⁵⁰ M. Poniatowska-Jaksch, *Przedsiębiorstwo w sieci – wobec wyzwań dla modelu biznesu*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 241–242.

²⁵¹ M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 32.

²⁵² Ibidem, s. 32.

Należy przypuszczać, że dostawca usług w chmurze, jako podmiot działający w celu maksymalizacji zysku, żywo zainteresowany jest tym, by oferowane przez niego usługi w chmurze budziły zaufanie klientów. Interesujące z punktu widzenia niniejszej analizy jest to, czy i w jaki sposób zaufanie to jest kształtowane? Jakie są praktyczne metody budowy zaufania do usług świadczonych w modelu chmury obliczeniowej? Czy proces budowy zaufania do usług w chmurze skorelowany jest ze sklasyfikowanymi w literaturze przedmiotu modelami budowy zaufania do przedsiębiorstw? W jaki sposób w przedsiębiorstwie podejmowane są decyzje dotyczące budowy zaufania do oferowanych usług w chmurze oraz kto podejmuje tego rodzaju decyzje? Czy i w jaki sposób budowa zaufania do usług w chmurze skorelowana jest z budową zaufania do oferującego je przedsiębiorstwa?

Odpowiedzi na tak postawione pytania służy badanie, którego wyniki zaprezentowane zostały w dalszej części niniejszego podrozdziału.

4.3.2. Rola zaufania w *cloud computing* jako organizacji wirtualnej

Rozpoczynając analizę zagadnienia zawartego w tytule niniejszego podrozdziału, należy zdefiniować na wstępie, czym jest model przetwarzania danych w chmurze. W świetle jednej z istniejących definicji, przetwarzanie danych w chmurze (*cloud computing*) jest „modelem umożliwiającym dostęp przez internet do współdzielonej puli zasobów obliczeniowych (np. sieci, serwerów, pamięci masowych, aplikacji i usług), są one konfigurowalne, dostępne „na życzenie”, mogą być szybko alokowane i zwalniane przy minimalnej interakcji użytkownika, czy dostawcy usług”²⁵³.

Można mówić o występujących współcześnie trzech podstawowych rodzajach usług w chmurze. Są to:

- oprogramowanie jako usługa – Software as a service (SaaS) – posiadanie stałego dostępu do oprogramowania oraz odpłatności jedynie za czas, w którym oprogramowanie to jest wykorzystywane;
- platforma jako usługa – Platform as a service (PaaS) – umożliwiająca tworzenie, przetwarzanie, instalowanie, a także uruchamianie własnych aplikacji;
- infrastruktura jako usługa – Infrastructure as a service (IaaS) – będąca usługą polegającą na udostępnianiu poprzez sieć sprzętu informatycznego, w postaci pamięci operacyjnej, mocy procesora, pamięci dyskowej.

Biorąc pod uwagę sposób eksploatacji chmur internetowych można wyróżnić chmury: prywatną, publiczną, grupową oraz hybrydową²⁵⁴.

²⁵³ M. Nowicka, *Cloud computing...*, op.cit.

²⁵⁴ A. Auleytner, J. Ligner-Zeromska, *Raport o usługach cloud computing w działalności ubezpieczeniowej. Na co zwracać szczególną uwagę przy podpisywaniu umów z dostawcą i na jakie niebezpieczeństwa prawne uważać?*, Warszawa 2013, s. 6, <http://tiny.cc/r401zw> (19.11.2014).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku usług w chmurze mamy do czynienia z organizacją wirtualną. Organizacja wirtualna definiowana jest jako „zbiór jednostek organizacyjnych, przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej) reprezentujących wspólnie przedsięwzięcie gospodarcze, wybieranych dynamicznie – według kryterium procesowego – do realizacji i na czas realizacji określonych zadań”.

W innym ujęciu organizacja wirtualna to „specyficzna struktura organizacyjna opierająca się na różnych formach współdziałania w celu wspólnego wykorzystywania kompetencji, wiedzy i innych zasobów na potrzeby wytworzenia określonego dobra bądź wykorzystania pojawiającej się szansy rynkowej”²⁵⁵.

Literatura przedmiotu wskazuje, że organizacje wirtualne mogą tworzyć się na różne sposoby. Może być to m.in. partnerstwo w kreowaniu wspólnych przedsięwzięć, *joint venture*, aliansy strategiczne, łączenie jednostek w nową korporację, tworzenie sieci przedsiębiorstw w celu wspólnego wytwarzania, świadczenie usług dystrybucji, porozumienia i umowy o wspólnej kooperacji, prawa autorskie lub zakup licencji kontraktów, zlecenia na zewnątrz²⁵⁶. W przypadku świadczenia usług w chmurze można mówić o ostatnim z wymienionych sposobów tworzenia organizacji wirtualnych, jakim jest zlecenie usługi na zewnątrz.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zaufanie odgrywa istotną rolę dla funkcjonowania organizacji wirtualnych. Jest ono określane mianem warunku elastyczności organizacji wirtualnej oraz jej głównego narzędzia koordynacyjno-kontrolnego²⁵⁷.

Zaufanie definiowane jest jako „przekonanie podmiotu obdarzającego zaufaniem, że jego oczekiwania dotyczące otrzymania określonych wartości od podmiotu obdarzanego zaufaniem zostaną spełnione, a on sam nie zostanie narażony na dodatkowe koszty”²⁵⁸.

W innej z istniejących definicji jest ono określane, jako: „gotowość uwrażliwienia się na działania drugiej strony oparta na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka”²⁵⁹.

²⁵⁵ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 44 za J. Burn, P. Marshall, M. Barnett, *E-business strategies for virtual organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 17.

²⁵⁶ W.M. Grudzewski, *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002, s. 166.

²⁵⁷ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op.cit., s. 78.

²⁵⁸ T. Doligalski, *Sposoby budowy zaufania klientów do firmy w internecie*, w: *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, WAIP, Warszawa 2009, s. 541.

²⁵⁹ A. Sankowska, *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011, s. 34.

Zaufanie jest jednym z filarów organizacji wirtualnej. W sytuacji braku zaufania, a w ślad za nim, nieetycznego zachowania wobec członków organizacji, wobec klientów czy też dostawców, współpraca zanika, a nad przedsiębiorstwem pojawić się może widomo bankructwa²⁶⁰.

Zaufanie traktowane jest jako zasób strategiczny, wykorzystywany jako narzędzie kontroli. Jego ważną cechą jest to, że z czasem utrwala się ono oraz wzrasta, może także być elementem przewagi konkurencyjnej. Swoim zasięgiem obejmuje ono wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁶¹.

Zaufanie stanowi z jednej strony mechanizm kontrolno-koordynujący, przyczyniając się do utrzymywania porządku oraz przetrwania przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony, dzięki temu, że redukuje ono potrzebę tworzenia sztywnych struktur formalnych, umożliwia twórczą aktywność oraz rozwój przedsiębiorstwa.

Istota zaufania zawarta została we wnioskach płynących z analizy definicji zaufania wypracowanych na gruncie nauk o zarządzaniu. Wnioski te pozwalają na stwierdzenie, że zaufanie²⁶²:

- występuje przede wszystkim w sytuacji niepewności oraz ryzyka; nie jest natomiast niezbędne w warunkach pewności;
- jest związane z poczuciem narażenia na atak ze strony partnera; związane jest z tym, że wielkość możliwej do zaistnienia straty związanej z nieuczciwym zachowaniem partnera jest większa, niż korzyść jaką przynosi jego uczciwe zaufanie;
- związane jest z nadzieją, że partner wykona swoje zadanie w sposób należyty;
- występuje przede wszystkim w warunkach wzajemności oraz współzależności.

Mówiąc o zarządzaniu zaufaniem należy zwrócić uwagę na pewne problemy. Jest to przede wszystkim trudność w oszacowaniu inwestycji niezbędnej do budowy zaufania²⁶³.

Proces tworzenia zaufania w przypadku organizacji wirtualnych różni się od powolnej ewolucji tego rodzaju zaufania, charakterystycznej dla tradycyjnego przedsiębiorstwa. W przypadku organizacji wirtualnej zaufanie to musi zaistnieć na wysokim poziomie zaraz po rozpoczęciu współpracy. Jest to możliwe m.in. za sprawą tzw. transferu zaufania, polegającego na przeniesieniu zaufania z wcześniejszych doświadczeń w zakresie współpracy z innymi partnerami, na nową sytuację. Ważne jest również pierwsze wrażenie, które wpływa na dalszą kooperację. W miarę upływu

²⁶⁰ W.M. Grudzewski, *Charakterystyka organizacji wirtualnej...*, op.cit., s. 165.

²⁶¹ J. Żukowska, *Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 78.

²⁶² W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, op.cit., s. 35–36.

²⁶³ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op.cit., s. 81.

czasu trwania kooperacji, maleje znaczenie transferu zaufania. Rośnie natomiast rola zaufania wynikającego z wzajemnej znajomości²⁶⁴.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na klasyfikację zaufania, wedle której zaufanie dzieli się na:

- oparte na wiedzy – zaufanie zbudowane na wcześniejszych relacjach;
- oparte na najważniejszych cechach – kluczową rolę są atrybuty stron;
- opierające na instytucjonalnych przesłankach – wynikających z chęci kształtowania środowiska w którym funkcjonują podmioty, będące jednocześnie gwarantami i stróżami zaufania;
- bazujące na sprawiedliwości – na przepisach prawa, regułach, zasadach i wartościach;
- błyskawiczne – cechujące się szybkością, pojawiające się często w zespołach wirtualnych²⁶⁵.

Ostatni z wymienionych rodzajów zaufania charakterystyczny jest dla organizacji wirtualnych, w których symptomatyczny jest brak czasu na budowę wzajemnych relacji i bazującego na nich zaufania. W organizacji wirtualnej wykorzystywane jest zaufanie ogólne, jakie występuje pomiędzy ludźmi, którzy wcześniej nie wchodzili ze sobą w interakcje²⁶⁶.

Ważną rolę w aspekcie zaufania w organizacji wirtualnej odgrywa koordynator, określany także integratorem czy też brokerem. Jego doświadczenie i kompetencje wpływają zarówno na postrzeganie organizacji jako wiarygodnej, jak i na zaufanie poszczególnych jej członków względem siebie.

Równie istotną rolę w aspekcie wejścia nowego podmiotu do organizacji wirtualnej odgrywa jego reputacja. Może ona być wzmacniana przez prowadzenie otwartej polityki informacyjnej, będącej dowodem na to, że podmiot ten nie ma niczego do ukrycia.

W literaturze przedmiotu pojawiają się informacje, że kreowanie tego rodzaju organizacji napotyka na różnego rodzaju bariery rozwojowe. Do tych barier zalicza się m.in. bezpieczeństwo transmisji, brak unormowań prawnych, bariery natury psychicznej²⁶⁷. Wymienione przeszkody charakterystyczne są dla świadczenia usług w chmurze, dlatego tak istotna jest budowa zaufania oraz zarządzanie nią.

W ślad za literaturą przedmiotu, należy odnotować, że zaufanie może być wspomagane instrumentami prawnymi, takimi jak odpowiednia umowa pisemna²⁶⁸.

²⁶⁴ Ibidem, s. 83.

²⁶⁵ J. Żukowska, *Funkcja monitoringu...*, op.cit., s. 77.

²⁶⁶ Ibidem, s. 78.

²⁶⁷ W.M. Grudzewski, *Charakterystyka organizacji...*, op.cit., s. 167.

²⁶⁸ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op.cit., s. 86.

Charakterystyczna dla *cloud computing* jest podana w literaturze informacja, że zaufanie w przypadku organizacji wirtualnych buduje się na podstawie wzajemnego, dynamicznego działania oraz zmierzania do osiągnięcia wspólnego celu. Działanie to umacnia relację pomiędzy członkami zespołu tworzącymi organizację wirtualną, powoduje zaufanie i możliwość powierzenia tajemnic oraz dzielenia się poufnymi informacjami²⁶⁹. W przypadku *cloud computing*, obawa o wypływanie tajemnic jest szczególnie duża, dlatego zaufanie jest tu szczególnie istotne.

W procesie kształtowania zaufania w organizacji wirtualnej należy mieć na uwadze kilka zasad formułowanych na przestrzeni lat rozwoju nauki o zarządzaniu. Zasady te mówią, że zaufanie nie powinno być ślepe, wymaga ciągłego uczenia się i obcowania w nowych warunkach oraz otwartości na nową wiedzę, nie jest ono dane raz na zawsze, ma swoje granice, powinno być wspomagane różnymi elementami integrującymi organizację, jego podtrzymanie wymaga częstych, bezpośrednich kontaktów społecznych, do jego budowania i podtrzymywania w organizacji niezbędna jest wykwalifikowana kadra kierownicza²⁷⁰.

4.3.3. Analiza praktycznych aspektów budowy zaufania w *cloud computing*

Analizie poddane zostało przedsiębiorstwo Supeksięgowa SA, będące właścicielem serwisu www.superksiegowa.pl. Przedsiębiorstwo to oferuje usługi w obszarze księgowości, dostępne za pomocą aplikacji w chmurze.

Wybór przedsiębiorstwa do badania miał charakter celowy. Przedsiębiorstwo to kieruje swoje usługi do sektora mikroprzedsiębiorstw. Istotne w tym przypadku jest założenie, że reprezentanci tego sektora, tzw. drobni przedsiębiorcy, nie posiadają szczegółowej wiedzy na temat chmur internetowych, ani też rozbudowanego zaplecza eksperckiego, takiego jak działy IT czy prawne, które mogłyby tą wiedzę zapewnić. Z tego powodu mogą oni pozostawać grupą szczególnie nieufną wobec usług w chmurze, a ich zachowania mogą być porównane z zachowaniami konsumentckimi. Z punktu widzenia tematyki niniejszego podrozdziału szczególnie interesujące jest pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo oferujące usługi księgowe w chmurze stara się pozyskać zaufanie tej – z założenia nieufnej – grupy przedsiębiorstw.

W badaniu zastosowano metody wywiadu pogłębionego i analizy treści. Wywiad przeprowadzono z Rafałem Strzeleckim, prezesem firmy Superksięgowa SA. Analizie poddano treści zamieszczone na stronie internetowej serwisu www.superksiegowa.pl.

²⁶⁹ J. Żukowska, *Funkcja monitoringu...*, op.cit., s. 78.

²⁷⁰ M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna...*, op.cit., s. 89.

Starając się odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób w analizowanym przedsiębiorstwie budowane jest zaufanie do oferowanych przez nie usług w chmurze, warto odnieść się do informacji uzyskanych w trakcie wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z prezesem przedsiębiorstwa oraz do treści zamieszczonych na oficjalnej stronie internetowej firmy.

Jak wynika z przeprowadzonego wywiadu, analizowane przedsiębiorstwo w swojej codziennej działalności styka się z obawami klientów. Pytania klientów dotyczą m.in. kwestii bezpieczeństwa. Obawiają się oni kradzieży danych, dostępu do nich ze strony niepowołanych osób, a także przejęcia ich kont w serwisie przez konkurencję. Pytania klientów dotyczą także kwestii *backupu* – zapisu aktualnego stanu zgromadzonych w serwisie informacji oraz możliwości odzyskania najbardziej aktualnej wersji wprowadzonych treści na wypadek awarii serwisu lub też konieczności przywrócenia zapisanej treści do stanu sprzed dokonania określonych czynności księgowych. Tym samym główne obawy klientów sprowadzają się do kwestii poufności danych, ich bezpieczeństwa i fizycznego zabezpieczenia (możliwości wykonania *backupu*). Obawy klientów dotyczą również kwestii dostępu do danych wrażliwych ze strony osób zatrudnionych przez dostawcę chmury, takich jak administrator.

Odpowiedzią firmy na wymienione przez klientów obawy jest m.in. udzielanie szczegółowych i wyczerpujących informacji – co ważne, w sposób zrozumiały dla przeciętnego człowieka – na temat zasad działania chmur internetowych, stosowanych zabezpieczeniach technicznych i prawnych, a także odpowiedzialności karnej administratora za niezachowanie poufności danych. Zastosowano porównania m.in. do bankowości elektronicznej – której początkowo nie ufano, jednak z czasem korzystanie z niej okazało się niezbędną codziennością.

Odpowiedzią na obawy klientów jest także informacja o stosowanych przez przedsiębiorstwo normach systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27001. Firma Superksieowa SA jest jedną z niewielu firm na rynku z branży księgowej posiadającą certyfikat ISO 27001. Jak w rozmowie podkreślił prezes, istotne jest zapewnienie powtarzalności efektu bezpieczeństwa poprzez zastosowanie pewnej metodyki, a taką właśnie zapewnia stosowanie standardów certyfikatu ISO 27001. Jego zdaniem jest to bardzo istotne, ponieważ poza wiarygodnością wizerunkową, przedsiębiorstwo powinno mieć także wiarygodność operacyjną.

Przekonywanie klientów do chmury polega również na uświadamianiu im wyższego poziomu bezpieczeństwa danych przechowywanych w chmurze – zarządzanej przez zawodowych administratorów – w stosunku do danych przechowywanych niejednokrotnie na niezabezpieczonych komputerach w domu lub w biurze. Dane przechowywane w chmurze, w przypadku analizowanego przedsiębiorstwa, zabezpieczane są przez wynajęte w tym celu firmy zewnętrzne, posiadające specjalistyczną wiedzę na

temat metod zabezpieczania danych przed atakami hakerów. Metody zabezpieczania danych stosowane przez wyspecjalizowane firmy są o wiele bardziej zaawansowane w stosunku do metod stosowanych na ogół na komputerach biurowych.

Istotnym elementem budowy zaufania do oferowanych przez przedsiębiorstwo Superksięgowa SA usług w chmurze jest jego kapitałowe powiązanie z działającym od lat na rynku biurem rachunkowym Extor SA. Fakt, że portalem powiązany jest z liczącym się partnerem o uznanej pozycji na rynku ma istotne znaczenie dla budowy zaufania do nowej wirtualnej inicjatywy. Można mówić więc o przeniesieniu zaufania do współpracy z jedną organizacją na zaufanie do drugiej, powiązanej z nią.

Mówiąc o budowie zaufania do usług w chmurze oferowanych przez firmę Superksięgowa SA warto zwrócić uwagę na sposób komunikacji z klientem poprzez stronę internetową przedsiębiorstwa²⁷¹. Na stronie tej można odnaleźć wiele tzw. markerów zaufania, mających na celu zbudowanie zaufania po stronie klientów. Jak podkreślił w rozmowie prezes firmy, na zbudowanie zaufania tą drogą jest tylko kilka sekund, dlatego przekaz musi mieć raczej formę reklamową, aniżeli merytoryczną czy opisową.

Na stronie firmy znajdują się m.in. zdjęcia osób, które można utożsamiać z zadowolonymi klientami firmy oraz informacje, jaki wariant usługi księgowej okazał się najlepszy dla każdej z nich. Na stronie widnieje również informacja o opiece księgowej oferowanej przez firmę, z której można korzystać codziennie, w godzinach od 7.00 do 22.00. Obok informacji widnieje zdjęcie księgowej, do której dodzwoni się potencjalny klient w razie problemów. Informacja ta ma na celu przekonanie potencjalnych klientów, że w razie jakiegokolwiek problemów z aplikacją, lub też pytań, przez siedem dni w tygodniu w dogodnych godzinach mogą drogą telefoniczną zwrócić się z prośbą o pomoc.

Ważne miejsce na stronie internetowej zajmują także wizerunki i charakterystyki osób wchodzących w skład tzw. Rady Ekspertów. Są to pracownicy przedsiębiorstwa: doradca do spraw działalności gospodarczej, radca prawny i dyrektor działu IT. Osoby te, swoim autorytetem gwarantują rzetelność i wysoką jakość oferowanych usług.

Kolejnym markerem zaufania, znajdującym się na stronie internetowej przedsiębiorstwa, są logotypy partnerów serwisu, wśród których znajdują się duże banki, uczelnie wyższe oraz organizacje branżowe. Emblematy te mają na celu zapewnić klientom, że przedsiębiorstwo jest godne zaufania, gdyż zaufały mu znane i cenione instytucje.

Podsumowując, do metod budowy zaufania do usług w chmurze oferowanych przez analizowane przedsiębiorstwo należy zaliczyć:

- edukowanie klientów na temat usług chmurowych;

²⁷¹ Zob. www.superksiegowa.pl (19.11.2014).

- uczestniczenie w uznanych programach certyfikacji;
- zapewnianie bezpieczeństwa informacji poprzez współpracę z wyspecjalizowanymi firmami zewnętrznymi;
- odpowiednią komunikację z klientem.

Budowa zaufania do oferowanych usług w chmurze w ich wymiarze merytorycznym (księgowym) polega na:

- posiadaniu gwarancji finansowej w postaci polisy na kwotę 6 mln zł;
- oparciu się w prowadzonej działalności na wykwalifikowanej kadrze, własnych zasobach wiedzy i doświadczeniu praktycznym;
- oparciu się na pozycji rynkowej przedsiębiorstwa Extor, powiązanego kapitałem ze spółką Superksiegowa SA, dzięki któremu powstał serwis www.superksiegowa.pl.

Odpowiadając na kolejne istotne z punktu przeprowadzonego badania pytanie dotyczące sposobu zapadania w przedsiębiorstwie decyzji, dotyczących budowy zaufania do usług w chmurze, warto odnieść się do informacji, jakie zostały pozyskane dzięki przeprowadzonemu wywiadowi. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa współpraca zarządu firmy z działem marketingu. Nieustannie prowadzone są bowiem analizy marketingowe, dostarczające informacji na temat bieżących potrzeb klientów. Na tej podstawie dział marketingu przygotowuje rekomendacje dotyczące m.in. sposobów budowy zaufania do wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rekomendacje te przedstawiane są zarządowi, który następnie podejmuje decyzję o ich przyjęciu bądź odrzuceniu. W przypadku ich przyjęcia, decyzje te przekazywane są następnie dyrektorom operacyjnym, którzy mają za zadanie wdrożyć je w życie.

Istotną kwestią związaną z podejmowaniem decyzji dotyczących budowy zaufania w analizowanym przedsiębiorstwie jest szybkość ich podejmowania. Co do zasady, spółką Superksiegowa SA działa w ramach czteroletniej strategii. Nie mniej, strategia ta jest nieustannie weryfikowana. Zarząd wychodzi z założenia, że *startup* jakim jest portal www.superksiegowa.pl musi być bardzo zwinny, musi podejmować szybko decyzje, zmieniając te, które podjęte zostały wcześniej. Przedsiębiorstwo jest otwarte na zmiany a przyjęty przez nie plan jest elastyczny. Spółka stara się reagować na pojawiające się okazje, a nieelastyczność pojmowana jest jako słabość. Zarząd przedsiębiorstwa wychodzi z założenia, że aby przekonać się o słuszności przyjętej strategii, należy przez pewien czas ją realizować, a jeśli okazuje się, iż dana strategia nie przynosi korzyści, wówczas jest ona po prostu zmieniana. Istotną funkcjonowania projektu, jakim jest portal www.superksiegowa.pl, jest nieustanne poszukiwanie nowych możliwości oraz weryfikowanie przyjętych hipotez na różne sposoby, a przede wszystkim weryfikowanie ich przez rynek. Istotną rolę w podejmowaniu decyzji w analizowanym przedsiębiorstwie odgrywa intuicja managementu oraz wcześniejsze doświadczenia.

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w warunkach niepewności. Jak podkreślił jego prezes, „zawsze istnieje niepewność, czy rzeczy oczywiste sprawdzą się, oraz czy rzeczy sprawdzone wcześniej będą działać w przyszłości. Jeśli są rozwiązania, które dają przewagę, to po prostu trzeba je wykorzystać”²⁷². Zdaniem prezesa, współcześnie zarządzanie należy rozumieć jako „zmianę założeń, czyli zarządzanie założeniami – pozytywną lub negatywną weryfikację założeń, na podstawie których planowana jest przyszłość. Odchylenie planu od rzeczywistości uzasadnione jest zmianami założenia. Lepiej zrozumienie założeń wpływa na lepsze planowanie przyszłości. W biznesie najważniejsze jest wykorzystywanie szans”²⁷³.

Istotnym wnioskiem z przeprowadzonego wywiadu jest to, że zaufanie do usług w chmurze nieustannie rośnie, ponieważ korzystanie z nich przynosi realne korzyści. Obecnie należy zadać pytanie, czy bez usług w chmurze można prosperować w biznesie. Chmury dają przewagę konkurencyjną, dzięki nim można funkcjonować kilkakrotnie szybciej, płacąc jedynie za faktycznie wykorzystaną moc obliczeniową, bez konieczności zakupu całych urządzeń, niezbędnych do jej wytworzenia. Wystarczy kupić pewien czas pracy firmy. Są to nowe możliwości, które pojawiły się i których wykorzystanie leży w interesie firm.

Zdaniem prezesa analizowanego przedsiębiorstwa, w niedalekiej przyszłości obecność w chmurze nie będzie kwestią zaufania, ale konieczności. Przedsiębiorcy obecni w chmurze będą bardziej konkurencyjni, będą zdobywać rynek. Już dzisiaj można obserwować spadającą sprzedaż komputerów stacjonarnych i notebooków, na rzecz urządzeń mobilnych, które same nie posiadają dużej mocy obliczeniowej, ale ich głównym zadaniem jest połączenie się poprzez internet z urządzeniami posiadającymi odpowiednią moc.

Odpowiadając na ostatek z istotnych dla niniejszego podrozdziału pytań, czy i w jaki sposób budowa zaufania do usług w chmurze skorelowana jest z budową zaufania do oferującego je przedsiębiorstwa, warto odnieść się do przeprowadzonego wywiadu. Prezes analizowanego przedsiębiorstwa stanowczo stwierdził, że zdecydowanie jest tak, iż zaufanie do usług w chmurze powiązane jest z zaufaniem do przedsiębiorstwa. Wielu klientów decyduje się na zaufanie do usługi chmurowej, ponieważ ufa oferującej je firmie, dlatego też istotna jest budowa zaufania do przedsiębiorstwa. Klient niejednokrotnie nie wie, czy ma do czynienia z chmurą, czy z inną usługą informatyczną lub wirtualizacyjną. Klient ufa przedsiębiorstwu, a tym samym wszystkim oferowanym przez nie usługom.

²⁷² Wywiad przeprowadzony z Rafałem Strzeleckim, prezesem firmy Superksięgowa SA.

²⁷³ Ibidem.

Należy jednak dokonać istotnego rozgraniczenia. Warto bowiem zwrócić uwagę na fakt, że nieco inaczej wygląda sytuacja, w której dostawca usługi chmurowej (*data administrator*), jakim jest Superksięgowa SA dobiera partnerów przetwarzających dane (*data processor*). W takim przypadku, zaufanie do usługi może odgrywać pierwszorzędą rolę w stosunku do zaufania do oferującego ją przedsiębiorstwa. Ta istotna różnica podkreślona została przez prezesa analizowanego przedsiębiorstwa, który wskazał na różnicę w relacjach B2B pomiędzy partnerami, którzy posiadają równie wysoką wiedzę na temat chmur internetowych, a relacjami B2B, w których posiada je tylko jedna strona. Jak stwierdził, pomimo że jego relacje z klientami to relacje B2B, to jednak ze względu na to, iż klientami są mikroprzedsiębiorcy, ich zachowania są często zachowaniami konsumentckimi, które można porównać do relacji B2C, gdyż mają oni często tak jak konsumenci niewielką wiedzę na temat chmur. W takiej sytuacji, często jedynie dostawca usługi chmurowej posiada szczegółową wiedzę na jej temat, klient zaś ufa mu, zdając się na jego wiedzę w tym obszarze. W przypadku relacji firmy Superksięgowa SA z partnerami przetwarzającymi dla niej dane (B2B), relacje te oparte są na dogłębnej wiedzy dwóch stron na temat technologicznych aspektów przetwarzania w chmurze, przez co zaufanie to jest bardziej świadome. Można wnioskować, że zaufanie to jest zaufaniem przejawianym w większej mierze w stosunku do usługi, aniżeli przedsiębiorstwa.

Pozostając jednak przy relacjach przedsiębiorstwa Superksięgowa SA z jego klientami-mikroprzedsiębiorcami, na podstawie przeprowadzonego wywiadu należy stwierdzić, że w tym przypadku budowę zaufania do chmury internetowej można utożsamiać z budowaniem zaufania do oferującego je przedsiębiorstwa. To bowiem dostawca usługi chmurowej ryzykuje swoją wiarygodność, jeśli okaże się, że jego rozwiązania nie spełniają obietnic złożonych klientowi. Dostawca ten odpowiada przed klientem co do ceny, jakości i bezpieczeństwa usługi.

Konfrontując sposób budowy zaufania w analizowanym przedsiębiorstwie, z istniejącymi modelami budowy zaufania do przedsiębiorstw, można dostrzec wiele podobieństw.

Analizowane przedsiębiorstwo w procesie budowy zaufania do oferowanych przez nie usług w chmurze w wielu obszarach zbliża się m.in. do modelu budowy zaufania Blomqvista. Podkreśla ono bowiem swoje umiejętności oraz *know-how* wynikające z wielu lat doświadczenia w obsłudze księgowej przedsiębiorstw, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Wskazuje ono na posiadane przez siebie możliwości technologiczne, leżące zarówno po jego stronie, jak i po stronie współpracujących z nim przedsiębiorstw zewnętrznych.

Wymienione cechy budowy zaufania w analizowanym przedsiębiorstwie tożsame są także z założeniami modelu budowy zaufania do przedsiębiorstwa, jakim jest model Mayera, Davisa i Schroomana, w którym na zaufanie składają się zdolności, życzliwość oraz uczciwość.

Działania podejmowane na rzecz budowy zaufania w analizowanym przedsiębiorstwie nawiązują także do społeczno-kognitywnego modelu Cristiano Castelfranchiego, modelu Dyer i Chu oraz modelu Bailey'a, Guraka i Konstana.

Warto zwrócić szczególną uwagę na podobieństwo sposobu budowy zaufania do usług w chmurze w przedsiębiorstwie Superksięgowa SA do modelu zaufania do wirtualnej fabryki wg Lavraca, Ljubica, Jermola, Bolhaltera. Analizowane przedsiębiorstwo poprzez dział marketingu buduje zaufanie do siebie na podstawie dokonywanej oceny zaufania, a następnie na jej podstawie podejmuje dalsze decyzje. Oceniane są przy tym różnego rodzaju obszary aktywności firmy.

Szczególną zgodność podejmowanych w przedsiębiorstwie działań na rzecz budowy zaufania można dostrzec w odniesieniu do zintegrowanego modelu zaufania w relacjach w handlu elektronicznym Cheunga i Lee. Analizowane przedsiębiorstwo dokłada starań do prezentowania pewnych własnych cech, takich jak uczciwość, posiadane kompetencje, działania podejmowane w celu przestrzegania bezpieczeństwa i ochrony prywatności. Wskazuje ono również na pozytywne opinie na swój temat dotychczasowych klientów, wyjaśniając przy tym wszelkie wątpliwości dotyczące potencjalnego ryzyka płynącego ze współpracy z nim.

Duże podobieństwo przyjętego przez analizowane przedsiębiorstwo modelu budowy zaufania można zauważyć w odniesieniu do teoretycznego modelu budowy zaufania Duttona. Analizowane przedsiębiorstwo stara się bowiem działać dla dobra klienta, także wówczas, gdy nie ma on dostatecznej wiedzy zarówno o księgowości, jak i na temat zasad bezpieczeństwa w trakcie przetwarzania danych w chmurze. W jednym jak i drugim przypadku firma stara się ponosić odpowiedzialność za te obszary. Firma stara się również dotrzymywać słowa w zakresie zgodności pomiędzy deklarowanymi działaniami na rzecz bezpieczeństwa informacji a fatycznymi działaniami w tym kierunku. Stara się zachować wiarygodność wizerunkową jak i operacyjną. Firmę cechują wysokie kompetencje techniczne, umożliwiające najnowocześniejsze rozwiązania w zakresie przetwarzania danych i ich ochronę.

Podsumowując sposób budowy zaufania firmy Superksięgowa SA do oferowanych przez nią usług w chmurze warto odwołać się do opisywanych w literaturze przedmiotu praktycznych metod budowy zaufania, które stosowane były przez jedną z firm, działających na rynku internetowym (drugstore.com). Do metod stosowanych przez tą firmę, zdiagnozowanych i opisanych w literaturze przedmiotu zaliczono²⁷⁴:

- afiliację (linki do strony internetowej umieszczone na innych stronach),
- markę firmy,
- informację o wspieranych organizacjach charytatywnych,
- obsługę klienta,

²⁷⁴ T. Doligalski, *Sposoby budowy zaufania...*, op.cit., s. 547.

- funkcjonalność strony internetowej,
- relacje inwestorskie,
- nawigację strony internetowej,
- prezentację informacji,
- politykę prywatności,
- budowanie relacji z klientami,
- znaki firm certyfikujących,
- wielkość i udział w rynku,
- referencje od usatysfakcjonowanych klientów.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, wszystkie wymienione metody stosowane są także przez firmę Superksięgowa SA.

Przypatrując się stronie internetowej analizowanego przedsiębiorstwa, warto przywołać badania prowadzone przez Schlossera, z których wynika, że jednym z najważniejszych czynników budujących zaufanie do sklepu internetowego jest wygląd jego strony internetowej. Analizowane przedsiębiorstwo skonstruowało swoją stronę internetową opierając się na analizach i badaniach marketingowych przeprowadzonych na rynku. Zamieszczane na niej informacje oraz jej wygląd są odpowiedzią na oczekiwania potencjalnych klientów. Potwierdza to, że firma zaprojektowała i prowadzi stronę internetową świadomie, wiedząc, iż jej wygląd jest istotny dla budowy zaufania do przedsiębiorstwa.

W świetle innych badań, na zaufanie do przedsiębiorstwa wynikające z wyglądu strony internetowej wpływ mają zamieszczone na niej informacje dotyczące przyznanych firmie wyróżnień. Analizowane przedsiębiorstwo zamieszcza na swojej stronie informacje o przyznanych mu certyfikatach.

Badania dowodzą także, że klienci chętniej przekazują firmie dane wrażliwe, jeśli na stronie internetowej zamieszczenie są informacji na temat polityki prywatności i symbole firmy, będące gwarantem bezpieczeństwa informacji²⁷⁵. Należy dodać, że analizowane przedsiębiorstwo stosuje tego rodzaju rozwiązania, co wpływa na wzrost zaufania do oferowanych przez nie usług w chmurze.

W procesie zarządzania analizowanym przedsiębiorstwem można dostrzec praktyczny wymiar teorii zarządzania, określanej mianem nowego myślenia strategicznego²⁷⁶. Myślenie strategiczne dotyczy zarówno wyboru przez przedsiębiorstwo strategii, jak i wyboru modelu biznesu oraz zarządzanie nim w warunkach nasilających się czynników ryzyka, a także zmienności, nieciągłości i gwałtowności

²⁷⁵ Ibidem, s. 550.

²⁷⁶ *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 330.

zmian²⁷⁷. W modelu tym istotne jest czerpanie przewagi konkurencyjnej z nowych warunków otoczenia, szybkie reagowanie na zmiany, zdolność do wyszukiwania oraz wykorzystywania nie tylko jasnych i długookresowych trendów, ale przede wszystkim słabych sygnałów²⁷⁸. Kluczowa jest w nim umiejętność wykorzystywania szybkiego tempa zmian²⁷⁹. W toku przeprowadzonego badania właśnie te cechy funkcjonowania wskazał przedstawiciel badanego przedsiębiorstwa.

Jedną z cech nowego myślenia strategicznego jest podkreślenie roli instytucji formalnych, jak i nieformalnych. Wśród instytucji nieformalnych istotną rolę odgrywają przestrzegane normy etyczne, zwyczaje, umowne kodeksy postępowania²⁸⁰. To właśnie one mają szczególny wpływ na budowę zaufania, zwłaszcza w okresie kryzysu gospodarczego.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że u progu XXI w. w myśleniu strategicznym istotne jest nie tylko przechytrzenie przeciwnika, ale też znalezienie sposobu na współpracę²⁸¹. Współzawodnictwo umożliwia bowiem przetrwanie, kooperacja daje szansę na rozwój i wzrost konkurencyjności²⁸². Współpraca i kooperacja możliwa jest jednak tylko w warunkach zaufania. Zaufanie kształtowane jest w toku powiązań sieciowych formalnych, jak i nieformalnych, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia ryzyka, niepewności oraz redukcji kosztów transakcyjnych.

Warto podkreślić, że w toku przeprowadzonej analizy stwierdzono podobieństwo sposobu budowy zaufania przez analizowane przedsiębiorstwo nie tylko do jednego, ale do kilku modeli budowy zaufania do przedsiębiorstw sklasyfikowanych w literaturze przedmiotu. Sytuacja ta współgra z istniejącym w nowym myśleniu strategicznym przekonaniem, że planowanie przyszłości firmy ma charakter długofalowy, przy jednoczesnym wyborze danego modelu biznesu, który jednak w każdej chwili może zostać zastąpiony innym modelem²⁸³.

Odnosząc analizowany przypadek przedsiębiorstwa do teorii nowego myślenia strategicznego warto zwrócić uwagę na fakt, że spełnia ono kryteria tzw. zrównoważonego przedsiębiorstwa, w myśl koncepcji sustainability w biznesie²⁸⁴. Analizowane przedsiębiorstwo jest bowiem zdolne do kontynuowania działalności w dynamicznie

²⁷⁷ Ibidem, s. 15.

²⁷⁸ Ibidem, s. 330.

²⁷⁹ W. Bridges, *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 117.

²⁸⁰ *Model biznesu...*, op.cit., s. 33.

²⁸¹ A.K. Dixie, B.J. Nalebuff, *Sztuka strategii. Teoria gier w biznesie i życiu prywatnym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 10.

²⁸² *Model biznesu...*, op.cit., s. 43.

²⁸³ Ibidem, s. 82–83.

²⁸⁴ Ibidem, s. 105.

zmieniającym się otoczeniu oraz wykorzystuje ono warunki stwarzane przez to otoczenie. Jest ono przy tym skłonne do uczenia się, a także adaptacji i reorientacji.

W analizowanym przedsiębiorstwie można dostrzec także praktyczne aspekty zarządzania zintegrowanego. W swojej działalności cechuje się ono racjonalnością oraz holistycznym podejściem przy formułowaniu strategii. Cechuje je także sprawność procesowa, polegająca na reagowaniu na zmiany w zarządzaniu przyjętą strategią. Kluczową rolę w działalności analizowanego przedsiębiorstwa odgrywają niematerialne wartości, dzięki którym możliwe jest kształtowanie relacji oraz budowanie zaufania do przedsiębiorstwa, jako dostawcy usług w chmurze, nie zaś wyłącznie do samej usługi.

Podsumowanie

Podsumowując całość analizy dokonanej w niniejszym podrozdziale należy stwierdzić, że budowa zaufania do usług w chmurze tożsama jest z budową zaufania do dostawcy tych usług. Metody, za pomocą których zaufanie to jest budowane, w wielu obszarach zbieżne są z istniejącymi modelami budowy zaufania do przedsiębiorstw. Trudno jest wskazać jeden model, do którego najbliższej jest stosowanym współcześnie metodom budowy zaufania w *cloud computing*. Można przypuszczać, że wachlarz metod, za pomocą których zaufanie to jest budowane, podlega nieustannej ewolucji. Metody te dobierane są przez pryzmat ich skuteczności, która podlega nieustannemu testowaniu, a ich katalog nieustannie uzupełniany jest o nowe inicjatywy, gdy tylko można wykazać ich skuteczność.

Działania mające na celu budowę zaufania do usług w chmurze mają charakter ciągły, podejmowane są jako odpowiedź na oczekiwania rynku w tym zakresie.

Z całą pewnością można jednak stwierdzić, że zaufanie odgrywa kluczową rolę przy świadczeniu usług w przypadku chmury obliczeniowej. Zaufanie to musi gwarantować dostawca tych usług, będący materialnym uosobieniem usługi o charakterze wirtualnym. To na nim skupia się uwaga klienta poszukującego bezpiecznej usługi w chmurze. Dostawca odpowiada przed klientem co do ceny, jakości i bezpieczeństwa usługi. Klient, którego wiedza na ogół nie jest dostatecznie duża, aby rozumiał on zawile kwestie techniczne i prawne związane z przetwarzaniem danych w chmurze, zdaje się na wiedzę i kompetencje dostawcy usługi. Istniejąca w ten sposób zależność pomiędzy klientem a dostawcą opiera się przede wszystkim na zaufaniu. Dynamicznie rozwijający się rynek usług chmurowych powoduje, że zaufanie w tego rodzaju relacjach będzie odgrywało coraz większą rolę.

Współczesne przedsiębiorstwo wirtualne funkcjonuje w warunkach niepewności, przez co zmuszone jest do nieustannego przystosowywania się do zachodzących zmian.

W tak dynamicznie zmieniających się okolicznościach, umiejętnie budowane oraz zarządzane zaufaniem może okazać się jednym z niewielu trwałych elementów, na podstawie których przedsiębiorstwa będą budować swoje relacje w coraz bardziej sieciowej gospodarce.

Bibliografia

- Auleytner A., Ligner-Żeromska J., *Raport o usługach cloud computing w działalności ubezpieczeniowej. Na co zwracać szczególną uwagę przy podpisywaniu umów z dostawcą i na jakie niebezpieczeństwa prawne uważać?*, Warszawa 2013, <http://tiny.cc/r401zw> (19.11.2014).
- Bridges W., *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Burn J., Marshall P., Barnett M., *E-business strategies for virtual organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
- Dixie A.K., Nalebuff B.J., *Sztuka strategii. Teoria gier w biznesie i życiu prywatnym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Doligalski T., *Sposoby budowy zaufania klientów do firmy w internecie*, w: *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, WAIP, Warszawa 2009.
- Garnik I., *Modele budowy wiarygodności oferenta w internetowych transakcjach detalicznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej” 2003, z. nr 37, seria Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, http://www.zie.pg.gda.pl/~igar/articles/ZNPP37-Garnik-Modele_budowy_wiarygodnosi.pdf (19.11.2014).
- Grudzewski W.M., *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- Jurga A., *Przedsiębiorstwo wirtualne, jako szczególny przypadek organizacji sieciowej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzeciński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2011.

- Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, red. L. Garbarski, J. Tkaczyk, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Nowicka M., *Cloud computing – nowy model biznesowy wykorzystujący outsourcing IT poprzez Internet*, <http://www.praktycznateoria.pl/cloud-computing/> (19.11.2014).
- Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Paliszkiewicz J.O., *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Poniatowska-Jaksch M., *Przedsiębiorstwo w sieci – wobec wyzwań dla modelu biznesu*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Poniatowska-Jasch M., *Sieciowe modele biznesu*, w: *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Przedsiębiorstwo przeszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- Sury U., *Cloud Computing und Recht*, „Zeitschrift Informatik-Spektrum der deutschen Gesellschaft für Informatik” 2009, nr. 2, <http://tiny.cc/6c11zw> (19.11.2014).
- Warne D., Holland C.P., *Exploring Trust in Flexible Working Using a New Model*, „BT Technol Journal”, January 1999, vol. 17, no. 1.
- Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Żelazko B., *Przestrzenne aspekty tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw sieciowych w Polsce*, w: *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Żukowska J., *Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.

Rozdział 5

Zarządzanie strategiczne portfelem modeli biznesu

Katarzyna Duczkowska-Małysz

Małgorzata Duczkowska-Piasecka

Piotr Wójcik

5.1. Zarządzanie portfelem modeli biznesu – w stronę zarządzania zintegrowanego

Wyzwaniem dzisiejszych czasów staje się rozwój zrównoważonego biznesu, który jest zgodny z realiami ekonomicznymi. Nowoczesne produkty, nowoczesne modele biznesu, nowoczesne przedsiębiorstwa muszą być wydolne finansowo, i aby sprostać wyzwaniom muszą być poprawne ekologicznie i społecznie.

Podjęcie przez biznes strategii nastawionych na rozwój zrównoważony burzy tradycyjne spojrzenie na biznes – na ekonomiczną racjonalność, która była priorytetem wśród priorytetów w biznesie. Jest ona jednym z komponentów – obok naturalizmu (środowisko) i humanizmu (aspekt społeczny)²⁸⁵. Z drugiej strony – jeśli na szczelbu polityki władz publicznych mówi się o rozwoju zrównoważonym²⁸⁶, to należy nadmienić, iż dopóki tego rozwoju nie podejmą przedsiębiorstwa, dopóty żaden rozwój zrównoważony na szczelbu żadnego kraju nie jest możliwy do osiągnięcia.

²⁸⁵ Takie widzenie biznesu zrównoważonego prezentują m.in. T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, Erlangen 2006, s. 37.

²⁸⁶ M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny – jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Difin, Warszawa 2013, s. 214–218.

Nowa logika biznesu wymaga, aby organizacje transformowały swoje modele biznesu w kierunku realizacji idei zrównoważonego rozwoju i wprowadzały do zarządzania koncepcję zarządzania zintegrowanego (patrz rozdz. 1).

Rosnąca siła integracji (produkcji, współpracy biznesowej, usług, technologii), burzliwe otoczenie przedsiębiorstw powodują, że przedsiębiorstwa nastawiają się na realizację zadań zmierzających do osiągnięcia swoich celów biznesowych poprzez zmniejszanie ryzyka, dywersyfikację działalności, wchodzenie do nowych segmentów rynku, które to działania są możliwe przy podjęciu równoczesnego funkcjonowania kilku modeli biznesu i ułożenia ich w portfel tak, aby proces zarządzania był spójny oraz dotyczył całego portfela, a nie sumy poszczególnych modeli.

5.1.1. Zarządzanie portfelowe

Zarządzanie portfelowe jest szczególnym rodzajem zarządzania, gdyż portfel może być tworzony przez różne składowe:

- portfel inwestycyjny (dla inwestorów kapitałowych),
- portfel projektów (dla różnych prac w przedsiębiorstwie),
- portfel programów,
- portfel modeli biznesu.

Portfel jest więc zespołem różnych jednorodnych strukturalnie składowych (projektów, programów, modeli biznesu, inwestycyjny itd.), w którym konkurują o udział rzadkie zasoby i jest kierowany i zarządzany przez określoną organizację w sposób wymagający nakładów, koordynacji, synergii²⁸⁷.

Zarządzanie portfelem z istoty więc obejmuje zarządzanie całą grupą wybranych w portfelu elementów strukturalnych.

U podstaw zarządzania portfelowego leży zwiększenie racjonalności, efektywności, skuteczności wykorzystania ograniczonych zasobów w ten sposób, że lokuje się je w różne przedsięwzięcia, stanowiące logikę biznesów danej organizacji i łączy wspólnym procesem zarządczym²⁸⁸.

Sercem procesu zarządzania portfelowego staje się więc skonsolidowany obraz procesów biznesowych²⁸⁹, skoordynowane ich traktowanie w całym procesie zarządzania i realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celów organizacji. Przewaga

²⁸⁷ Podobną definicję podaje S. Meskendahl, *The Influence of Business Strategy on Portfolio Management and its Success – A Conceptual Framework*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, no. 8, s. 807–817.

²⁸⁸ R. Phélizon, *Gestion Portfeuille de Projets*, CIGREF, październik 2006, raport, s. 9.

²⁸⁹ M. Rosemann, *Process Portfolio Management*, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, BP Trends, kwiecień 2006, s. 1.

zarządzania portfelowego w biznesie nad innymi metodami w obecnych czasach wynika właśnie:

- z możliwości skonsolidowania użycia zasobów, będących w minimum, takich jak specjaliści, środki finansowe, do różnych biznesów w tej samej organizacji;
- z możliwości równoległego prowadzenia projektów w przedsiębiorstwie na różnych stadiach cyklu ich życia;
- z możliwości spójnego, holistycznego ujmowania zarządzania organizacją i wszystkich procesów w niej zachodzących.

Kluczowe kwestie, z którymi związane jest zarządzanie portfelowe, to:

- przejrzystość – możliwość ogarnięcia całego biznesu, systemów, programów, procesów;
- odpowiedzialność – za rezultaty, minimalizowanie ryzyka, kontrolę w skali całego biznesu;
- efektywność – możliwość wyszukania zbędnych nakładów, przerostów zatrudnienia itd.; eliminowanie marnotrawstwa;
- mobilność – możliwość przystosowania się do zmian w otoczeniu, wykorzystania nowych szans i oddalenia się od zagrożeń;
- elastyczność – możliwość powtórzenia procesów, które są efektywne, przystosowania się do zmian, operowania elastycznego w stosunku do różnych interesariuszy²⁹⁰.

Cytowany M. Rosemann w analizie zarządzania portfelowego wprowadza fazy, ze względu na dojrzałość takiego zarządzania i na dojrzałość prowadzonych biznesów w danej organizacji²⁹¹. Jest oczywiste, że biznes w stadium organizacji musi otrzymać oprawę w postaci swej architektury, a zarządzanie portfelowe odgrywa rolę wspomagającą, choć ta architektura musi uwzględniać wszystkie procesy w przedsiębiorstwie i rodzaje biznesów, aby możliwe było podjęcie zarządzania portfelem działań.

Dojrzewanie organizacji w kwestii usprawniania zarządzania portfelowego wiąże się z dojrzewaniem poszczególnych procesów, ale także ze zrozumieniem przez zarządzających swojej roli w poszczególnych częściach składowych – różnych rodzajach biznesu i współzależności między nimi. To na tym etapie zarządzający organizacją musi mieć pogląd, który biznes przynosi największe zyski, jakie ma perspektywy, który jest najbardziej ryzykowny, który daje podstawowe utrzymanie przedsiębiorstwu (dlatego w tym zarządzaniu wykorzystywane są takie metody analizy, jak

²⁹⁰ Na takie cechy zarządzania portfelowego kładą nacisk autorzy Ernst and Young w *Portfolio Management Excellence*, ey.com/us/gps (23.09.2013).

²⁹¹ M. Rosemann, *Process Portfolio Management...*, op.cit., s. 2–4.

macierz BCG, GE itd.); jak rozdzielić ograniczone środki finansowe między różne przedsięwzięcia.

Ostatnia faza dojrzałości zarządzania portfelowego wynika z dojrzałości biznesu, organizacji i charakteryzuje się poza większą skutecznością – dojrzałym systemem informacji i komunikacji w przedsiębiorstwie. Te skonsolidowane dane dotyczą zarówno wykonania planów, następných założeń, analiz obejmujących produkty i relacje między nimi klientów, lokalizację i pozwalają na robienie porównań między biznesami w tej samej organizacji.

Ostatecznie więc można skonstatować, że zarządzanie portfelowe redukuje aspekty emocjonalne w przedsiębiorstwie, zwłaszcza dyskusje nad priorytetami w przydziale zasobów i osadza je w kryteriach, wynikających ze strategii przedsiębiorstwa w zakresie ułożenia portfela działań.

Zarządzanie portfelowe jest na miarę każdej organizacji, niezależnie od kultury, rozmiaru, charakteru biznesu. Kluczowe zadania, jakie warunkują powodzenie tego zarządzania – zdaniem autorów z Ernst and Young – to²⁹²:

- przełożenie strategii na poszczególne inicjatywy,
- identyfikacja programów i projektów,
- zoptymalizowanie portfela,
- zatwierdzenie, aprobata dla portfela,
- identyfikacja ryzyka i odnowa strategii.

Są to jednocześnie podstawowe kroki, kolejne etapy zarządzania portfelowego, przy tym każdy z wymienionych przez cytowanych autorów rozpatrywany jest przez pryzmat: kluczowych działań na każdym etapie, podejścia i celów.

I tak:

- etap pierwszy, polegający na przełożeniu strategii na inicjatywy oznacza, że organizacja poszukuje programów i projektów wynikających z przyjętej strategii dla realizacji zadań zmierzających do osiągnięcia celów; to strategiczne inicjatywy (bo o takie chodzi) pozwalają na prowadzenie zarządzania portfelowego, zarządzania zintegrowanego, gdyż w wyborze strategicznych inicjatyw uwidoczniają się wszystkie punktu wspólne dla funkcji przedsiębiorstwa, przeznaczenia zasobów, prowadzenia procesów; strategiczne inicjatywy stwarzają organizacji możliwość budowy trwałej przewagi konkurencyjnej, podjęcia nowych wyzwań, w zależności od dynamiki, percepcji i zdolności zarządzających;
- drugi krok – etap procesu zarządzania portfelowego wynika bezpośrednio z pierwszego i dotyczy identyfikacji oraz wyboru programów (działań) i projektów, które konkretyzują podjęte inicjatywy i pozwolą na realizację zadań zmierzających do

²⁹² *Strategy Deployment through portfolio management*, Ernst and Young, September 2012, s. 6.

osiągnięcia celów (głównych, pobocznych), wynikających ze strategii; na tym etapie budowa wartości ekonomicznej w organizacji staje się zadaniem dla całej organizacji, a portfel działań – materią zarządczą, która prowadzić ma do osiągnięcia optimum w tym zakresie; kluczowe dla tego etapu jest jasne, konkretne określanie programów i projektów, które zawierać muszą cel mierzalny, utylitarny, techniczną stronę wykonawstwa dla takich programów czy projektów, przyjęte mierniki oceny i rezultaty oraz związek z celem strategicznym (te programy czy projekty są etapem realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych); szczególną uwagę zarządzający powinni poświęcić kwestii identyfikacji ryzyka przy każdym projekcie czy programie, gdyż oznacza to realność ich wykonania i poprzez to – realizacji zadań dążących do celów;

- trzeci krok obejmujący optymalizację portfela oznacza w organizacji przyjęcie priorytetów co do celów i zadań, wynikających ze strategii; oznacza przyjęcie priorytetów co do podziału zasobów, ale oznacza przede wszystkim decyzje w kwestii współzależności między portfelami, programami, projektami, procesami w procesie zarządzania portfelem; to w tym etapie zarządzanie ryzykiem znajduje poczesne miejsce, zwłaszcza, że w różnych programach i różnych projektach w tej samej organizacji to ryzyko może być różne;
- konieczność akceptacji portfela, jako kolejnego etapu w procesie zarządzania portfelowego – wynika z tego, że nie wszystkie projekty i programy mogą być równocześnie realizowane (głównie ze względu na ryzyko, ograniczoność zasobów, stopień realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celu, kolejność zdarzeń dla realizacji zadań dążących do celu głównego) i przez to – wybór tych koniecznych i ułożenie z tego portfela dla organizacji jest procesem decyzyjno-zarządczym i bezpośrednio wpływa na sukces organizacji (poprzez skutki biznesowe dla tak dokonanych wyborów; należy bowiem pamiętać, że podział, rozmieszczenie i uruchomienie zasobów jest skutkiem właśnie wyborów na tym etapie zarządzania procesowego);
- ostatni etap związany jest ze zmianami w organizacji, wynikającymi z ryzyka, na jakie narażona jest realizacja strategii poprzez przyjęte działania; to w tym etapie następuje kontrola i wprowadzane są akcje korekcyjne, bez względu na to, czy działania nastawione na walkę z ryzykiem mają charakter oddolny, czy odgórny; akcje korekcyjne mogą objąć całą organizację, w zależności od stopnia odstępstwa od przyjętych harmonogramów, kart dla poszczególnych projektów i programów.

Ten przegląd istoty poszczególnych etapów zarządzania portfelowego nie zamyka kwestii, które są z tym typem zarządzania związane. Należy wskazać na następujące dalsze aspekty tego zarządzania:

- zarządzanie portfelowe może być prowadzone w organizacjach różnej wielkości i różnej branży, ale – mimo tych samych etapów – realizacja każdego z nich może rozkładać się różnie w czasie, może angażować różnych zewnętrznych partnerów i dotyczyć różnych celów strategicznych – w zależności od przyjętego modelu biznesu;
- występujące różnego rodzaju ryzyko także mają swoje charakterystyki w zależności od branży, rynku, na którym operuje przedsiębiorstwo, rodzaju projektu czy programu, który włączyło do portfela;
- mimo powyższych rozbieżności, zarządzanie portfelowe umożliwia całościowe spojrzenie na organizację i występujące w niej współzależności, i to zintegrowane podejście może mieć zastosowanie w każdej branży i wielkości przedsiębiorstwa, a także niezależnie od tworzonej przezeń wartości dla klienta i modelu biznesu.

Najważniejsze w zarządzaniu portfelowym jest więc: strategiczne podejście w procesie decyzyjno-zarządczym, tworzenie ekonomicznej wartości poprzez realizację przyjętych działań zmierzających do osiągnięcia celów (w portfelu), gospodarowanie zasobami i zarządzanie ryzykiem. G. Muller-Stewens i Ch. Lechner także podkreślają, że w zarządzaniu portfelowym zarządzający muszą się skupić nad²⁹³:

- uruchomieniem właściwych przedsięwzięć, które przyniosą odpowiednie korzyści w przyszłości;
- redukcją kosztów kapitału i optymalnym rozmieszczeniem zasobów inwestycyjnych;
- monitorowaniem i kontrolą współzależnych i krzyżujących się procesów, zasobów, rezultatów.

Autorzy ci kładą nacisk na dwa główne zjawiska w tym zarządzaniu: na integrację działalności i na *patching* (polegający na przesuwaniu, łątaniu całej konfiguracji w miarę prowadzenia biznesu), które to zjawiska muszą być synergicznie powiązane²⁹⁴. Potencjał synergiczny pochodzi zaś od centralizacji decyzji, możliwości integracji w całym łańcuchu działań, łącznie z kanałami dystrybucji, możliwości zrównoważenia, wynikających z różnorodności portfela, sezonowości produkcji, różnorodności branż²⁹⁵.

J.B Carrière, J. Dionne-Proulx, Y. Beauchamp podkreślają, że zarządzanie portfelowe jest rodzajem zarządzania zintegrowanego i ma wieloaspektowy wymiar

²⁹³ G. Müller-Stewens, Ch. Lechner, *Strategisches Management – wie Strategische Initiativen zum Wandel führen*, Schaffer-Poeschel, Stuttgart 2005, s. 306.

²⁹⁴ Ibidem, s. 309–311.

²⁹⁵ Ibidem, s. 311.

w procesie zarządzania²⁹⁶. Jego efektywność wynika z możliwości koherencji między różnymi wymiarami zarządzania, zdefiniowania każdego rodzaju działań osobno i podjęcia wspólnego procesu zarządzania tymi różnymi skupionymi w portfelu programami czy projektami. Korzyści synergii są oczywiste poprzez wspólne planowanie i wykonawstwo.

Osobną kwestią do rozważań w zarządzaniu portfelowym jest kwestia *core-satellite* biznesu.

Takie rozważania do zarządzania portfelowego wnoszą wielu autorów i choć głównie zajmują się rynkami finansowymi, przez analogię także inne dziedziny objęte zarządzaniem portfelowym mogą z tych rozważań wyciągnąć dla siebie korzyści.

Autorzy podkreślają, że wybór pomiędzy tym, co jest rdzeniem działalności, a dodatkowymi działaniami zarobkowymi w organizacji jest sprawą zasadniczą²⁹⁷. Filozofia *core-satellite* w zarządzaniu portfelowym polega na tym, że organizacja powinna sięgnąć do analiz portfelowych i dokonać wyboru takiej strategii (*core*) dla portfela, która zapewni utrzymanie organizacji, realizację jej podstawowych misji i działań zmierzających do osiągnięcia celów. Portfel *core* jest – jak piszą – kotwicą realizacji zadań dążących do celów, jest tak skonstruowany, aby zmierzyć się z ryzykiem, alokować zasoby, związane z celami portfela, działać w długim okresie.

Strategie realizujące portfel *satellite* oznaczają wybór dla dodatkowych działań, projektów, programów, które z istoty są bardziej ryzykowne, krótkoterminowe, ale uzupełniające podstawowy portfel organizacji. Jest to możliwe w przypadku posiadania dodatkowych, albo zgola specjalnych zasobów, nadających się nowych sposobności biznesowych, możliwości wejścia na nowy rynek lub do nowego segmentu.

Takie ułożenie portfela – na zasadzie *core-satellite* skutkuje zmianą zachowania organizacji na rynku, wśród partnerów biznesowych, daje menedżerom szansę lepszego wykorzystania okazji biznesowych i własnych zasobów, ale też wzmaga ryzyko, wymaga większych zdolności organizacji, większych umiejętności personelu.

Największe skutki zorganizowania działalności w przedsiębiorstwie na zasadzie *core-satellite* mogą dotyczyć przewagi konkurencyjnej, gdyż nie istnieją żadne reguły dla danej branży, co powinno być *core*, co *satellite*, w związku z czym przedsiębiorstwo samo poszukuje dla siebie najlepszej kombinacji w tej dziedzinie.

²⁹⁶ J.B. Carrière, J. Dionne-Proulx, Y. Beauchamp, *Changement de paradigme à l'oeuvre en SST: de la gestion de la SST vers une gestion intégrée, environnement et qualité (SST/E/Q)*, „Revue internationale sur le travail et la société” 2006, vol. 4, no. 1, s. 76–95.

²⁹⁷ S. Lang, *Core-Satellite Portfolio Management*, Haupt, Bern–Stuttgart–Wien 2009, s. 4; *The Core and Satellite Investment Approach*, Index-Tracking Fund, www.landginvestments.com (23.09.2013); *IMS Select Core/Satellite Portfolio Strategy*, 1st Global Capital Corp.

Szczególnym rodzajem zarządzania portfelem jest zarządzanie portfelem klientów. Rozróżnienie kluczowych klientów i tych, którzy przynoszą mniejsze zyski nie jest rozwiązaniem problemu dla zarządzania tym portfelem. „Zasada 80/20 ma istotne znaczenie dla właściwej realizacji sprzedaży i marketingu oraz powiązania ich z ogólną strategią firmy”²⁹⁸. Takie postrzeganie klientów jest właściwe, gdy przedsiębiorstwo stosuje marketingową orientację w zarządzaniu, a rynek dla danej oferty daje się segmentować.

Ale zarządzanie portfelem klientów jest szerszym postrzeganiem zarówno zarządzania, jak i klientów. Strukturyzując portfel klientów przedsiębiorstwo musi świadomie dokonać wyboru w takich kwestiach, jak:

- identyfikacja najlepszych (z punktu widzenia celów i interesów organizacji) klientów;
- zrobienie wysiłku w kierunku poprawy sprzedaży u tych klientów, w zależności od segmentu, jaki reprezentują;
- identyfikacja zachowań, potrzeb, zmian u wybranych grup klientów;
- identyfikacja zachowań przedsiębiorstwa w celu przygotowania wartości, które cenią klienci;
- identyfikacja potencjalnych klientów z punktu widzenia dobrze zapowiadających się dla przedsiębiorstwa, potencjalnie przynoszących korzyści przedsiębiorstwu;
- identyfikacja klientów, którzy nie są – jak dotąd – entuzjastami oferty przygotowywanej przez przedsiębiorstwo i podjęcie stosownych działań, aby ich odzyskać, aby nie odeszli do konkurencji.

Zarządzanie każdym portfelem musi być związane ze strategią przedsiębiorstwa, zarządzanie portfelem klientów – też²⁹⁹.

Ekonomiczny sukces zarządzania portfelem zawiera się w dwu płaszczyznach: sukces rynkowy i sukces handlowy. Są one powiązane, ale dla przewagi konkurencyjnej sukces rynkowy jest sprawą zasadniczą, gdyż za tym może stać przewodnictwo na rynku.

Zarządzanie portfelowe prowadzi do zmian w biznesie, do zmian podejmowanych inicjatyw; dzieje się to tym szybciej im bardziej zróżnicowany jest portfel działań, szczególnie ze względu na inicjatywy pomieszczone w *core* i w *satellite* portfelach. Zarządzanie portfelowe jest podejściem strategicznym do osiągnięcia sukcesu organizacji – grupuje strategiczne procesy i decyzje, które dążą do realizacji celów i prowadzą do efektywnych zmian.

²⁹⁸ R. Koch, *Zasada 80/20 – lepsze efekty mniejszym nakładem sił i środków*, Medium, Konstancin-Jeziorna 1998, s. 123.

²⁹⁹ D. Souiah, *La gestion de portefeuille de projets – livre blanc*, CXP, listopad 2010, s. 4–5.

Z przytoczonych charakterystyk tego zarządzania, zwłaszcza zaś z możliwości koordynacji i synergii w działaniach zarządczych oraz holistycznego ujęcia organizacji wynika, że w takiej konfiguracji istnieją większe szanse na wytworzenie maksymalnej wartości dla klientów niż w przypadku zarządzania każdym elementem strukturalnym (projektem, programem, segmentem klientów) osobno. Podobnie – jak opanowanie ryzyka, rozmieszczenie zasobów – są bardziej efektywne. W ten sposób organizacja nabiera elastyczności w aspekcie gospodarowania własnymi zasobami, relacjami z interesariuszami (stają się jako całość przedmiotem takiego zarządzania). Ponieważ jest to zarządzanie złożone, trudne, ale przynoszące efekty większe niż inne rodzaje menedżmentu, przeto zachowanie najwyższych standardów dla gospodarowania, zarządzania i jakości powinny być przedmiotem szczególnej troski zarządzających. A te standardy są istotą zarządzania zintegrowanego.

Dokładna charakterystyka zarządzania portfelowego, jego składowych, etapów, zakresu, pozwala skonstatować, że przedmiotem takiego zarządzania może być także portfel modeli biznesu sam w sobie, gdyż takie elementy jak klient (serce modelu biznesu), wartość dla klienta, interesariusze, partnerzy biznesowi, zasoby, formuła dochodowa są właśnie elementami tworzącymi model biznesu.

5.1.2. Klient jako siła transformująca model biznesu

Analiza firm (zamieszczana w literaturze), które odnoszą sukces na rynku i wygrywają konkurencję dowiodła, że w przedsiębiorstwach tych centralną rolę przypisuje się klientom i orientacji na klienta. Takie firmy rozumieją i doceniają fakt, że to klienci wymuszają określone zachowania firm i wpływają na ich działania, to klienci w istocie wyznaczają tempo zmian i dostosowań tak, aby oferta złożona im na rynku przez dostawców dóbr bądź usług była najkorzystniejsza i przynosiła klientom największą satysfakcję. Przedsiębiorstwa bowiem przez swoje strategie, metody zarządzania, dobór właściwego modelu biznesu muszą przełożyć oczekiwania klientów na konkretne produkty/usługi i ubrać je w atrakcyjną ofertę.

Przedsiębiorstwa dobrze przygotowane do funkcjonowania na wysoce konkurencyjnym rynku stosują strategie orientacji na klienta, zarządzają relacjami z klientami, oceniają atrakcyjność klientów i ich wartościują, dbają o pozytywne relacje z klientami. Prowadzą marketing relacji, uwzględniający pozyskiwanie nowych klientów, utrzymywanie już istniejących, organizują specjalne zespoły do spraw współpracy z klientami, dbające o podniesienie znaczenia obsługi klienta, indywidualne do niego podejście, wynikające z coraz lepszego rozpoznawania jego potrzeb, gustów i upodobań, wreszcie – wykorzystują relacje z klientem do pomnażania wartości firmy z jednej strony i wartości dla klienta – z drugiej.

Przedsiębiorstwa proponują coraz bardziej wyrafinowane metody postępowania, aby zdobyć klienta, utrzymać go a nade wszystko jak najlepiej rozpoznać potrzeby klienta/konsumenta i w sposób jak najdoskonalszy sprostać jego oczekiwaniom. Ta orientacja na klienta ma swoje odbicie w przedsiębiorstwie – w zmieniających się modelach biznesu klienci odgrywają kluczową rolę a wiele firm stara się ich zmotywować do aktywnego w tym procesie udziału. Toteż podejście do klienta jest wpisane w strategię biznesu, które mają znaczenie dla zysków firm. Doskonalenie kontaktów z klientem jest procesem strategicznym i obejmuje zarówno misję, jak cel działania, pracowników, kadre kierowniczą a także strukturę i metody oraz narzędzia stosowane w procesie zarządzania organizacją.

Można przyjąć, że w przedsiębiorstwie jest swego rodzaju centrum, do którego należą wszystkie osoby i jednostki uczestniczące w procesie podejmowania decyzji odnośnie do produkcji, posiadają wspólne cele i wspólnie ponoszą ryzyko wynikające z tej decyzji³⁰⁰. Przedsiębiorstwa różnią się – bo wytwarzają różne kategorie produktów, mają różne udziały w rynku, różnią się wielkością, siłą ekonomiczną, sprawnością organizacyjną itp. Różne podmioty podejmują różne decyzje, co przekłada się na ich sprawność, efektywność i zdolność do konkutowania na rynku (także międzynarodowym).

Współczesne postrzeganie roli klienta oznacza taką orientację modelu biznesu, która w centrum uwagi stawia potrzeby, oczekiwania i preferencje klienta, ale i współpracę z nim, relacje, co z kolei wyznacza strategię rozwoju firmy. Związek między klientem a firmą jest dwustronny: usatysfakcjonowany klient, zadowolony ze spełnienia oczekiwań przez firmę jest lojalny i pozostanie przy niej tak długo, jak długo owa firma będzie dostarczać relatywnie wysoką wartość konsumencką dla klienta. Lojalność, satysfakcja zaś i rentowność klientów jest wartością dla przedsiębiorstwa, pomnażającą się przez przyciąganie potencjalnych, nowych klientów, przynoszących wpływy i zyski dla firmy. Kwestia wymaga bardziej szczegółowego wyjaśnienia.

Firmy uświadamiają sobie, że klienci są wartością dla firmy, że tę wartość trzeba budować i że jest ona coraz bardziej złożona, kapryśna i niepewna. Złożona – bo na zachowania klienta wpływa coraz więcej czynników, bodźców, które oddziałują z kolei na jego zachowania zakupowe i podejmowanie decyzji na rynku; kapryśna – bo klient ma coraz większe wymagania pod adresem produktu/usługi i dostawcy tego produktu/usługi, co w konsekwencji przekłada się na oczekiwanie satysfakcji z zakupu; niepewna – bo klient może odejść, a bez klientów firma nie istnieje. Walka więc o klientów i zatrzymanie ich przy sobie jest głównym celem konkurencji, która

³⁰⁰ Por. F.E. Webster Jr, Y. Wind, *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1972, s. 2.

też się zmienia, bo zmienia się otoczenie firm a rosnąca niepewność co do przyszłych warunków rodzi dodatkowe komplikacje.

Nakłada to na firmy obowiązek dostarczania docelowym klientom wartości, których oczekują. A ponieważ zmieniają się preferencje nabywców z jednej strony i otoczenie firm z drugiej – firmy muszą reagować błyskawicznie na zmiany, udoskonalać istniejące i przygotowywać nowe oferty zwiększając tym samym wartość dla klienta.

Dostarczanie klientowi wartości większej i lepszej niż konkurencja jest warunkiem nie tylko zatrzymania klientów, ale i pozyskania nowych. Tak bowiem jak klient oczekuje dziś od firmy czegoś więcej niż produktu, czegoś ponad produkt – tak ubywanie klientów jest stratą dla firmy grożącą nie tylko mniejszym zyskiem, ale pomniejszeniem wartości firmy. „W ostatecznym rozrachunku wartość, jaką klient ma dla przedsiębiorstwa jest bezpośrednio rezultatem wartości, jaką przedsiębiorstwo ma dla klienta”³⁰¹.

Indywidualne podejście do klienta, uwzględnianie już nie tylko jego gustów, upodobań, przyzwyczajeń, ale także coraz częściej fanaberii i zachcianek wymaga przygotowania przez firmy specjalnych strategii marketingowych w modelu biznesu, których celem jest zdobycie i utrzymanie coraz bardziej zadowolonego klienta. I choć firmy różnią się od siebie, różni są także klienci, ich oczekiwania, zestaw czynników, składających się na ową wartość dla klienta – ścieżka postępowania jest podobna.

Podejście oparte na wartości wymaga budowania skutecznych strategii komunikacji, zrozumienia specyfiki rynków, potrzeb i zachowań konsumentów, wreszcie wiedzy, że miarą sukcesu jest w konsekwencji wzrost wartości dla udziałowców.

Wielu teoretyków i menedżerów skupia się na związku firmy z klientem i podaje zjawiska odpowiadające na pytanie: jak wartość klientów wpływa na podnoszenie i utrzymanie wartości przedsiębiorstwa. Według B. Dobiegały-Korony dzieje się tak, gdyż³⁰²:

- 1) lojalność klientów stabilizuje warunki funkcjonowania firmy i prowadzi do wzrostu wpływów poprzez powtarzanie zakupów przez stałych nabywców oraz poprzez zachęcanie i wprowadzanie nowych klientów;
- 2) lojalność klientów prowadzi do wzrostu udziałów w rynku i wzrostu zysku przedsiębiorstwa;

³⁰¹ D. Peppers, M. Rogers, *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*, Wiley and Sons, Inc., New Jersey 2011, s. 156.

³⁰² B. Dobiegała-Korona, *Migracja klientów a migracja wartości przedsiębiorstwa: szanse i zagrożenia*, w: *Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 17.

- 3) reinwestowanie zysków tworzy nowe możliwości dla rozwoju, innowacji, poprawy jakości, a zatem wzrostu wartości dla klienta;
- 4) silniejsza pozycja firmy i jej wyższa wartość tworzy przesłanki dla przybytku najlepszych pracowników w branży, którzy wzmacniają potencjał innowacyjności i efektywności, co daje jeszcze wyższą wartość dla klienta;
- 5) wyższa wartość dla klienta przyciąga nowych klientów, a to podwyższa poziom otrzymywanych zysków, co nie tylko podnosi wartość firmy, ale daje też korzyści pracownikom w postaci rosnących dochodów z większej produkcji; sprzyja to lojalności zatrudnionych co dodatkowo stabilizuje i wpływa na rozwój firmy;
- 6) wymienione zjawiska zapewniają przedsiębiorstwu długoterminowe wpływy i zyski, co skutkuje napływem inwestorów i dalszym wzrostem wartości przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym im dłużej klient pozostaje lojalny wobec firmy, tym więcej jest dla niej wart. Autorka dowodzi, że wartość klienta dla firmy rośnie wraz z jego wchodzeniem w kolejne fazy relacji z firmą, gdyż³⁰³:

- pozyskanie każdego nowego klienta wiąże się z coraz wyższymi kosztami (np. badań rynku, reklamy);
- stali klienci więcej kupują, jeśli mają zaufanie do firmy;
- obsługa stałych klientów zabiera mniej czasu, co podnosi efektywność działania;
- stali klienci są mniej wrażliwi na zmiany cen (koszty zmiany dostawcy);
- stali i zadowoleni klienci rekomendują firmę innym;
- stali klienci mają pozytywny wpływ na wizerunek i zaufanie do firmy.

Traktowanie klienta jako wartości ma swoje konsekwencje dla modelu biznesu. Niezależnie od tego jaką definicję owego modelu przyjmiemy zgodzić trzeba się z opinią A. Osterwaldera i Y. Pigneura, że spośród czterech głównych sfer w biznesie: oferty, infrastruktury, wiarygodności – klient stoi na miejscu naczelnym³⁰⁴.

A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman uważają, że spośród czterech wymiarów określających tablicę decyzji dotyczących modelu działalności firmy (wybór klienta, przechwytywanie wartości, zróżnicowanie, zakres działania) najważniejszy jest wybór klienta³⁰⁵. Sukces firmy bowiem w warunkach wysoce konkurencyjnych rynków i obfitości produktów/ usług i informacji zależy od umiejętności wykorzystania odpowiedzi na pytania:

³⁰³ Ibidem, s. 17.

³⁰⁴ Por. A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation*, John Willey & Sons, New York 2010, s. 15.

³⁰⁵ A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, s. 11.

- jakich klientów chcę obsługiwać?
- na rzecz jakich klientów mogę zwiększać rzeczywistą wartość?
- którzy klienci pozwolą mi osiągnąć zysk?
- jakich klientów nie chcę obsługiwać?

Skupienie uwagi na potrzebach i priorytetach klienta wymaga odwrócenia tradycyjnie rozumianego łańcucha i wyróżnienia tych opcji, dzięki którym można owe oczekiwania najlepiej zaspokoić. „Klient jest siłą napędzającą resztę”³⁰⁶.

Strategie zarządzania i odpowiedzialni za ich realizację menedżerowie postrzegają nowoczesny biznes przez pryzmat:

- potrzeb i priorytetów klientów firmy,
- kanałów dystrybucji, którymi można je zaspokoić,
- wyrobów i usług najlepiej przez te kanały przepływających,
- nakładów i surowców potrzebnych do ich wytworzenia,
- zasobów i kluczowych kompetencji, które są potrzebne, aby najlepiej zaspokoić oczekiwania klientów.

Zarządzanie wartością klienta z punktu widzenia firmy definiowane jest jako „badanie i analiza zindywidualizowanych wartości klienta oraz planowanie, realizacja i kontrola zorientowanych na klienta relacji z nim w celu efektywnego wdrażania instrumentów marketingowych i optymalnego wykorzystania potencjałów tkwiących w klientach”³⁰⁷.

Ale nie wszyscy klienci przedstawiają dla firmy taką samą wartość i nie chodzi o to, czy oni różnią się potrzebami czy innymi cechami. Ważne, jak postrzega ich firma.

D. Peppers i M. Rogers uważają, że waloryzacja klientów prowadzi do zastosowania dwóch, ale powiązanych ze sobą koncepcji:

- aktualnej wartości – która jest określona przez poziom bieżącej wiedzy lub przypuszczeń co do bieżącego zachowania się klientów;
- potencjalnej wartości – która jako wartość klienta mogłaby stanowić aktywo przedsiębiorstwa, gdyby udało się przez celową strategię w jakiejś części zmienić przyszłe zachowania klientów³⁰⁸.

Różni klienci mają dla przedsiębiorstwa różną wartość. Z tego punktu widzenia wspomniani autorzy wskazują na pięć kategorii klientów, w stosunku do których przedsiębiorstwo – aby osiągnąć sukces – powinno mieć odrębne cele strategiczne dla każdej z grup³⁰⁹:

³⁰⁶ Ibidem, s. 35.

³⁰⁷ M. Bruhn, *Kundenorientierung. Bausteine fuer ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*, Deutscher Taschenbuch Verlag, Munchen 2012, s. 246.

³⁰⁸ D. Peppers, M. Rogers, *Managing Customer Relationships...*, op.cit., s. 124.

³⁰⁹ Por. ibidem, s. 124–157.

- najbardziej wartościowi (cenni) klienci – *most valuable customers* (MVCs) – klienci z aktualnie największą wartością dla firmy; są to klienci, którzy robią największe biznesy, przynoszą najwyższe przychody, są najbardziej chętni do współpracy i mają zwyczaj być najbardziej lojalni;
- klienci najbardziej właściwi do oddziaływania – *most growable customers* (MGCs) – klienci mający aktualnie małą wartość i zdecydowanie wysoką niezrealizowaną potencjalną wartość; jej wzrost może być zapewniony przez utrzymanie relacji z klientami w dłuższym okresie lub przez zmiany ich zachowania i nakłonienie do działania w sposób, który firmę kosztuje mniej;
- mało wartościowi klienci – mający małą bieżącą wartość dla przedsiębiorstwa i mały potencjał jej wzrostu (niska niezrealizowana wartość potencjalna); jako klienci indywidualni nie są zyskowni dla przedsiębiorstwa ani nie są wielkie ich indywidualne potencjalne wartości; jakąś wartość jednak mają, bo jest ich wielu;
- super wartościowi klienci – klienci z wielką aktualną wartością dla firmy i jednocześnie mający wielki potencjał jej wzrostu; w każdej firmie jest ich na ogół kilku i stanowią sferę klientów B2B;
- klienci bezwartościowi – *below-zeros* (BZs) – klienci o bardzo niskiej aktualnej i bardzo niskiej potencjalnej wartości; klienci nie przynoszący wartości bez względu na to, jakie strategie, działania czy wysiłki firm nie zostały na nich skierowane; zawsze więcej kosztują firmę i jej najlepszych klientów niż są w stanie do niej wnieść.

B. Dobiegała-Korona także traktuje klienta jako aktyw, którym należy zarządzać, dowodząc, że klienci są aktywem finansowym firmy, bowiem generują koszty, wpływy i zyski przedsiębiorstwa³¹⁰. Zdaniem autorki klient stanowi kapitał dla firmy, którego wartość powinna być maksymalizowana. Przyjęta koncepcja pozwala w szczególności³¹¹:

- obliczać rentowność klientów w relacjach wymiany wartości klient-firma,
- podejmować na tej podstawie decyzje o inwestowaniu w klientów,
- budować portfele klientów w miejsce portfeli produktów,
- zarządzać wartością portfeli klientów z uwzględnieniem faz w cyklach życia klientów w firmie (relacja klient-firma),
- organizować procesy i struktury wokół pozyskiwania, utrzymywania i maksymalizowania wartości klientów,
- budować i różnicować strategie marketingowe stosownie do wartości klientów dla firmy.

³¹⁰ B. Dobiegała-Korona, *Klient jako kapitał przedsiębiorstwa*, w: *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, red. I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 313.

³¹¹ Patrz ibidem, s. 313.

Wszyscy klienci są ważni dla firmy, ale jest grupa szczególnie ważnych – to klienci kluczowi. Oni właśnie generują w firmach największe przychody/zyski i jeśli firma ma takich klientów – bez wątpienia zainwestuje w nich i czas i zasoby, ustalając właściwe relacje z tymi klientami. „W każdej bowiem firmie wyniki finansowe w ostatecznym rozrachunku zależą od stworzenia jak największej uchwytnej wartości oferowanej klientowi (*capturable customer value, CCV*)”³¹². Wytworzenie tej wartości i dostarczenie jej klientom to nie tylko koszty i zaangażowanie zasobów oraz przychody i zyski, ale także kierunki działania, segmenty rynku, nowe rynki, nowe technologie, rozszerzenie zasięgu geograficznego, nowe produkty, wreszcie – przetrwanie na rynku. Dlatego ocena atrakcyjności klienta, strategia wobec klienta a zwłaszcza strategia rozszerzania z nim współpracy mają znaczenie zasadnicze dla przyszłości firmy a ogólniej – dla modelu biznesu.

W. Seidenschwarz uważa, że najbardziej przydatni pod tym względem są dla firmy tzw. klienci rozentuzjzmowani, których oprócz zadowolenia cechuje jeszcze entuzjazm. Ich zachowania bowiem pokazują, jak dramatyczne są słabości podstawowej oferty, którą przygotowuje firma i które powinny być natychmiast usunięte. Oni wskazują strategiczne „kierunki uderzeń” – nie można np. wdrażać strategii ofensywnych jeśli ma się problemy z jakością!³¹³. Oni zmuszają firmę do poszukiwania wyjaśnień, dlaczego klienci ostatecznie „u nas” zostają?

Rezultatem takiego spojrzenia jest tzw. mapa strategiczna, zwracająca uwagę na nakładające się wzajemnie obszary biznesowe, dla których znaczenie ma przyspieszenie innowacji, zatrudnienie i procesy wewnętrzne będące następstwem celów strategicznych³¹⁴.

Zgodzić trzeba się z B. Dobiegała-Koroną, że między firmą a klientem następuje wymiana wartości. Dla klienta ma wartość sam produkt i jego cechy, wizerunek marki, jakość obsługi, gwarancje itp. – dla firmy zaś ma znaczenie wartość klienta, którą tworzą strumienie przez niego wnoszone: przepływy środków finansowych, zysk, informacje (opinie, rady, dane o potrzebach i ofertach konkurentów), wizerunek³¹⁵.

Budowanie partnerskiej współpracy zwłaszcza z klientami biznesowymi ma dla modelu biznesu znaczenie szczególne. Według K. Burnetta oznacza ona³¹⁶:

³¹² K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

³¹³ Por. W. Seidenschwarz, *Marktorientiertes Prozessmanagement. Wie Prozess Mass Customization Kundenorientierung und Prozessstandardisierung integriert?*, 2. Auflage, Vahlen Verlag, Muenchen 2008, s. 20.

³¹⁴ Ibidem, s. 20–21.

³¹⁵ B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie portfelem klientów*, „Studia i Materiały Uniwersytetu Szczecińskiego” 2008, nr 7, s. 263–274.

³¹⁶ Por. ibidem, s. 35.

- długoterminowy, planowany dopływ zamówień, co zmniejsza koszty produkcji i ogólnie zwiększa konkurencyjność;
- mniejsze koszty jednostkowe dzięki skoordynowaniu optymalnych terminarzy produkcji i dostaw, wspólnemu prognozowaniu popytu i gwarantowanemu odbiorowi dostaw;
- większą stabilność biznesu dzięki wspólnemu planowaniu i zaangażowaniu, które oznacza, że dostawca i klient są sobie wzajemnie potrzebni;
- planowe osiągnięcie celów firmy (co do rozwoju, obrotów, marży oraz postępu technicznego) dzięki zamówieniom odpowiednio wybranych klientów docelowych;
- poprawę wizerunku związaną ze statusem klienta na rynku;
- możliwość wspierania rozwoju produktu poprzez wspólne finansowanie lub zagwarantowanie przez klienta wielkości zapotrzebowania.

Także dla modelu biznesu zorientowanego na klienta korzyści z bycia „blisko klienta” są rozstrzygające dla powodzenia przedsięwzięcia. Uzyskana od klientów wiedza na temat tego, czego oczekują od firmy, od produktu/usługi, w jaki sposób postrzegają daną organizację pozwala dążyć do coraz lepszego zaspokojenia oczekiwań klientów a przez to do poprawy wyniku finansowego czy pozycji konkurencyjnej na rynku. I choć klienci mogą niechętnie patrzeć na sondaże, badania opinii czy wypytywanie ich zwłaszcza o sprawy bardziej osobiste, zbliżanie do klienta pozwala:

- reagować na zmiany popytu oraz zmiany na rynku;
- działać na podstawie faktów szybciej niż na przeczeniach lub intuicji;
- rozwijać produkty i usługi lepiej dopasowane do rynku docelowego;
- osiągać lepszą sprzedaż i wyższe zyski³¹⁷.

B. Pawłowska, J. Witkowska oraz L. Nieżurawski opracowali na podstawie R. Hibbeler, T.B. Kelly'ego i Ch. Kettemana cykl doskonalenia kontaktów z klientem³¹⁸. Cykl ten składa się z sześciu etapów, oznaczających takie wprowadzenie zmian w organizacjach, które pozwolą na podniesienie jakości usług, stworzenie partnerskich relacji z klientem i zapewnienie z jego strony lojalności względem firmy. Według autorów kolejne etapy są następujące:

- 1) zrozumienie rynków i klientów,
- 2) włączenie klientów w proces tworzenia produktów i usług,
- 3) marketing i sprzedaż produktów i usług,

³¹⁷ Por. A. Ries, L. Ries, Relacje z klientami, w: *Marketing. Biznes*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 s. 85.

³¹⁸ R. Hibbeler, T.B. Kelly, Ch. Ketteman, *Najlepsze wzorce*, Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 42 za: B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 167.

- 4) zaangażowanie klientów w dostarczenie produktów,
- 5) obsługa klientów,
- 6) zarządzanie informacją o klientach.

Wspomniani autorzy formułują także wewnętrzne, leżące po stronie organizacji warunki, które prowadzą do skutecznego wdrożenia strategii zorientowanej na klienta³¹⁹:

- tworzenie nowej kultury organizacyjnej, zorientowanej na klienta, mającej na celu uzyskanie wysokiego poziomu satysfakcji przez klienta;
- ukierunkowanie wszystkich pracowników na potrzeby zewnętrznych i wewnętrznych klientów, aby pogłębić ich bliskość z organizacją;
- ukształtowanie finansowych i pozafinansowych systemów bodźców w organizacji, aby motywowały pracowników do działania zgodnie z celami firmy;
- wykorzystanie zarządzania zmianami do przemian organizacyjnych dotyczących zarządzania satysfakcją klienta.

Sformułowanie powyższych warunków jest uzasadnione, bowiem nowoczesne organizacje muszą być otwarte na zmiany oraz pojawiające się wyzwania i błyskawicznie dostosowywać się do owych zmian poprzez stałe poszukiwanie lepszych rozwiązań i – jak twierdzą autorzy – w działaniach tych muszą współuczestniczyć wszyscy pracownicy. To od nich bowiem w ostatecznym rozrachunku zależy czy wiedzą i rozumieją, co się dzieje na rynku i co się dzieje z klientem, dzięki któremu ich firma jeszcze żyje³²⁰.

Dyskusja, jaka przewinęła się w literaturze w ostatnim dziesięcioleciu XX w. i w pierwszych latach XXI w. jednoznacznie dowodzi, że w firmach wdrażać trzeba coraz bardziej wyrafinowane koncepcje orientacji na klienta, przy uwzględnieniu zmieniających się uwarunkowań i że – zwrotnie – klienci i ich zachowania są największą siłą wpływającą na strategię zarządzania firmą i modele biznesu do tego stopnia, że mówi się o „zintegrowanych z klientami modelach biznesu”³²¹. Oznacza to, że w tworzeniu wartości klienci odegrać mają aktywną rolę i tworzyć ją razem z firmą. Nowe strategiczne myślenie zamienia perspektywę firmy na perspektywę klienta.

³¹⁹ B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Niezurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii...*, op.cit., s. 151–166.

³²⁰ Dlatego E.K. Geffroy uważa, że w warunkach niepewności i całkowitego zamieszania na rynku jedyną stałą wielkością jest klient. To on jest najważniejszą pozycją po stronie aktywów w bilansie firmy. Nowoczesna strategia firmy, chcąc uwzględnić ten najważniejszy czynnik, powinna zastosować *clienting* jako zamkniętą w sobie całościową koncepcję, zastępującą marketing i rewolucjonizującą sprzedaż. E.K. Geffroy, *Clienting. Jedynie co przeszkadza to klient*, Placet, Warszawa 1996.

³²¹ L. Plé, X. Lecocq, J. Angot, *Customer-Integrated Business Models: a Theoretical Framework*, CNRS-LEM (UMR 8179), *Document de travail du LEM 2008–24*, IAE de Lille, USTL.

Cytowani autorzy zauważają, że sam proces realnej partycypacji klientów w modelu biznesu dokonywał się etapami: od etapu, w którym klienci byli pożądanymi, aby wnieść swój udział w postaci informacji lub innych zachowań dla firm świadczących usługi, by jak najlepiej zindywidualizować je i dopasować do potrzeb klientów (zanim ostatecznie transakcja zostanie zawarta a usługa skonsumowana) przez aktywną rolę w wytwarzaniu lub dostarczaniu konkretnych dóbr bądź usług aż do współudziału, który wymaga zaangażowania klientów w tworzeniu tego, co nazywamy samym jądrem tej współpracy: klienci poddają pomysły, wykazują inwencję co do projektów, modeli czy stylistyki produktów lub nowych produktów, podobnych do poszukiwanych przez rynek aż do zbudowania sieci wartości (klientów)³²².

Analiza etapów i rodzajów zachowań klientów związanych z ich aktywnym uczestnictwem w procesach wytwarzania/dostarczania dóbr i usług ma wpływ na model biznesu i dlatego firmy identyfikują:

- istotę procesów, w których uczestniczą klienci (do czego klient się przyczynia, na czym polega jego wkład?);
- moment, w którym zaznacza się udział klienta (kiedy klient uczestniczy w procesach?);
- kogo ta współpraca dotyczy (z kim klient wchodzi w interakcje?);
- na czym polega sama istota tej partycypacji? (jaki wkład daje klient w cały proces?)³²³.

Identyfikacja ta pomaga w zacieśnianiu procesów integrujących klientów z firmą tak, że dziś mówimy już o zintegrowanych z klientami modelach biznesu³²⁴. Oznaczają one taką, bliskość klientów w firmą, która prowadzi z jednej strony do tego, że firmy coraz dokładniej badają rynki i podejmują coraz szybciej i lepiej dostosowania odpowiadające oczekiwaniom i wymaganiom klientów, z drugiej zaś – klienci traktowani są jako coraz ważniejszy zasób, obok innych zasobów i komponentów, który może być przez firmę w różny sposób „wykorzystany” w produkcji i/lub dostarczaniu wyrobów firmy.

Rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, Internet, możliwość budowy sieci i możliwość włączenia się każdego klienta do sieci oraz każdej treści, którą zamierza przekazać ze zdwojoną siłą oddziałują na firmy i na pogłębianie się wpływu na nie klientów, a tym samym na procesy budowania wartości.

³²² Por. S.W. Kelley, J.H. Donnelly, S.J. Skinner, *Customer Participation in Service Production and Delivery*, „Journal of Retailing” 1990, vol. 66, s. 315; L.A. Bettencourt, *Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery*, „Journal of Retailing” 1997, vol. 73, no. 3, s. 402; R.F. Lusch, S.L. Vargo, *Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements*, „Marketing Theory” 2006, vol. 6, no. 3, s. 284.

³²³ Por. *Document de travail du LEM*, op.cit., s. 13.

³²⁴ *Ibidem*, s. 28.

Klienci porozumiewają się poprzez sieci nie tylko z firmami (internetowe zakupy, reklamacje, zapytania), ale i między sobą, aby sobie nawzajem dostarczyć informacji: jeśli produkty nie odpowiadają ich oczekiwaniom biorą na cel określone produkty, marki czy firmy, i za pomocą serwisów społecznościowych potrafią zmobilizować całą armię niezadowolonych, która wywróci firmę i może doprowadzić do jej zejścia z rynku.

Firmy nie mogą już działać autonomicznie projektując produkty, opracowując procesy produkcyjne, formułując przekazy marketingowe i sprawując kontrolę nad kanałami dystrybucji przy niewielkiej lub żadnej interwencji ze strony konsumentów. Ponieważ wiedzą, że klienci wykorzystują coraz bardziej swój wpływ na każde ogniwo biznesu, starają się zachęcić klientów do współpracy i współtworzenia dostarczanych klientom produktów/usług, a tym samym do współtworzenia wartości. Współdziałanie stało się do tego najlepszą drogą.

Interakcja klientów i firmy w procesie współtworzenia wartości przebiega w przypadku każdej firmy i grupy klientów inaczej i zależy od konkretnego miejsca, czasu, zdarzenia, produktu/usługi który powstaje, doświadczenia firm i klientów we współdziałaniu itp. Niemniej jednak wszystkie przypadki mają pewne elementy procesu współtworzenia wspólne, choć konkretne formy mogą się istotnie różnić.

C.H. Prahalad i V. Ramaswamy wymieniają cztery takie elementy³²⁵:

1. Dialog – który oznacza interakcję, głębokie zaangażowanie i skłonność do działania, jest bowiem czymś więcej niż tylko wysłuchaniem klientów. Wynika z niego potrzeba pełnej empatii rozumienia doświadczeń klientów oraz dostrzegania emocjonalnego, społecznego i kulturowego kontekstu doświadczeń. Wiąże się z nim dzielenie się wiedzą i komunikowanie się przez dwa równe – jak podkreślają cytowani autorzy – podmioty rozwiązujące problemy. Dialog doprowadza do powstania lojalnej wspólnoty i jej utrzymania, bowiem skupia się na zagadnieniach interesujących obie strony (konsumenta i firmę), ma miejsce na określonym forum pod warunkiem zachowania reguł, których przestrzeganie zapewnia uporządkowaną, produktywną interakcję.
2. Dostęp – do pożądaných doświadczeń, niekoniecznie zaś posiadanie produktu na własność staje się celem konsumentów. Dostęp może być interpretowany szeroko jako dostęp do wiedzy i informacji, do zasobów „na żądanie”, do określonego stylu życia itp.; jest ważny, bowiem może stwarzać nowe możliwości na pojawiających się rynkach lub ułatwiać autoekspresję.
3. Ocena ryzyka – związana z faktem, iż każdy konsument może ponieść szkody w wyniku zastosowania produktu lub usługi. Ujawnianie ryzyka przez firmy może

³²⁵ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 32–42.

powodować napięcia z konsumentami, stąd tak ważne są debaty nad sposobami dochodzenia do kompromisu między zagrożeniami a korzyściami. Jest prawie pewne, że konsumenci będą coraz bardziej aktywni w staraniach o informację dotyczącą przyszłych zagrożeń ze strony produktów/usług, o metody oceny ryzyka osobistego i społecznego oraz o granice kompromisu.

4. Przejrzystość – staje się nakazem chwili, bowiem nie ma aprobaty ze strony klientów, aby firmy wykorzystywały asymetrię informacji występującą przez długie lata między konsumentem a firmą. Przejrzystość cen, marż, kosztów, metod wytwarzania, aprobaty firmy dla reguł społecznej odpowiedzialności biznesu przyczyniają się do utrzymania starych lub pozyskiwania nowych klientów.

Wykorzystanie nowych doświadczeń współtworzenia wartości nie jest łatwe dla firm – ale mobilizują ich do tego sami klienci, których siła rośnie.

Zarządzanie procesowe staje więc przed problemem ustalenia optymalnej kombinacji pomiędzy tym, co w produkcie standardowe a tym, co indywidualne. Chodzi bowiem o to, aby jednocześnie osiągnąć dwa cele: z jednej strony zapewnić jak największy wzrost efektywności procesów w wyniku jak największego wykorzystania cech standardowych, z drugiej zaś – spełnić w jak największym stopniu oczekiwania klienta, co osiągamy poprzez uwzględnienie jego indywidualnych wymagań i preferencji³²⁶.

Procesy masowej kastomizacji – zdaniem W. Seidenschwarza – przyspieszane są przez segmentację rynkową, klientów, zakupów czy regionalną. Powstawanie segmentów staje się bazą masowej kastomizacji³²⁷.

Korzyści inteligentnej segmentacji rynkowej oznaczają możliwość:

- stworzenia zróżnicowanej wiedzy o rynku;
- umożliwienia skierowanej na grupy celowe oceny rynku;
- wyodrębnienia odpowiedniego wspólnego rynku dla produktu lub systemu przy uniknięciu tzw. efektu kanibalistycznego;
- wyodrębnienia zróżnicowanych potrzeb rynkowych, które tworzą zorientowaną rynkowo politykę produktową uwzględniającą potrzeby klienta;
- określenia potencjałów rynkowych według segmentów i globalnego rynku;
- stworzenia przejrzystości konkurencyjnej przez zróżnicowanie przez zróżnicowanie względem produktów konkurencyjnych;
- wyodrębnienia korzyści konkurencyjnych.

Możliwe formy tej segmentacji są zróżnicowane i tylko od indywidualnych uwarunkowań zależy czy konkretne firmy zastosują:

³²⁶ Patrz W. Seidenschwarz, *Marktorientiertes Prozessmanagement...*, op.cit., s. 53–54.

³²⁷ Patrz ibidem, s. 81–83.

- segmentację klientów – sprowadzająca się do podziału jednorodnej całości odrębnych indywiduali na grupy według przyjętych określonych kryteriów socjodemograficznych, psychograficznych lub zorientowanych według zachowań poszczególnych grup; klienci tworzą grupy będące w sobie możliwe homogeniczne, zaś między sobą – możliwe heterogeniczne;
- segmentację zakupów – związaną z podziałem heterogenicznego z punktu widzenia rozwiązań technicznych portfolio na grupy produktów zróżnicowane według zastosowania lub według funkcji adresowane do poszczególnych grup klientów tak, że do określonej grupy trafiają możliwe homogeniczne produkty, zaś między grupami – heterogeniczne;
- segmentację regionów – co odzwierciedla podział rynku na regiony według kryteriów geograficznych; grupy klientów są możliwe homogeniczne zaś³²⁸ między sobą różnią się i są możliwe w znacznym stopniu heterogeniczne.

Siła konsumentów na rynku, zmieniające się sposoby konkurencji o klientów wymuszają wiele zmian w modelach biznesu, które – poczynając od sposobu myślenia w kategoriach klientów, poprzez odpowiednie przygotowanie strategii rozwojowych, planowanie i zarządzanie – doprowadzić muszą do wytworzenia satysfakcjonującej wartości oferowanej klientom a w konsekwencji pomnażania zysków przez firmę.

5.1.3. Zarządzanie zintegrowane portfelem modeli biznesu

Zarządzanie zintegrowane portfelem modeli biznesu zachowuje cele, cechy i właściwości:

- zarządzania zintegrowanego,
- zarządzania portfelowego,
- modelu biznesu.

Dyskusja w literaturze nad istotą, składowymi, zasadnością, użytecznością modelu biznesu jako koncepcji i narzędzia zarządzania jest bogata, długo trwająca i włącza coraz to nowe elementy³²⁹.

Z punktu widzenia celów i założeń tego podrozdziału dwa główne wątki są w tej dyskusji najistotniejsze:

- sama struktura modelu biznesu;
- jego elastyczność, pozwalająca być nie tylko koncepcją, ale i narzędziem zarządzania, w tym – zarządzania portfelowego i zintegrowanego.

³²⁸ Patrz ibidem, s. 82.

³²⁹ Patrz: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 132–150.

Klasyczna definicja modelu biznesu A. Osterwaldela i Y. Pigneur'a pokazuje, jakie elementy strukturalne w modelu biznesu są najistotniejsze i tworzą go oraz na nich opierają się procesy w organizacji. Są to³³⁰:

- proponowana wartość dla klienta, w której główne działania przedsiębiorstwa skupiają się wokół oferty;
- docelowy klient, gdzie sednem działań jest kontakt z klientem i jego obsługa oraz współdziałanie;
- kanały dystrybucji – zapewniające przechwycenie części wytworzonej wartości;
- relacje, obejmujące płaszczyznę kontaktu z klientem, z różnymi segmentami rynku;
- konfiguracja wartości, oznaczająca kompozycję działań i zasobów;
- kluczowe kompetencje, co oznacza zarządzanie infrastrukturą budowania wartości w przedsiębiorstwie;
- sieć partnerska – czyli wspólne przedsięwzięcia z innymi organizacjami i partnerami biznesowymi;
- struktura kosztów pokazująca konsekwencje finansowe podejmowanych działań;
- model dochodowy, opisujący sposób, w jaki organizacja zarabia pieniądze poprzez różne strumienie dochodowe.

W ten sposób filarami modelu biznesu stają się cztery komponenty: wartość dla klienta, formuła zysku, zaangażowane zasoby i przebiegające procesy, pozwalające na zrealizowanie zamierzonego przedsięwzięcia i funkcjonowanie danego modelu biznesu³³¹.

T. Davenport, M. Leibold i S. Voelpel w swoich rozważaniach nad zmianami w zarządzaniu strategicznym nie tylko podają model biznesu jako nowe podejście do tego zarządzania, ale ponadto uważają, że w obecnej dobie burzliwego otoczenia, którego podstawą są szybko zmieniające się warunki dla biznesu, pogłębiająca się globalizacja oraz usieciwienie, a czynnikiem napędzającym rozwój – innowacje i gospodarka relacyjna, że w tych warunkach strategia gotowości jest jedyną możliwą i bezpieczną dla przedsiębiorstw i że m.in. opiera się ona na wielu modelach biznesu w jednej organizacji³³². Oznacza to równoległe zarządzanie kilkoma modelami biznesu, przy czym wspomniani autorzy dzielą te modele na „portfel tradycyjny”, który nie gwarantuje w długim okresie sukcesu i wymaga portfela modeli, zdolnego do zastąpienia istniejącego. Portfel modeli biznesu zostaje wprowadzony albo gdy przedsiębiorstwo chce objąć nowy rynek albo wówczas, gdy chce oferować inną niż dotąd wartość dla klientów albo w obydwu przypadkach.

³³⁰ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation...*, op.cit.

³³¹ M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagerman, *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review on Business Model Innovation” 2010, s. 47–70.

³³² T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management...*, op.cit.

Nie mogą w przedsiębiorstwie występować konkurencyjne modele biznesu w portfelu. Przytaczane na początku podrozdziału rozważania o *core* i *satellite* portfelach odnoszą się także do modeli biznesu. Ten model (lub portfel) podstawowy daje przedsiębiorstwu stabilność; równocześnie przedsiębiorstwo poszukuje uzupełniających, eksperymentuje, wyszukuje nowe (tak jak w przypadku produktów w macierzy BCG – gwiazd i znaków zapytania).

Zmiany w otoczeniu spowodowały zmiany w regułach i sposobach konkurencji w skali globalnej. Siły wymuszające pogoń za innowacjami naruszyły stabilność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, ale też przyniosły pojawienie się nowych dziedzin, nowych branż, nowych przedsięwzięć, które bazują na nowych modelach biznesu, np. z udziałem sieci. W znaczny sposób powiększyło to bazę klientów, ale też spowodowało eksplozję w produkcji innych – niż dotąd dla nich – wartości. Zarządczym problemem dla przedsiębiorstw jest więc:

- wybór portfela modeli biznesu;
- relacje między modelami, tworzącymi portfel;
- umiejętność zarządzania takim portfelem w aspekcie: postawienia celów, przygotowania strategii, zasobów, procesów, relacji, koncepcji formuły zysku, instrumentów realizacji, monitorowania, koordynacji i kontroli.

Osobnym problemem jest zdolność danej organizacji do podjęcia takiego zarządzania (portfelem modeli biznesu), gdyż zależy to nie tylko od posiadanych zasobów, ale od woli menedżerów i załogi i tzw. „energii organizacji”. Energia organizacji jest siłą uruchamiającą i napędzającą kreatywność, zdolność do odnowy, i wynika z dynamicznych interakcji między działaniami w licznych modelach biznesu skupionych w portfelu³³³.

Stosunek poszczególnych modeli biznesu w portfelu musi być taki, aby nie zachodziło zjawisko „kanibalizacji” jednego modelu przez drugi, tj. wzajemnego wyniszczania zasobów poprzez niezdrową rywalizację albo taką przewagę jednego nad drugim, która hamuje funkcjonowanie wszystkich pozostałych modeli.

W takim układzie, zarządzanie jednym modelem w skali przedsiębiorstwa jest efektywniejsze³³⁴.

Każdy biznes włączony jest w swoje otoczenie. Przedsiębiorstwa występując na rynku spotykają swoje odpowiedniki branżowe, ale także biznesy innych branż, przygotowujące inną, konkurującą wartość dla tych samych klientów i konkurencja dotyczy wówczas walki o siłę nabywczą.

³³³ Por. ibidem, s. 183.

³³⁴ O zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez model biznesu można przeczytać w: M. Duczkowska-Piascka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu...*, op.cit., r. V.

Współczesny etap rozwoju polega na tym, że przedsiębiorstwa i klienci ewoluują ze swoją wiedzą i zdolnościami na temat tworzenia wartości i coraz częściej klienci mają wspólny udział w nowelizowaniu tej wartości³³⁵. Dlatego w interesie każdego przedsiębiorstwa leży, aby biznes był koherentny, opanowany w całości przez zarządzającego, aby jako całość funkcjonował w konkurencyjnym otoczeniu. Te przedsiębiorstwa, które szybko dostrzegą konieczność zmian w modelach biznesu i szybko je transformują, te mają szanse na pokonanie konkurencji i osiągnięcie wyższej efektywności.

W kontekście zarządzania portfelem modeli biznesu – jako reakcji przedsiębiorstwa na nowe wyzwania, spowodowane zmianami w otoczeniu – istotnym problemem staje się zagadnienie spójności takiego zarządzania z wyzwaniami dla rozwoju i przedsiębiorstwa zrównoważonego i w związku z tym zarządzania zintegrowanego (jako jakość i materia zarządzania) w portfelu modeli biznesu.

Realizacja zrównoważonego przedsiębiorstwa wymaga, aby wszystkie modele i ich komponenty prezentowały spójność, logiczną zawartość, aby były dobrze skoordynowane zewnętrznie (odpowiadały na zewnętrzne wyzwania) i wewnętrznie (dopasowane były do możliwości przedsiębiorstwa)³³⁶.

Podejście do zarządzania zintegrowanego poprzez portfel modeli biznesu daje przedsiębiorstwu szansę na tworzenie wartości dla klienta, opartej na celach zrównoważonego rozwoju: ekologicznym, bezpieczeństwa, jakości. Zmiany w modelach biznesu następują wówczas w funkcji eko-innowacji, uwzględniają zasady zrównoważonego przedsiębiorstwa, odpowiadają na współczesne wyzwania, m.in. na zapotrzebowanie w kierunku społecznej odpowiedzialności biznesu. S. Schaltegger, F. Lüdeke-Freund, E.G. Hansen są zdania, że każde przedsięwzięcie o charakterze prowadzącym do zrównoważonego przedsiębiorstwa wymaga zmiany modelu biznesu, a z czasem wykształcą się nie tylko poszczególne działania w tym modelu, ale całe modele biznesu zrównoważonego³³⁷.

Te zmiany można scharakteryzować następująco³³⁸:

- pojawią się modele biznesu oparte na produktach z „zieloną wartością”, dla których – jak dotąd – kluczowe działania przedsiębiorstwa leżą w sferze badań i rozwoju, zmianie partnerów (w modelu biznesu) i wysiłki w kierunku sprowadzenia nowych klientów zainteresowanych taką ofertą rynkową;

³³⁵ C.K. Prahalad, V. Ramswamy, *Przyszłość konkurencji...*, op.cit.

³³⁶ Piszą o tym m.in. M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, *The Entrepreneur's Business Model: toward a Unified Perspective*, "Journal of Business Research" 2005, vol. 58, no. 6, s. 726–735.

³³⁷ S. Schaltegger, F. Lüdeke-Freund, E.G. Hansen, *Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation*, Centre for Sustainability Management, Luneburg 2011, s. 1.

³³⁸ OECD/EU/Nordic Innovation, *The Future of Eco-Innovation: the Role of Business Models in Green Transformation*, January 19–20, 2012, Report, s. 17.

- zmieniają się źródła wykorzystania i zaopatrzenia w energię – z tradycyjnych nośników na energię odnawialną – gdzie podobnie jak poprzednio, największy wysiłek przedsiębiorstwa kierowany być musi na badania i rozwój, nowych klientów i nowe kanały oraz relacje z klientami;
- optymalizacja efektywności poprzez wykorzystanie systemów IT, co przyczyni się do efektywniejszego gospodarowania zasobami, ale także zaowocuje nowymi segmentami rynku nowymi relacjami z klientami;
- ekoinnowacje w sprzedaży, które wymuszają na przedsiębiorstwach nakładów na badania, owocują efektywniejszym systemem obsługi, nowymi relacjami z klientem, nowymi segmentami rynku;
- zrównoważony system mobilności zasobów (ze względu na ich bardziej naturalne pochodzenie), dający możliwość elastyczności, oszczędności, ale wzywający do powstania nowych rodzajów usług, nowych partnerów, nowych kanałów i nowych relacji z klientem.

Jest oczywiste, że te zmiany muszą akceptować klienci, dlatego przedsiębiorstwa muszą robić coraz większy wysiłek, aby klient zrozumiał nowe wyzwania i nową odpowiedź przedsiębiorstwa, która materializuje się w nowej dostarczanej dla niego wartości.

Skutki ekonomiczne, społeczne i ekologiczne innowacji w modelach biznesu nie są ani oczywiste ani natychmiastowe. Włączenie się przedsiębiorstwa w trend do zrównoważonego rozwoju oznacza i wymusza zwrócenie uwagi na komponenty tego rozwoju, ale zakres, rodzaje decyzji i wreszcie – kształtowanie modeli biznesu dla takiego rozwoju – pozostaje sprawą przedsiębiorstwa – jego możliwości, zdolności, sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Poszczególne przedsięwzięcia w dziedzinie zrównoważonego przedsiębiorstwa są siłą napędową innowacji w modelach biznesu, zwłaszcza ekoinnowacji.

Istotną kwestią dla zarządzania, aby pogodzić te różnorodne wyzwania współczesności w walce konkurencyjnej jest, by wyeliminować na poziomie organizacji konflikt między decyzjami o wprowadzaniu zrównoważonych działań i modeli biznesu a innowacyjnością samego modelu. Punktem wyjścia dla eliminacji takiego konfliktu jest akceptacja samego modelu w strategii zrównoważonego rozwoju, a w konsekwencji dopiero – dobór działań.

Koncepcja modelu biznesu jest ogniwem pośrednim między kluczowymi kompetencjami, a strategią biznesową, która łączy wewnętrzną sytuację w zakresie zdolności organizacji i strategiczne pozycjonowanie na rynkach³³⁹. Kluczowe zdolności

³³⁹ V. Sabatier, V. Mangematin, T. Rousselle, *From Business Model to Business Model Portfolio*, GAEL UMR INRA/UPMF, Grenoble, Grenoble Ecole de Management, PX Therapeutics, Grenoble, na prawach

i kompetencje odnoszą się do umiejętności przedsięwzięcia szczególnych rodzajów działań w celu wytworzenia wartości dla klientów i dostarczenie jej w sposób efektywny. Dla podejmowania inicjatyw w dziedzinie zrównoważonego rozwoju ma to szczególne znaczenie.

5.1.4. Wartość wspólna, jako strategia w rozwoju zintegrowanym

Jako szczególny rodzaj rozważań na temat zarządzania zintegrowanym w zarządzaniu portfelami biznesu niech posłużą rozważania o strategii budowy wartości wspólnej.

Propozycja zajęcia stanowiska w tej kwestii wynika z tego, że w ostatnich dekadach coraz częściej zwraca się uwagę na szerszy kontekst działania biznesu niż tylko ekonomiczny. Na wadze zyskują społeczne i środowiskowe skutki aktywności gospodarczej. Nie uwzględnienie ich przez przedsiębiorstwo redukuje możliwość właściwego postrzegania efektów generowanych w długim horyzoncie czasowym, co z kolei może przełożyć się na spadek jego potencjału rozwojowego. Na tym tle eksponowana jest konieczność holistycznego ujęcia firmy, które wyraża się poprzez realizację zasady potrójnej dolnej linii (*triple bottom line*), a więc uwzględniającego na równi zarówno ekonomiczny, społeczny, jak i środowiskowy punkt widzenia. Presja ze strony otoczenia skłania zatem przedsiębiorstwa do poszukiwania odmiennej logiki kreacji i pomiaru wartości przez przedsiębiorstwo. Z tego punktu widzenia, koncepcja zarządzania zintegrowanego może być postrzegana przez pryzmat integracji celów społecznych i biznesowych. Realizacja zamierzeń strategicznych zarządzających przedsiębiorstwem znajduje się w tym przypadku, w tym samym obszarze, co problemy społeczne. Holizm jest tu rozumiany zatem w kategoriach symbiozy działalności przedsiębiorstwa z otoczeniem. Należy zauważyć, że uwzględnienie celów społecznych przez biznes może być również rozpatrywane jako realizacja koncepcji błękitnego oceanu W. Kima i R. Mauborgne'a³⁴⁰. Poprzez wprowadzanie innowacji kreujących korzyści społeczne i środowiskowe następuje zagospodarowanie dotychczas niedostrzeganych szans, które tworzą jednocześnie wartość biznesową³⁴¹.

C. Laszlo, D. Sherman, J. Whalen i J. Ellison określają ten proces tworzeniem zrównoważonej wartości, tj. takim prowadzeniem działalności biznesowej, które

rękopisu, 10.02.2010, France, s. 3.

³⁴⁰ W. Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing, Cambridge 2005.

³⁴¹ Wartość biznesowa rozumiana jest tutaj jako część wartości ekonomicznej, przejmowanej przez przedsiębiorstwo, a więc jako stosunek przychodów ekonomicznych do kosztów ekonomicznych i utożsamiana jest ze zmianą zysku ekonomicznego w czasie.

umożliwia jednoczesne generowanie korzyści ekonomicznych i społecznych, zamiast jak jest to w przypadku tradycyjnego podejścia – redystrybucji uprzednio wytworzonej wartości ekonomicznej (tworzenie wartości niezrównoważonej)³⁴².

Dokładnej analizy dokonują M. Porter i M. Kramer poprzez zaproponowanie trzech strategii tworzenia wartości wspólnej (*creating shared value*, CSV): przededefiniowania produktywności w łańcuchu wartości (redukcji negatywnego wpływu środowiskowego wynikającego z czynności w łańcuchu wartości), rozwoju lokalnych klastrów (poprawy kluczowych obszarów kontekstu konkurencyjności) i przeformułowania produktów i rynków (włączenia wymiaru społecznego/ekologicznego do propozycji wartości)³⁴³.

Odmienne podejście do prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo, tj. uwzględniające społeczne i ekologiczne skutki działalności, implikuje konieczność adaptacji modelu biznesu³⁴⁴ w taki sposób, aby możliwe stało się przekształcanie wyzwań społecznych w obopólne korzyści (ekonomiczne i społeczne)³⁴⁵. Różnice, w porównaniu z modelami zorientowanymi jedynie ekonomicznie, mogą dotyczyć różnych komponentów: propozycji (rodzaj produktu), tworzenia (układu czynności i zasobów niezbędnych do wytworzenia) i dystrybucji wartości, struktury kosztów, kanałów dystrybucji, relacji z klientami. Badanie L. Michelini i D. Fiorentino metodą wielokrotnego studium przypadku pozwoliło zidentyfikować osiem komponentów pogrupowanych w cztery obszary, które tworzą model biznesu oparty na koncepcji wartości wspólnej – propozycja wartości (oferta), model zarządzania, łańcuch wartości, kompetencje, sieć partnerska (ekosystem), segmentacja rynku i dystrybucja (rynek) oraz zarządzanie przychodami (cechy ekonomiczne)³⁴⁶.

Strategia przeformułowania produktów i rynków (włączenia wymiaru społecznego/ekologicznego do propozycji wartości) w koncepcji M. Portera i M. Kramera, może być realizowana według działalności zgodnej z włączającym modelem biznesu (*inclusive business model* – IBM). Dotyczy on nowo powstających przedsięwzięć

³⁴² C. Laszlo, D. Sherman, J. Whalen, J. Ellison, *Expanding the Value Horizon. How Stakeholder Value Contributes to Competitive Advantage*, „Journal of Corporate Citizenship” 2005, vol. 20, s. 65–76.

³⁴³ M. Porter, M. Kramer, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, November–December, s. 62–77.

³⁴⁴ Przez model działania rozumie się model biznesowy zdefiniowany jako narzędzie koncepcyjne zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, który pozwala wyrazić logikę biznesu danej firmy. Jest to opis wartości, którą przedsiębiorstwo oferuje jednemu lub wielu segmentom klientów, jego architektury i jego sieci partnerów umożliwiającą kreację, marketing i dostarczenie wartości, aby generować strumienie przychodów. (A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. Tucci, *Clarifying Business Models...*, op.cit., s. 17–18). Innymi słowy to sposób tworzenia, dostarczania i przejmowania wartości przez firmę.

³⁴⁵ Por. P. Drucker, *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1982, vol. 26, s. 62.

³⁴⁶ L. Michelini, D. Fiorentino, *New Business Model for Creating Shared Value*, „Social Responsibility Journal” 2012, vol. 8, no. 4, s. 561–577.

biznesowych w postaci nowego podmiotu biznesowego lub nowych jednostek już istniejących przedsiębiorstw, zwłaszcza jednostek podległych korporacjom międzynarodowym. Według P. Marqueza, E. Reficco, i G. Bergera, kryteriami wyróżniającymi ten typ modelu są: prowadzenie działalności biznesowej nastawionej na zaspokajanie potrzeb społeczności o niskich dochodach (*lower-income communities*, LIC), znaczny udział w przychodach ze sprzedaży oraz tworzenie wartości wspólnej³⁴⁷. Działalność ta ma na celu zmniejszenie skutków ubóstwa, poprzez zaproponowanie nowej wartości dla klienta, związanej z tym niezbędną konfiguracją własnego łańcucha wartości przez przedsiębiorstwo, w taki sposób, aby efektywnie łączyć podaż (producentów) z popytem (konsumentami)³⁴⁸, oraz stworzenie efektywnej struktury kosztów, uwzględniając przede wszystkim kanały dystrybucji skuteczne na obszarach zamieszkiwanych przez niezamożnych klientów. Ten model nawiązuje do koncepcji podstawy piramidy C.K. Prahalada (*bottom of the pyramid*, BoP)³⁴⁹, zgodnie z którą ludzie o najniższym dochodzie, w liczbie ponad 4 bln³⁵⁰, stanowią potencjalnie największy segment klientów, który jest zwykle nieobsługiwany przez największe korporacje międzynarodowe.

Propozycja wartości ma odmienny charakter niż w przypadku rynków głównego nurtu (klasa średnia i wyższa) i, jak twierdzi M. Yunus, w przypadku IBM oznacza zmianę perspektywy i przeniesienie punktu ciężkości ze stylu życia na wypełnienie podstawowych potrzeb życiowych, przede wszystkim żywnościowej³⁵¹. Z kolei system dystrybucji wymaga uwzględnienia odmiennej wymiany handlowej biednych społeczności³⁵².

Gospodarka w biednych dzielnicach wielkich aglomeracji i terenów wiejskich w takich krajach rozwijających się jak Indie, Chiny, Brazylia, Meksyk czy Republika Południowej Afryki, opiera się na nieformalnych kontaktach i niskiej konkurencji, co często jest źródłem nieefektywności i wyższych cen niż w przypadku rynków reprezentowanych przez konsumentów o większej sile nabywczej.

³⁴⁷ P. Marquez, E. Reficco, G. Berger, *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor Through Market Initiatives in Ibero-America*, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University Press, Cambridge 2010.

³⁴⁸ *Inclusive Business: Profitable Business for Successful Development*, World Business Council for Sustainable Development and SNV Netherlands Development Organization, 2008, <http://www.inclusivebusiness.org/2008/03/new-alliance-br.html> (20.08.2013).

³⁴⁹ C.K. Prahalad, *Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation*, „Society for Organizational Learning” 2002, vol. 3, no. 4; C.K. Prahalad, S. Hart, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Strategy and Business” 2002, no. 26; C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, 2005.

³⁵⁰ C.K. Prahalad, S. Hart, *The Fortune...*, op.cit.

³⁵¹ M. Yunus, *Building Social Business*, Public Affairs, New York 2010, s. 25.

³⁵² C.K. Prahalad, A. Hammond, *Serving the World's Poor, Profitably*, „Harvard Business Review”, September 2002, s. 48–57.

Wreszcie organizacja pozyskania surowców i ich przetworzenia w procesie produkcji wymaga ponoszenia znacznie niższych kosztów niż w przypadku tradycyjnych rynków, co, jak twierdzi C.K. Prahalad i A. Hammond, jest możliwe w wyniku osiągnięcia efektu skali³⁵³. Wśród niezbędnych zmian autorzy wymieniają również nawiązanie partnerstwa, tj. podjęcie współpracy z lokalnymi drobnymi przedsiębiorcami, przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi posiadającymi niezbędną znajomość realiów działalności na danym terenie. Związana z tym jest jednak konieczność zaangażowania w lokalne otoczenie, ze względu na częsty brak dostępu do niezbędnych zasobów. Innymi słowy, konieczne są inwestycje dostosowujące kluczowe obszary kontekstu konkurowania.

Minimalizacja ryzyka działalności może być zapewniona, zdaniem autorów, dzięki nawiązaniu konsorcjów z przedsiębiorstwami lokalnymi lub oddziałami korporacji międzynarodowych na zasadzie komplementarności (np. współpraca branży telekomunikacyjnej i finansowej). Przykładem korporacji realizującej strategię BoP jest Hindustan Lever Ltd. (HLL) – indyjski oddział korporacji Unilever, który wprowadził na lokalny rynek proszek do prania „Wheel”. Wymusiło to zmianę modelu biznesowego w porównaniu sprawdzającego się w przypadku segmentów o wyższej sile nabywczej. HLL w drodze badań i rozwoju opracowało taki skład proszku do prania, który znacząco zredukował stosunek zanieczyszczenia na jednostkę wody – docelowi użytkownicy korzystają bowiem z rzek i publicznej infrastruktury wodociągowej. Korporacja wprowadziła również zdecentralizowany proces produkcji i marketingu, poprzez wykorzystanie licznej grupy bezrobotnych – potencjalnych pracowników, znających okolicę. Dystrybucja zaś miała charakter sprzedaży bezpośredniej i pośredniej, korzystając z lokalnych drobnych sklepików³⁵⁴.

Z kolei, indyjski oddział Thomson Reuters oferuje niezamożnym rolnikom tanią aplikację na telefon, która informuje o pogodzie i dostarcza porad na temat efektywnego sposobu uprawy roślin. Korzyść jest obopólna – ciągły dostęp do informacji zapewnia rolnikom możliwość utrzymania siebie i rodziny i zwiększania dochodów, nie powiększając i tak olbrzymiego problemu ubóstwa w kraju, z drugiej strony produkt umożliwił dotarcie do nieobsługiwanej grupy docelowej, tworząc w ten sposób nowy segment klientów, przyczyniając się do zwiększenia przychodów³⁵⁵.

Innym przykładem może być duńska firma farmaceutyczna Novo Nordisk, która dostrzegła problem cukrzycy w szybko rozwijających się Chinach, gdzie liczba chorych szacowana jest na 40 mln osób i ciągle rośnie. Dzięki posiadanym zasobom

³⁵³ Ibidem.

³⁵⁴ C.K. Prahalad, S. Hart, *The Fortune...*, op.cit.

³⁵⁵ *The Fortune* <http://www.businesscalltoaction.org/category/media/case-studies/page/2/> (20.06.2013).

i kompetencjom (dział badań i rozwoju, nabywanie w drodze M&A innowacyjnych start-up'ów i ich technologii, ekonomia skali i zakresu oraz stabilność finansowa i wizja zarządu) korporacja była w stanie rozpocząć duży program polegający na opracowaniu produktów insulinowych o niskiej cenie i wysokiej jakości, utworzeniu sieci placówek diagnostycznych i prowadzących szkolenia dla pacjentów oraz zainicjować proces produkcji i sprzedaży. Pozwoliło to z jednej strony na podniesienie o 80% oczekiwanej długości życia pacjentów³⁵⁶ w porównaniu z wcześniejszą sytuacją, z drugiej strony umożliwiło zwiększenie udziału firmy na drugim pod względem wielkości rynku chińskim z 43% do 60%.

W Polsce można wymienić przykład programu „Partnerstwo dla zdrowia”. Jest to porozumienie Danone Polska, Biedronki, Lubelli oraz Instytutu Matki i Dziecka. Jego efektem było stworzenie i wprowadzenie na rynek, we wrześniu 2006 r., produktu „Mleczny Start” – saszetek z kaszą manną wzbogaconą o witaminy i składniki mineralne. Celem pomysłu jest przeciwdziałanie nieprawidłowemu żywieniu dzieci i związanych z tym negatywnych konsekwencji zdrowotnych i społecznych przy jednoczesnym wypracowaniu zysku, który jest reinwestowany w dalszy rozwój produktu³⁵⁷. Stosunkowo niska cena (0,65 zł) umożliwia dotarcie do najmniej zamożnych rodzin z dziećmi. Jak wynika bowiem z przeprowadzonych badań, 64% rodzin z dziećmi w Polsce dysponuje kwotą nie większą niż 10 zł dziennie na osobę na wszystkie wydatki³⁵⁸, w związku z czym kaszka potencjalnie może stać się źródłem prawidłowego rozwoju fizycznego i intelektualnego najuboższych dzieci. Jak szacuje Danone Polska, ok. 13,5 mln porcji kaszki „Mleczny Start” dotarło do najuboższych gospodarstw domowych (27% całkowitej sprzedaży)³⁵⁹.

Adaptacja do wymagań otoczenia z punktu widzenia odpowiedzialności może również dotyczyć jednego komponentu w modelu biznesu – propozycji wartości. M. Porter argumentuje, że unikatowa propozycja wartości dla klienta jest jednym z warunków osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników³⁶⁰. Co więcej, A. McWilliams i D. Siegel sugerują, że odpowiedzialność, jako część strategii wyróżnienia, może

³⁵⁶ Disability Adjusted Life Years (DALYs), za: M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke, E. Hawkins, *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, Raport FSG, 2012, http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20Measuring%20Shared%20Value (1.07.2013).

³⁵⁷ Zob. <http://www.mlecznystart.pl/koalicja-partnerstwo-dla-zdrowia-wyznacza-nowy-kierunek-spolecznej-odpowiedzialnosci-biznesu-2.dhtml> (15.07.2011).

³⁵⁸ Ibidem; badanie pt. *Panel gospodarstw domowych* przeprowadzone w 2010 r. przez GfK.

³⁵⁹ Ibidem; na podstawie informacji wewnętrznej Jeronimo Martins Polska oraz wyników badań GfK (*Panel gospodarstw domowych*, 2010).

³⁶⁰ M. Porter, *What is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 61–78.

poprawić wartość reputacyjną³⁶¹. Ze względu na efekt halo, może być ona przeniesiona na produkty przedsiębiorstwa tworząc w ten sposób nietradycyjny atrybut produktu. W sytuacji, gdy konkurencyjne oferty są bardzo podobne w kategoriach funkcjonalności, ceny i jakości, przedsiębiorstwo może wyróżnić się na rynku poprzez zaangażowanie w działalność CSR (*corporate social responsibility*), tworząc wartość dla klienta. Literatura marketingowa podkreśla, że wartość dla klienta stanowią nie tylko tradycyjne atrybuty, ale również altruistyczne aspekty oferty³⁶². Badanie T. Greena i J. Pelozy, oparte na typologii zaproponowanej przez J. Shetha, B. Newmana i B. Grossa³⁶³, dostarczyło wniosków, na podstawie których można stwierdzić, że atrybuty związane z odpowiedzialnością mogą dla konsumenta stanowić wartość emocjonalną, społeczną, funkcjonalną lub ich połączenie³⁶⁴. Podobnych wniosków dostarcza badanie L. Valenzuela, J. Mulki i J. Jaramillo wskazujące, że poziom etyczny przedsiębiorstwa jest pozytywnie skorelowany z postrzeganą wartością³⁶⁵.

Strategia przedefiniowania produktywności w łańcuchu wartości (redukcji negatywnego wpływu środowiskowego wynikającego z czynności w łańcuchu wartości) nawiązuje do teorii naturalnych zasobów i zdolności³⁶⁶. Podkreśla ona znaczenie zasobów i zdolności społecznych, etycznych i środowiskowych, jako źródło inicjujące proces osiągania przewagi konkurencyjnej (*corporate resources for social issues*)³⁶⁷. Wśród nich J. Surroca, J. Tribó i S. Waddock wymieniają takie zasoby niematerialne jak zdolność generowania innowacyjnych rozwiązań, kapitał ludzki, reputacja i kultura organizacyjna³⁶⁸. Według S. Ambec i P. Lanoie korzyści

³⁶¹ A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1, s. 117–127; A. McWilliams, D. Siegel, *Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Management” 2011, vol. 37, no. 5, s. 1480–1495.

³⁶² C.B. Bhattacharya, S. Sen, *Doing Better at Doing Good: when, why, and how Consumers Respond to Corporate Social Initiatives*, „California Management Review” 2004, vol. 47, no. 1, s. 9–24; M. Holbrook, *The Nature of Customer Value: an Axiology of Services in the Consumption Experience*, w: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, red. R.T. Rust, R.L. Oliver, Sage, Thousand Oaks 1994; N.G. Smith, *Ethics and the Typology of Customer Value*, „Advances in Consumer Research” 1996, vol. 23, s. 148–153.

³⁶³ J.N. Sheth, B.I. Newman, B.L. Gross, *Why We Buy What We Buy: a Theory of Consumption Values*, „Journal of Business Research”, vol. 22, no. 2, s. 159–170.

³⁶⁴ T. Green, J. Pelozo, *How does Corporate Social Responsibility Create Value for Customers?*, „Journal of Consumer Marketing” 2011, vol. 28, no. 1, s. 48–56.

³⁶⁵ L. Valenzuela, J. Mulki, J. Jaramillo, *Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers’ Perspective*, „Journal of Business Ethics”, vol. 93, s. 277–291.

³⁶⁶ S. Hart, *A Natural-Resource-Based View of the Firm*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 20, no. 4, s. 986–1014.

³⁶⁷ M. Branco, L. Rodrigues, *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2006, vol. 69, s. 111–132.

³⁶⁸ J. Surroca, J. Tribó, S. Waddock, *Corporate Responsibility and Financial Performance: the Role of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, s. 463–490.

dla przedsiębiorstw wynikają z przekształcenia zasobów i zdolności (np. surowców, technologii produkcji), co pociąga za sobą obniżenie kosztów zużycia materiałów, energii i usług obcych, niższego kosztu kapitału oraz niższych kosztów zarządzania zasobami ludzkimi (np. niższy poziom rotacji pracowników)³⁶⁹. M. Porter i C. van der Linde idą o krok dalej i zauważają, że presja ze strony regulacji środowiskowych co prawda wymusza ponoszenie kosztów w związku z inwestycjami w czyste technologie, ale jednocześnie stymuluje innowacje technologiczne i organizacyjne skutkujące w dwóch typach korzyści: produktowych i procesowych, które nie tylko obniżają poziom emitowanych zanieczyszczeń i produkowanych odpadów, ale również obniżają koszty operacyjne³⁷⁰. Wśród korzyści produktowych wpływających na konkurencyjność wymieniają: wyższą jakość i bezpieczeństwo, niższe koszty materiałów potrzebnych do produkcji oraz niższe koszty pozbycia się produktu po jego użyciu. Do procesowych natomiast należą: poprawa produktywności zasobów, mniejsze zużycie energii, niższe koszty magazynowania oraz przekształcenie odpadów w inne wartościowe formy.

Na podstawie powyższych rozważań można przyjąć, że omawiana strategia CSV wymaga rekonfiguracji modelu biznesu w zakresie sposobu kreowania wartości, tzn. wprowadzenia zmian w poszczególnych elementach łańcucha wartości (pozyskanie surowców, proces produkcji, logistyka, dystrybucja), co zidentyfikowały w swym badaniu L. Michelini i D. Fiorentino³⁷¹.

Za przykład może posłużyć Coca-Cola Hellenic w Polsce, która dzięki opracowaniu nowego typu gwintu i zakrętek, redukcji wagi butelek PET oraz zastosowaniu technologii pozwalającej na wykorzystanie materiału r-PET (PET z recyklingu), zmniejszyła ilość granulatu PET i HDPE, poprawiając efektywność produkcji i zmniejszając zużycie energii, a więc zmniejszając wykorzystanie szkodliwego środowiskowo surowca i emisję szkodliwych gazów, jednocześnie obniżając koszty własne w zakresie załadunku i transportu³⁷².

Trzecia strategia według M. Portera i M. Kramera – rozwoju lokalnych klastrów (poprawy kluczowych obszarów kontekstu konkurowania) – polega na uwzględnieniu kontekstu społecznego w procesie podejmowania decyzji strategicznych i jego wpływu

³⁶⁹ S. Ambec, P. Lanoie, *Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview*, „Academy of Management Perspective” 2008, vol. 22, no. 4, s. 45–62.

³⁷⁰ M. Porter, C. van der Linde, *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, vol. 9, no. 4, s. 97–118.

³⁷¹ L. Michelini, D. Fiorentino, *New Business Model...*, op.cit.

³⁷² A. Krejner-Pawełtas, *Redukcja opakowań i promocja recyklingu wśród konsumentów*, prezentacja wygłoszona podczas konferencji pt. „Społeczna odpowiedzialność biznesu żywnościowego w praktyce” zorganizowanej przez Polską Federację Producentów Żywności, 12 września 2012, Warszawa.

na konkurencyjność oraz, jeśli zachodzi konieczność, kształtowania jego elementów w drodze inwestycji. M. Porter i M. Kramer wymieniają tu³⁷³:

- konieczność zapewnienia „wkładu” (*input*) (wydajność zasobów ludzkich, infrastruktury administracyjnej, informacyjnej i technologicznej, surowce);
- kształtowanie otwartego kontekstu rywalizacji (zapewnienia środowiska instytucjonalnego), unikanie tworzenia barier wejścia;
- zrozumienie warunków popytu określonych przez wymagania klientów, co wpływa na kształtowanie propozycji wartości (wysokie lub nietypowe zapotrzebowanie, np. na bio/ekoprodukty, mieszkaniowe), wykorzystanie regulacji rynkowych (np. środowiskowych);
- przemysł pokrewny i wspierający ułatwiający na zaspokojenie popytu (np. dostęp do potencjalnych partnerów wspierających).

Każdy z tych elementów wymaga obecności komponentu partnerstwa i ekosystemu³⁷⁴, a więc umiejętności zawiązywania porozumień typu *joint ventures*, działań synergicznych pozwalających na tworzenie lub uczestnictwo w projektach typu *spin-off* i *spin-out*, partnerstw międzysektorowych³⁷⁵. Czynnikiem sprzyjającym jest prowadzenie wcześniejszego dialogu ze społecznością lokalną, organizacjami pożytku publicznego w celu zdobycia zasobów zewnętrznych niezbędnych do poprawy warunków funkcjonowania oraz wykształcenie odpowiednich kompetencji i zdolności.

Przykładem może być obecność Nestlé w dystrykcie Moga w Indiach od lat 60. ubiegłego wieku. Ponieważ model biznesowy tej największej firmy spożywczej świata – Milk District Model – opiera się m.in. na pozyskiwaniu wysokiej jakości mleka od drobnych dostawców, organizacji łańcucha dostaw wokół centrów skupu i dystrybucji oraz wykorzystaniu mlekowozów, a wyznaczona przez rząd Indii lokalizacja działalności oznaczała słabe warunki dla prowadzenia biznesu (ubóstwo, rozproszenie ludności, brak infrastruktury i systemu nawadniania, niska mlecznością krów, wysoki poziom zanieczyszczenia mleka i wysoka śmiertelność cieląt), korporacja dostosowując swój model do wymagań lokalnych. Dzięki inwestycjom na przestrzeni kilkudziesięciu lat (w infrastrukturę, szkolenia rolników i pomoc weterynaryjną, wprowadzenie systemu mikropożyczek), Nestlé przekształciło wady we własne korzyści i czerpie corocznie zyski na poziomie 1 mld dolarów. Być może

³⁷³ M. Porter, M. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, December 2006, s. 78–92.

³⁷⁴ L. Michelini i D. Fiorentino, *New Business Model...*, op.cit.

³⁷⁵ Por. A. Paliwoda-Matiolańska, *Znaczenie partnerstwa międzysektorowego w procesie implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 256, s. 73–85; J. Selsky, B. Parker, *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*, „Journal of Management” 2005, vol. 31, no. 6, s. 849–873.

korzyści biznesowe nie byłyby tak spektakularne, gdyby nie fakt, że poziom życia (dostęp do wody i elektryczności, opieki lekarskiej, edukacji, poziom gospodarstw domowych) w regionie poprawił się na tyle, że obecnie jest wyższy niż średnia krajowa.

Jak wynika z powyższych rozważań oraz przeglądu prac empirycznych i teoretycznych, zarządzanie zintegrowane może być rozumiane jako wieloaspektowe tworzenie wartości, co wymaga odpowiedniego przekształcenia zasobów i zdolności przez przedsiębiorstwo. Bezzasadne zatem staje się pytanie, dla kogo wartość powinna być tworzona – akcjonariuszy, czy interesariuszy. Podstawowym zagadnieniem staje się w takim przypadku problem – w jaki sposób skoordynować portfel działań w ramach modelu biznesu, który umożliwiłby kreowanie wartości wspólnej przez przedsiębiorstwo?

Podsumowanie

Niniejszy podrozdział miał za zadanie pokazanie zmian w zarządzaniu z uwzględnieniem tendencji tych zmian. Jako główną tendencję przyjęto procesy integracji w zarządzaniu i rozważania o zarządzaniu portfelem modeli biznesu na tej tendencji zostały oparte. Nie jest bowiem ta tendencja kwestionowana, przeciwnie – wynika ona także z przyjętych w polityce makroekonomicznej Polski, a także UE założeń i rozwiązań oraz postulatów w kierunku budowania rozwoju zintegrowanego, opartego na pozaekonomicznych walorach gospodarowania – społecznym i środowiskowym. W ten sposób, przy zmianach modeli biznesu, przy opracowywaniu nowych strategii funkcjonowania w konkurencyjnym otoczeniu przedsiębiorstwa zyskują jako nową broń na rynku – takie strategie i takie modele biznesu, które makroekonomiczne postulaty mogą wdrożyć i zyskać dodatkową aprobatę klientów. Nie ulega bowiem wątpliwości, że w obecnej dobie złożoności związków na rynku, procesów, burzliwości zmian najsłabszym ogniwem jest człowiek jako jednostka społeczna i jako klient-konsument. Społeczeństwo aprobeuje dziś „tych, którzy dobrze czynią”, oczekuje różnych gestów od przedsiębiorstw i przedsiębiorców. Dlatego w podrozdziale wyeksponowano te możliwości rozwiązań, które mogą mieć przyszłość w gospodarce przedsiębiorstw lub podpowiedzieć, o co chodzi w dzisiejszym rozwoju strategicznym.

Bibliografia

- Ambec S., Lanoie P., *Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview*, „Academy of Management Perspective” 2008, vol. 22, no. 42.
- Bettencourt L.A., *Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery*, „Journal of Retailing” 1997, vol. 73, no. 3.
- Bhattacharya C.B., Sen S., *Doing Better at Doing Good: when, why, and how Consumers Respond to Corporate Social Initiatives*, „California Management Review” 2004, vol. 47, no. 1.
- Branco M., Rodriguez L., *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2006, vol. 69.
- Bruhn M., *Kundenorientierung. Bausteine fuer ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*, Deutscher Taschenbuch Verlag, Munchen 2012.
- Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Carrière J.B., Dionne-Proulx J., Beauchamp Y., *Changement de paradigme à l'oeuvre en SST: de la gestion de la SST vers une gestion intégrée, environnement et qualité (SST/E/Q)*, „Revue internationale sur le travail et la société” 2006, vol. 4, no. 1.
- Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S., *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, Erlangen 2006.
- Dobiegała-Korona B., *Klient, jako kapitał przedsiębiorstwa*, w: *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, red. I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Dobiegała-Korona B., *Migracja klientów a migracja wartości przedsiębiorstwa: szanse i zagrożenia*, w: *Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Dobiegała-Korona B., *Zarządzanie portfelem klientów*, „Studia i Materiały Uniwersytetu Szczecińskiego” 2008, nr 7.
- Drucker P., *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, „California Management Review” 1982, vol. 26.
- Duczowska-Piasecka M., *Marketing terytorialny – jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Difin, Warszawa 2013.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczowska-Małysz K., *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Green T., Peloza J., *How does Corporate Social Responsibility Create Value for Customers?*, „Journal of Consumer Marketing” 2011, vol. 28, no. 1.
- Geffroy K., *Clienting. Jedyne co przeszkadza, to klient*, Placet, Warszawa 1996.
- Hart S., *A Natural-Resource-Based View of the Firm*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 20, no. 4, s. 986–1014.
- Hibbeler R., Kelly T.B., Kettelman Ch., *Najlepsze wzorce*, Studio EMKA, Warszawa 2000.
- Holbrook M., *The Nature of Customer Value: an Axiology of Services in the Consumption Experience*, w: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, red. R.T. Rust, R.L. Oliver, Sage, Thousand Oaks 1994.

- <http://www.businesscalltoaction.org/category/media/case-studies/page/2/> (20.06.2013).
- <http://www.mlecznystart.pl/koalicja-partnerstwo-dla-zdrowia-wyznacza-nowy-kierunek-spoecznej-odpowiedzialnosc-biznesu-2.dhtml> (15.07.2011).
- Inclusive Business: Profitable Business for Successful Development*, World Business Council for Sustainable Development and SNV Netherlands Development Organization, 2008, <http://www.inclusivebusiness.org/2008/03/new-alliance-br.html> (20.08.2013).
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagerman H., *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review on Business Model Innovation” 2010.
- Kelley S.W., Donnelly J.H., Skinner S.J., *Customer Participation in Service Production and Delivery*, „Journal of Retailing” 1990, vol. 66.
- Kim W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy: How to Create uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing, Cambridge 2005.
- Koch R., *Zasada 80/20 – lepsze efekty mniejszym nakładem sił i środków*, Medium, Konstancin-Jeziorna 1998.
- Krejner-Paweł A., *Redukcja opakowań i promocja recyklingu wśród konsumentów*, prezentacja wygłoszona podczas konferencji pt. „Społeczna odpowiedzialność biznesu żywnościowego w praktyce” zorganizowanej przez Polską Federację Producentów Żywności, 12 września 2012, Warszawa.
- Lang S., *Cora-Satellite Portfolio Management*, Haupt, Bern–Stuttgart–Wien 2009.
- Laszlo C., Sherman D., Whalen J., Ellison J., *Expanding the Value Horizon. How Stakeholder Value Contributes to Competitive Advantage*, „Journal of Corporate Citizenship” 2005, vol. 20.
- Lusch R.F., Vargo S.L., *Service-dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements*, „Marketing Theory” 2006, vol. 6, no. 3.
- Marquez P., Reficco E., Berger G., *Socially Inclusive Business: Engaging the Poor Through Market Initiatives in Ibero-America*, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University Press, Cambridge 2010.
- McWilliams A., Siegel D., *Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1, s. 117–127.
- McWilliams A., Siegel D., *Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-based Theory, and Sustainable Competitive Advantage*, „Journal of Management” 2011, vol. 37, no. 5.
- Meskendahl S., *The Influence of Business Strategy on Portfolio Management and its Success – A Conceptual Framework*, „International Journal of Project Management” 2010, vol. 28, no. 8, s. 807–817.
- Michellini L., Fiorentino D., *New Business Model for Creating Shared Value*, „Social Responsibility Journal” 2012, vol. 8, no. 4, s. 561–577.
- Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The Entrepreneur’s Business Model: toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research” 2005, vol. 58, no. 6.

- Müller-Stewens G., Lechner Ch., *Strategisches Management – wie strategische Initiativen zum Wandel führen* Schaffer, Poeschel, Stuttgart 2005.
- OECD/EU/Nordic Innovation The future of eco-innovation, *the role of Business Models in Green Transformation*, January 19–20, 2012, Report.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New York 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C., *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, Communications of the AIS” 2005, vol. 16, no. 1.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Znaczenie partnerstwa międzysektorowego w procesie implementacji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 256.
- Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Peppers D., Rogers M., *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*, Wiley and Sons, New Jersey 2011.
- Phélizon R., *Gestion Portefeuille de Projets*, CIGREF, październik 2006, raport.
- Plé L., Lecocq X., Angot J., *Customer-integrated Business Models: a Theoretical Framework*, Document de travail du LEM 2008–24, CNRS-LEM (UMR 8179), IAE de Lille, USTL, 2008.
- Porter M., *What is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December.
- Porter M., Hills G., Pfitzer M., Patscheke S., Hawkins E., *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, Raport FSG, 2012, http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20Measuring%20Shared%20Value (1.07.2013).
- Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, November–December 2011.
- Porter M., Kramer M., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, December 2006.
- Porter M., Linde C. van der, *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*, „Journal of Economic Perspectives” 1995, vol. 9, no. 4.
- Portfolio Management Excellence*, Ernst and Young, ey.com/us/gps (23.09.2013).
- Prahalad C.K., *Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation*, „Society for Organizational Learning” 2002, vol. 3, no. 4.
- Prahalad C.K., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, 2005.
- Prahalad C.K., Hammond A., *Serving the World’s Poor Profitably*, „Harvard Business Review”, September 2002.
- Prahalad C.K., Hart S., *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, „Strategy and Business” 2002, no. 26.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

- Ries A., Ries L., *Relacje z klientami*, w: *Marketing. Biznes*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Rosemann M., *Process Portfolio Management*, Queensland University of Technology, Brisbane, BP Trends, kwiecień 2006.
- Sabatier V., Mangematin V., Rousselle T., *From Business Model to Business Model Portfolio*, GAEL UMR INRA/UPMF, Grenoble, Grenoble Ecole de Management, PX Therapeutics, Grenoble, na prawach rękopisu, 10.02.2010, France.
- Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E., *Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation*, Centre for Sustainability Management, Luneburg 2011.
- Seidenschwarz W., *Marktorientiertes Prozessmanagement. Wie Process Mass Customization Kundenorientierung und Prozessesstandardisierung integriert?*, 2. Auflage, Vahlen Verlag, Munchen 2008.
- Selsky J., Parker B., *Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*, „Journal of Management” 2005, vol. 31, no. 6.
- Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L., *Why We Buy What We Buy: a Theory of Consumption Values*, „Journal of Business Research” 1991, vol. 22, no. 2, s. 159–170.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
- Smith N.G., *Ethics and the Typology of Customer Value*, „Advances in Consumer Research” 1996, vol. 23.
- Souiah D., *La gestion de portefeuille de projets – livre blanc CXP*, listopad 2010.
- Strategy Deployment Through Portfolio Management*, Ernst and Young, September 2012.
- Surroca J., Tribó J., Waddock S., *Corporate Responsibility and Financial Performance: the Role of Intangible Resources*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31.
- The Core and Satellite Investment Approach*, Index-Tracking Fund, www.landginvestments.com (23.09.2013).
- Valenzuela L., Mulki J., Jaramillo J., *Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers’ Perspective*, „Journal of Business Ethics”, vol. 93, s. 277–291.
- Webster Jr F.E., Wind Y., *Organizational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1972.
- Yunus M., *Building Social Business*, Public Affairs, New York 2010.

Bartłomiej Nowak

5.2. Wielość modeli biznesu czy model hybrydowy – strategiczne wyzwania na rynku przewozów lotniczych

Globalny rynek przewozów lotniczych od wielu lat pozostaje jedną z najtrudniejszych gałęzi gospodarki. Dzieje się tak przede wszystkim z dwóch powodów. Z jednej strony wahania cen ropy na światowych rynkach powodują wysoką zmienność kosztów własnych przewoźników, z drugiej zaś popyt na bilety lotnicze, szczególnie ze strony klientów biznesowych, jest w dużej mierze zależny od fazy cyklu koniunkturalnego³⁷⁶. Wspomniane czynniki powodują, że operatorzy lotniczy funkcjonują w warunkach wysokiej niepewności, uniemożliwiającej formułowanie długofalowych planów. Nacisk w planowaniu strategicznym kładziony jest na wysoki stopień elastyczności i adaptowalności przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków zewnętrznych. Ostatnich kilkanaście lat przyniosło wiele zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw lotniczych, falę bankructw, fuzji oraz przejęć. Z perspektywy nauk o zarządzaniu najciekawszym zagadnieniem wydaje się ewolucja, jakiej w związku z ekspansją przewoźników nisko kosztowych zostały poddane modele biznesu europejskich przewoźników tradycyjnych. Te ostatnie linie w obliczu utraty klientów zarówno w ruchu turystycznym, jak i biznesowym na rzecz przewoźników nisko kosztowych (tzw. *low-costów*) zmuszone były podjąć wiele działań, aby proponowana oferta była konkurencyjna i atrakcyjna cenowo.

Obecnie tradycyjnych przewoźników można podzielić na linie, które wdrożyły niewiele zmian i funkcjonują w warunkach relatywnie wysokich kosztów własnych, większych przewoźników, którzy zabiegając o najbardziej cenowo wrażliwego klienta postanowiły otworzyć własne tanie linie, oraz przedsiębiorstwa, które zostały poddane głębokiej restrukturyzacji i oferują produkt tradycyjny w cenie niewiele wyższej od przewoźników nisko kosztowych. Te odrębności rodzą pytanie o to, który z modeli świadczenia usług przynosi lepsze rezultaty, a w szczególności, czy różne modele funkcjonowania na rynku przewozów lotniczych można połączyć w jeden spójny model biznesu.

³⁷⁶ M. Liehr, A. Größler, *Understanding Business Cycles in the Airline Market*, „Systems Dynamics Review” 2001, vol. 17, no. 4.

5.2.1. Modele biznesu w przewozach lotniczych

Pojęcie modelu biznesu tak naprawdę zyskało na znaczeniu wraz z rozwojem Internetu oraz dynamicznym wzrostem liczby stron www w latach 90³⁷⁷. Termin ten definiowany jest na wiele sposobów, natomiast w większości przypadków rozumiany jest jako pewna koncepcja, który pozwala organizacji wytworzyć, dostarczyć oraz wchłonąć wartość w przeróżnych jej formach (ekonomiczną, społeczną, kulturalną czy intelektualną)³⁷⁸. W tradycyjnych organizacjach nastawionych na zysk model biznesu ma za zadanie z jednej strony odpowiedzieć na pytania, dla kogo, jak i w jaki sposób wytworzyć produkt lub usługę, natomiast z drugiej, i to chyba najważniejsze, określać w jaki sposób organizacja ma zarabiać, czy generować zysk. W przypadku rynku przewozów lotniczych model biznesu jest współzależny z decyzją, jaki segment, czyli jaką wyodrębnioną ze względu na określone kryteria grupę klientów obsługiwać.

Aby rozumieć rynek przewozów lotniczych oraz rozpatrywać charakteryzujące go zależności trzeba określić, co tak naprawdę jest istotą jego działania. Rdzeń czy podstawę produktu (ew. produkt podstawowy)³⁷⁹ stanowi transport powietrzny z punktu A do punktu B. W zależności od tego, do jakiej grupy docelowej skierowana jest usługa, produkt przyjmuje bardziej rozbudowaną lub uproszczoną postać, co często rozmywa obraz faktycznie świadczonej usługi. Aby umożliwić analizę kierunku rozwoju przewoźników lotniczych oraz stosowanych rozwiązań w odniesieniu do modeli biznesu warto zdefiniować oraz opisać rodzaje przewoźników świadczących usługi osobowego transportu powietrznego.

Historycznie najstarszą kategorią przewoźników lotniczych są przewoźnicy tradycyjni (tzw. *legacy carriers* czy *full service network carriers*), czyli te linie, które koncentrują się na zapewnianiu szerokiego wachlarza usług przed lotem oraz w powietrzu, obsługujące kilka różnych klas podróży, działające opierając się na centralnym porcie przesiadkowym (tzw. *hub'ie*). Kluczem do sukcesu jest obsługiwanie jak największej liczby połączeń samolotami odpowiedniej pojemności. Niektóre połączenia są często nierentowne w izolacji, natomiast z uwagi na fakt, że pasażer dalej kontynuuje swoją podróż na trasach lukratywnych zachodzi efekt potocznie określany *segment negative, network positive*. Oznacza to, że przewoźnik realizuje stratę na jednym połączeniu, ale kompensujący zysk na całej siatce. Największe dochody realizowane są na długich trasach w samolotach o konfiguracji wieloklasowej. Warto zauważyć

³⁷⁷ C. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management”, May 2011.

³⁷⁸ A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith, *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010, s. 14.

³⁷⁹ P. Kotler, *Marketing*, wyd. 11, Rebis, Warszawa 2005, s. 115.

natomiast, że przewoźnicy nisko kosztowi funkcjonują zazwyczaj w ramach kontynentu. Trasy charakteryzują się ograniczoną długością, natomiast u dobrze prosperującego przewoźnika tradycyjnego znaczącą część połączeń jest długodystansowa, łącząc ze sobą różne kontynenty. Im dłuższa jest podróż tym większa jest skłonność pasażerów *high-yield* (czyli podróżujących w ruchu wysoko płatnym, na których to pasażerach linia realizuje najwyższą marżę) do opłacania wysokich taryf w lepszych klasach podróży.

Dla linii tradycyjnych pasażer biznesowy pozostaje nieoceniony z uwagi na fakt, że jego popyt charakteryzuje wysoka nieelastyczność cenowa³⁸⁰. Jest on skłonny zapłacić więcej niż przeciętny pasażer w ruchu turystycznym, ponieważ zmuszony jest lecieć o konkretnej porze. Świadome tego linie lotnicze ograniczają w związku z tym dostępność biletów w niższych klasach taryfowych im bliżej dnia wylotu. Specjaliści od *revenue management* (zarządzania przychodami) wychodzą z założenia, że lepiej sprzedać bilet jednemu pasażerowi z grupy *high-yield*, płacącemu wielokrotność najtańszej taryfy, niż w formie wyprzedaży zapełnić przed lotem wszystkie dostępne miejsca na ten rejs. Warto odnotowania jest to, że bilety lotnicze rzadko sprzedawane są wszystkim pasażerom w tej samej cenie, chyba że dotyczy to biur podróży, które stosują tzw. *bundling* i łączą bilet wraz z zakwaterowaniem i innymi wycieczkami na miejscu. Nawet tanie linie lotnicze nie byłyby w stanie efektywnie zarabiać stosując taryfy jednolite. Dyskryminacja cenowa, która przyjmuje postać zarówno jawną, jak i ukrytą (dodatkowe opłaty m.in. za bagaż, posiłek, ew. miejsce w rzędzie awaryjnym) stosowana jest przez większość graczy w branży. Ponadto linie tradycyjne korzystają na systemie *hub & spoke* (opartym na centralnym porcie przesiadkowym)³⁸¹ w ten sposób, że mają możliwość utrzymywania połączeń, na których ruch *origin & destination* (pomiędzy centralnym portem przesiadkowym a innymi miastami) jest za niski, aby zapełnić nawet najmniejszy kilkudziesięciomiejscowy samolot pasażerski. Dzięki instytucji portu przesiadkowego, pasażerowie podróżujący do konkretnego portu docelowego gromadzeni są z różnych regionów świata, umożliwiając osiągnięcie satysfakcjonującego wskaźnika zapełnienia. Z perspektywy pasażera wadą jest oczywiście konieczność lotu z przesiadką, ale przewoźnicy tradycyjni, szczególnie, gdy istnieje konkurencyjne połączenie bezpośrednie, kompensują tę niewygodę proponując niższe ceny biletów. Najbardziej znaczącymi i konkurującymi ze sobą o pasażera liniami lotniczymi są United, Lufthansa, American Airlines, British Airways, Air France i KLM (*joint venture*) oraz Emirates. W wielu krajach Europy

³⁸⁰ InterVistas, *Estimating Air Travel Demand Elasticities – Final Report*. IATA, December 2007.

³⁸¹ P. Bauer, *Airline Hubs: A Study of Determining Factors and Effects*, Federal Reserve Bank of Cleveland Economic Review QIV 1987.

przewoźnicy tradycyjni wywodzą się z dawnych przewoźników państwowych, co ma miejsce także w przypadku rodzimego LOTu. Model *hub & spoke* jest w rzeczywistości skomplikowany i wymaga bardzo sprawnej koordynacji i planowania połączeń.

Obok przewoźników tradycyjnych występują także linie regionalne, które za pomocą mniejszych maszyn koncentrują się na obsłudze połączeń w ramach konkretnego obszaru geograficznego. Przewoźnicy ci z jednej strony obsługują własne połączenia, z drugiej na zasadzie podwykonawstwa wykonują regionalne połączenia dla większych linii. Doskonałym przykładem takiego przewoźnika jest EuroLOT, niegdyś dedykowana spółka LOTu do obsługi połączeń krajowych, dzisiaj przewoźnik, który oprócz połączeń dla LOTu obsługuje własne połączenia dla własnej grupy klientów nie tylko z/do Warszawy, ale także z innych portów w Polsce. Na podobnych zasadach działa szwajcarski Crossair, oraz do niedawna niemiecki Contact Air.

Inną grupą przewoźników są przewoźnicy czarterowi, którzy obsługują połączenia na zlecenie biur podróży i nie prowadzą sprzedaży detalicznej. Takimi liniami są EnterAir, TuiFly, czy Travel Service, które w dużej mierze w specyfice funkcjonowania przypominają tanie linie lotnicze. Oferują one ograniczony komfort podróży (m.in. poprzez krótkie odstępy pomiędzy rzędami foteli) ograniczając koszty tak, aby zachęcić biura podróży (w domyśle działające w celu maksymalizacji zysku) do wyboru ich oferty. W odróżnieniu od przewoźników tradycyjnych ponoszą one mniejsze ryzyko i często powoływane są do życia bez założenia kontynuowania działalności, ale np. na konkretny sezon. To czy przewoźnik osiągnie zysk jest w dużej mierze zależne od liczby umów podpisywanych z biurami jeszcze przed rozpoczęciem sezonu (letniego lub zimowego).

Ostatnią i najnowszą kategorią przewoźników lotniczych są tanie linie lotnicze, czyli tzw. *low-cost'y*. W odróżnieniu od przewoźników tradycyjnych, których działania oparte są na modelu *hub & spoke*, tanie linie koncentrują się na obsłudze ruchu *point-to-point* (pomiędzy konkretnymi punktami). Otwierają bezpośrednie połączenia pomiędzy tymi miastami, które są w stanie zapewnić wystarczający poziom ruchu *origin & destination*, aby zapełnić maszynę o pojemności ok. 180 pasażerów, czyli najczęściej Boeinga 737–800 lub Airbusa A320. Należy dodać, że tani przewoźnicy realizują wyróżnioną przez Michaela Portera strategię przywództwa kosztowego³⁸². Chęć obsługi najbardziej wrażliwych cenowo pasażerów wiąże się z koniecznością utrzymywania dużej dyscypliny kosztowej. Właśnie dlatego *low cost'y* korzystają z portów lotniczych oddalonych od głównych aglomeracji, na których opłaty lotniskowe są niższe niż na głównych lotniskach wykorzystywanych przez przewoźników tradycyjnych. Posiłki oraz napoje na pokładzie serwowane są tylko za opłatą do-

³⁸² M. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 54.

datkową (których sprzedaż stanowi dodatkowe źródło dochodu dla przewoźnika), brak jest bezpłatnej prasy, a odstępy pomiędzy rzędami foteli są tylko tak duże, aby spełniać wymogi bezpieczeństwa przewidziane odpowiednimi przepisami. W Europie najbardziej znanymi tanimi liniami są Ryanair, Easyjet oraz WizzAir, w Stanach Zjednoczonych Southwest, w Azji natomiast Air Asia.

Pomocnym narzędziem w rozumieniu istoty funkcjonowania poszczególnych kategorii przewoźników może być zestawienie cech odpowiadających im modeli biznesu.

Tabela 5.1. Charakterystyka lotniczych modeli biznesu

Model biznesu	Linie tradycyjne/sieciowe	Linie regionalne	Przewoźnicy nisko kosztowi	Linie czarterowe
Czynniki odpowiedzialne za sukces	<ul style="list-style-type: none"> • szerokie pokrycie rynku/ udział w rynku oraz jego wzrost (efekty sieciowe) • udział w aliansach strategicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • obsługa nisz • elastyczna współpraca z aliansami strategicznymi • efektywność kosztowa • dominacja na rynkach regionalnych 	<ul style="list-style-type: none"> • prostota procesów • efektywność kosztowa • duże przepływy ruchu pasażerskiego 	<ul style="list-style-type: none"> • obsługa wycieczek • integracja • efektywność kosztowa • zintegrowane zarządzanie pojemnością
Sily napędowe	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie nowych rynków • zwiększanie udziału rynkowego 	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie nisz 	<ul style="list-style-type: none"> • poszukiwanie tras z dużym ruchem <i>point-to-point</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • zainteresowanie ze strony biur podróży oraz integracja łańcucha wartości
Perspektywa dla modelu biznesu	<ul style="list-style-type: none"> • konsolidacja • podział rynków • redukcja połączeń peryferyjnych • koncentracja na segmentach o wysokiej dochodowości • dostosowanie floty 	<ul style="list-style-type: none"> • koncentracja na niszach • bliższa współpraca z aliansami 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Bieger, A. Wittmer, *Air Transport and Tourism – Perspectives and Challenges for Destinations, Airlines and Governments*, „Journal of Air Transport Management” 2006, no. 12.

5.2.2. Ewolucja modelu tradycyjnego przewoźnika lotniczego

Okres rozkwitu tanich linii lotniczych w Europie przypada na początek XXI w. Początkowo prekursorzy taniego latania, obserwując wysokie ceny biletów u przewoźników tradycyjnych, dostrzegli potencjalną grupę pasażerów, którzy dotychczas korzystali z innych środków komunikacji, ale byłiby skłonni wybrać podróż samolotem, przy

założeniu, że nie wiązałyby się to z istotnym wzrostem kosztów podróży. Na tej podstawie zaprojektowano model biznesu, który pozwoliłby świadczyć usługi dla tych pasażerów i jednocześnie na tym zarabiać. Okazało się wówczas, że znacząca część wartości dla klienta wrażliwego cenowo generowana jest przez oszczędność czasu jaką zapewnia transport powietrzny przy ograniczeniu pozostałych wymiarów produktu oferowanego przez drogi tradycyjnych przewoźników. Ci ostatni utrzymywali, że tanie linie lotnicze nie stanowią dla nich konkurencji, gdyż ich oferta skierowana jest do innego segmentu i bardziej godzi w przedsiębiorstwa proponujące przewozy lądowe. Ponadto spodziewano się, że osoby, które wcześniej nie korzystały z transportu lotniczego, przekonane do tego sposobu podróżowania, będą częściej wybierać ofertę bardziej komfortowych przewoźników tradycyjnych. Rzeczywistość okazała się jednak dla *legacy carriers* bardzo rozczarowująca. W dobie światowego kryzysu gospodarczego, szukania oszczędności przez przedsiębiorstwa oraz ogólnej recesji, część pasażerów linii tradycyjnych zaczęła wybierać ofertę tanich linii³⁸³. Zbiegło się to z ogólną niechęcią korporacji do rezerwowania biletów dla swoich pracowników w wyższych klasach podróży, co spowodowało spadek przychodów przewoźników tradycyjnych, obniżenie rentowności oraz widmo bankructwa dla wielu funkcjonujących od dziesięcioleci przedsiębiorstw. Los ten w ostateczności spotkał m.in. belgijską Sabenę czy szwajcarskiego Swissaira.

Pojawienie się na europejskim niebie tanich linii zmieniło branżę przewozów lotniczych bezpowrotnie. Najbardziej dotknięci skutkami ich rozwoju okazali się właśnie przewoźnicy tradycyjni. Lata koniunktury spowodowały, że organizacje te były mało elastyczne i niezdolne do szybkiej i płynnej adaptacji do nowych warunków rynkowych. Nie do końca też miały jasną wizję konkurowania z *low costami*, szczególnie bardziej znaczące linie, które spadek zapotrzebowania odczuwały tylko w jednym wymiarze działalności, czyli właśnie na rynku europejskim. Tradycyjny model biznesu opierający się na przewozie pasażerów o niskiej wrażliwości cenowej w ruchu wysoko płatnym przy umiarkowanej dyscyplinie kosztowej musiał ulec zmianie. W rezultacie wśród tradycyjnych przewoźników lotniczych wykształciło się kilka nowych modeli biznesu, z których każdy w założeniu ma pozwolić na osiągnięcie najwyższych możliwych stóp zwrotu z zainwestowanego kapitału. Aby móc dokonać oceny, który model wydaje się najbardziej odpowiedni w tradycyjnych przewozach lotniczych warto podzielić analizowane przedsiębiorstwa na trzy grupy przeprowadzając krótką analizę w odniesieniu do wybranej linii z każdej kategorii. Pierwszą grupą są przewoźnicy, którzy w obliczu rozwoju tanich linii dokonali pewnych zmian, ale mimo wszystko zachowali wszystkie

³⁸³ J. O'Connell, G. Williams, *Passengers' Perceptions of Low Cost Airlines and Full Service Carriers – A Case Study Involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines*, „Journal of Air Transport Management”, July 2005, vol. 11, no. 4.

najbardziej charakterystyczne elementy stanowiące o tym, iż są one przewoźnikami tradycyjnymi. Drugą grupę stanowią ci przewoźnicy, którzy postanowili zbudować model hybrydowy, w dużej mierze projektując usługę zbliżoną do tej świadczonej przez tanich przewoźników. Trzecią i tym samym ostatnią grupę stanowią przewoźnicy, którzy postawili na portfel modeli biznesu walcząc równoległe, ale odrębnymi markami, o dwie w założeniu niezależne grupy pasażerów.

Dokonanie przedmiotowej analizy wymaga przyjęcia pewnych założeń. Branża przewozów lotniczych jest o tyle skomplikowana, o ile przewoźnicy konkurują ze sobą na wielu rynkach o heterogennego klienta. Pasażerowie dzielą się na podróżujących służbowo oraz prywatnie, na osoby o wysokiej skłonności do zapłaty za bilet oraz na osoby o niskiej wycenie transportu lotniczego, a w konsekwencji na pasażerów podróżujących w klasie pierwszej (oferowanej zazwyczaj tylko na dłuższych rejsach), w klasie biznes i w klasie ekonomicznej. Pojedynczym rynkiem dla przewoźnika lotniczego jest trasa z portu A do portu B, która jest często realizowana w oparciu na centralnym porcie przesiadkowym w miejscowości H. O tym, czy wejść na dany rynek decydują prognozy ruchu, stan konkurencji, potencjał rozwoju oraz możliwości flotowe. W przypadku przewoźników tradycyjnych decyzje odnośnie konkretnej trasy są jednak wynikiem analizy siatki połączeń jako całości. Niektóre połączenia do portu przesiadkowego, same w sobie okazałyby się nieopłacalne, ale ze względu na to, że niektórzy pasażerowie kontynuują podróż zachodzi wspomniany już efekt *segment negative, network positive*, co sprawia, że ujemny wynik tzw. *feeder'a* (połączenia dostarczającego pasażerów do portu przesiadkowego) jest kompensowany przez dodatni rezultat na całej siatce. Całość ma oczywiście walor czysto księgowy i zależy od tego, jaką część taryfy przypisać połączeniu do portu przesiadkowego, a jaką drugiemu połączeniu docelowemu. Reasumując, możliwość bezpośredniego porównywania przewoźników jest ograniczona do konkretnych tras. Nie istnieją bowiem dwie takie same linie, które obsługiwałyby tę samą siatką połączeń z tego samego portu przesiadkowego. Konkurencja ma wymiar globalny, a porty przesiadkowe linii zlokalizowane są w oddalonych od siebie nawet o tysiące kilometrów miastach.

Pokazanie ewolucji modelu tradycyjnej linii lotniczej w obliczu dynamicznego rozwoju przewoźników nisko kosztowych na rynku europejskim uzasadnione jest tym, że największe zmiany w funkcjonowaniu tej kategorii przedsiębiorstw można było zaobserwować właśnie w związku z podbojem nieba przez *low cost'y*. Warto dodać, że w Europie kilka konkurujących ze sobą linii lotniczych jest często własnością tego samego holdingu, czy grupy. Funkcjonują one często na tych samych rynkach, ale oparte są na rozbieżnych modelach biznesu, współpracując ze sobą, ale jednocześnie zabiegając o tego samego klienta. Względy właścicielskie należy zatem pominąć, przyjmując, że zarządy poszczególnych linii w grupie dążą do osiągnięcia jak najbardziej korzystnej sytuacji przez spółkę córkę, i że nie dokonywana jest optymalizacja przychodów wewnątrz grupy.

Analiza każdego przypadku w ramach danej kategorii przewoźników tradycyjnych obrazuje sposób radzenia sobie z konkurencją nisko kosztową w zakresie, w jakim zmianie ulega dotychczasowy model biznesu. Każdy przypadek pozwala zatem odpowiedzieć na pytanie, czy zmianie uległa grupa docelowa, dla której świadczona jest usługa, w jaki sposób zmienił się sposób jej świadczenia, oraz w jaki sposób przewoźnik generuje i pochłania wytwarzaną dla klientów wartość.

Współczesny model tradycyjny

Model biznesu stosowany przez linie należące do pierwszej grupy należy określić współczesnym modelem tradycyjnym. W gruncie rzeczy nie różni się on istotnie od dawnego modelu tradycyjnego, powstawał on jednak opierając się na ewolucji branży lotniczej w ostatnich latach. Linie należące do pierwszej grupy charakteryzuje obsługa połączeń opierających się na centralnym porcie przesiadkowym, oferowanie przynajmniej dwóch klas podróży i jednocześnie położenie dużego nacisku na oferowany produkt zarówno na ziemi, jak i w powietrzu. Oferta tych przewoźników skierowana jest do pasażerów, którzy cenią sobie komfort podróży i są w stanie z tego powodu zapłacić za bilet więcej niż u przewoźników nisko kosztowych. Pojawienie się tanich linii lotniczych spowodowało jednak, że zmalała premia, którą najbardziej wrażliwi cenowo pasażerowie są w stanie zapłacić za podróżowanie tradycyjną linią lotniczą. W związku z tym przewoźnicy tradycyjni zmuszeni zostali poddać się restrukturyzacji i znaczącym cięciom kosztów. Aby wskazać główne założenia współczesnego modelu tradycyjnego w celu późniejszego porównania z modelem hybrydowym oraz rozwiązaniem polegającym na utrzymywaniu wielu modeli równoległe warto podać przynajmniej po jednym przykładzie linii lotniczej, która wpisuje się w wyróżnioną kategorię.

Przykładem europejskiego przewoźnika, który w dużej mierze spełnia zarysowane kryteria jest SWISS. Przewoźnik ten powstał w 2002 r., po ogłoszeniu upadłości narodowych linii Szwajcarii – Swissair. Obecnie linie są własnością Lufthansa Group i obsługują połączenia europejskie oraz połączenia do Ameryki Północnej i Południowej, Azji i Afryki. W tym celu wykorzystują prawie 100 maszyn średniego i długiego zasięgu, oferując na rejsach miejsca w trzech klasach (klasa pierwsza na wybranych trasach długodystansowych). SWISS jest przykładem przewoźnika, który pomimo dynamicznej ekspansji przewoźników nisko kosztowych w Europie nie podjął tak radykalnych kroków, do jakich zmuszone zostały linie konkurencyjne, w tym np. polski LOT. Jak już wspomniano, linie lotnicze konkurują ze sobą w wymiarze globalnym, natomiast przewoźnicy nisko kosztowi funkcjonują wyłącznie wewnątrz określonego kontynentu, często zaznaczając swoją obecność bardziej wyraźnie w określonych jego regionach. Szwajcaria należy do grupy bogatszych krajów Europy, którą cechuje

wysoki poziom wskaźnika GDP *per capita*³⁸⁴. Wydatki na przewozy lotnicze mieszkańców Szwajcarii stanowią zatem o wiele niższy ułamek ogólnych dochodów niż pozostałych państw Europy *ceteris paribus*. Oznacza to, że potencjał dla tanich linii lotniczych musi płynąć ze strony pasażerów podróżujących do Szwajcarii z innych państw Europy. Szwajcaria nie jest silnym ośrodkiem turystycznym, a pasażerowie w ruchu niebiznesowym stanowią ważną grupę docelową tanich przewoźników. Te czynniki mogą uzasadniać, dlaczego SWISS pozycjonuje dziś swoją ofertę inaczej niż europejska konkurencja, stawiając na wysoką jakość i zapewniając wysoki poziom obsługi na ziemi i w powietrzu.

Odnosząc się do koncepcji czterech elementów każdego modelu biznesu wymienionych przez M. W. Johnsona, C.M. Christensena oraz H. Kagermanna³⁸⁵ należy wskazać, że zmiany, którym poddano SWISS dotyczą przede wszystkim dwóch wybranych aspektów – najważniejszego, czyli propozycji wartości (*Customer Value Proposition*) oraz kluczowych zasobów (*Key Assets*). W pozostałych dwóch aspektach, czyli kluczowych procesach (*Key Processes*) oraz formule zysku (*Profit Formula*) zmiany nie były istotne. Główny proces polegający na dostarczaniu pasażerów do portu przesiadkowego oraz fakt stosowania zaawansowanej dyskryminacji cenowej pozostały filarami, na których opiera się przewoźnik. W przypadku dwóch pierwszych kwestii (wyróżnionych także przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura), ewolucję podejścia przewoźnika do wybranych aspektów działalności można przedstawić w formie tabelarycznej (tab. 5.2).

Tabela 5.2. Ewolucja modelu biznesu linii lotniczych SWISS

Element modelu biznesu	SWISS dawniej (Swissair)	SWISS obecnie
Propozycja wartości	<ul style="list-style-type: none"> • tradycyjny przewoźnik oferujący transport lotniczy w warunkach ponadprzeciętnego komfortu i obsługi pasażera • brak zdefiniowanej grupy docelowej (generalna kategoria pasażera w ruchu międzynarodowym) • chęć bycia wszystkim dla wszystkich (brak klarownej strategii oraz wyboru strategicznych rynków) 	<ul style="list-style-type: none"> • przewoźnik zorientowany na obsługę klienta ceniącego, wyższy komfort we wszystkich trzech tradycyjnych klasach podróży – pierwszej, biznes oraz ekonomicznej (catering, fotele, system rozrywki) • różnicowanie oferty (akcentowanie szwajcarskiego rodowodu) • obsługa rynków o wysokim potencjale biznesowym – rezygnacja z destynacji o niskiej dochodowości • przychody z obsługi pasażerów o niskiej skłonności do zapłaty mają charakter uzupełniający • aktywa oraz działalność podporządkowana pod obsługę strategicznych rynków

³⁸⁴ M. Gasic, B. Kurkowiak, *Substantial Cross-European Differences in GDP Per Capita*, Eurostat – „Statistics in Focus” 2012, no. 47.

³⁸⁵ M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, December 2008, vol. 86, no. 12.

Element modelu biznesu	SWISS dawniej (Swissair)	SWISS obecnie
Kluczowe aktywa	<ul style="list-style-type: none"> • przestarzała flota oraz niski poziom inwestycji w jej modernizację: <ul style="list-style-type: none"> – flota składająca się z samolotów średniego i długiego zasięgu o przeciętnej wydajności oraz wysokim nalocie (m.in. wystuzone, mało ekonomiczne samoloty McDonnell-Douglas MD-11) – przeciętnej jakości produkt pokładowy (chodzi o tzw. <i>hard-product</i> – fotele i system rozrywki), odstający od konkurencji zarówno europejskiej, jak i światowej 	<ul style="list-style-type: none"> • wysoki poziom inwestycji w modernizację floty oraz produktu pokładowego: <ul style="list-style-type: none"> – flota przewoźnika wzbogaciła się ostatnio o 14 nowych i bardzo wydajnych samolotów dalekiego zasięgu Airbusy A330-300, na krótszych trasach zostaną wprowadzone Bombardieri C-Series, które zastąpią wystuzone BAe Avro obniżając wydatki na paliwo – SWISS jako jeden z pierwszych przewoźników wprowadził indywidualny system rozrywki w klasie ekonomicznej, fotele rozkładające się do pełnej pozycji horyzontalnej w klasie biznes, oraz miniapartamenty w klasie pierwszej (tzw. <i>suites</i>)

Źródło: opracowanie własne.

Przykład linii lotniczych SWISS pokazuje, że przystosowanie modelu biznesu do zmieniających się warunków rynkowych nie musi obejmować znaczących zmian wszystkich jego elementów. Koncentracja na wybranych segmentach rynku przez przedsiębiorstwo o dawniej szerokiej orientacji rynkowej może jedynie wymagać odpowiednich zmian produktu, nie zmieniając istoty zachodzących procesów wytwarzania i dostarczania wartości. Wielu przewoźników tradycyjnych, którzy nie podjęli bezpośredniej walki z tanimi liniami, w praktyce dokonało mało rewolucyjnych zmian.

Analiza przypadku SWISS wskazuje ponadto, że podjęcie bezpośredniej konkurencji z przewoźnikami nisko kosztowymi nie zawsze jest najlepszym rozwiązaniem. Nowoczesny model biznesu tradycyjnego przewoźnika może przewidywać zarabianie na połączeniach długodystansowych (na pasażerach w ruchu wysoko płatnym) oraz utrzymywanie połączeń europejskich tylko w celu zasilania centralnego portu przesiadkowego w potoki podróży kontynuujących podróż na inne kontynenty. Jednocześnie model ten może przewidywać sprzedaż biletów w ruchu europejskim ze stratą, tylko w celu pokrycia części kosztów, które przewoźnik i tak musi ponieść z tytułu obsługi rejsów. Swiss pokazuje zatem, że nowoczesny tradycyjny przewoźnik nie musi przechodzić głębokich przeobrażeń. Ważne, żeby znalazł swoją niszę, żeby opracował spójny produkt, który w 100% zaspokoi wymagającego odbiorcę. Warunkiem osiągnięcia sukcesu jest dostosowanie zasobów do takiego modelu. Wiąże się on z koniecznością utrzymywania wysokiej proporcji połączeń długodystansowych do połączeń europejskich, a zatem wysokiego stosunku samolotów dalekiego do średniego zasięgu, oraz utrzymywaniem tylko tych połączeń europejskich, które pozwalają utrzymywać wysoką rentowność na długich trasach. Równolegle należy

dbać o dyscyplinę kosztową, usuwając zbędne elementy produktu i utrzymując racjonalny poziom zatrudnienia. Model ten wymaga sukcesywnych inwestycji w produkt pokładowy, szczególnie wtedy, gdy grupą docelową jest nisza ceniąca sobie wysoki komfort podróży. Podjęcie tych wszystkich działań wpisuje się w strategię różnicowania wyróżnioną przez Michaela Portera³⁸⁶. W Europie istnieje niewiele linii, które podążałyby według podobnego schematu co SWISS. Podobnie funkcjonują natomiast tureckie linie lotnicze Turkish, skupiając się na wysokim komforcie podróży i utrzymując wysoki stosunek połączeń długodystansowych do połączeń regionalnych³⁸⁷.

5.2.3. Model hybrydowy

W Europie można wyróżnić kilka linii lotniczych, które w obliczu zintensyfikowanej konkurencji z tanimi przewoźnikami przeformułowały swój model biznesu, upodabiając się do tej grupy rywali. Chodzi m.in. o skandynawskie linie lotnicze SAS z siedzibą w Kopenhadze oraz Brussels Airlines, z *hubem* w Brukseli. Z uwagi na fakt, że SAS dopiero w ostatnim okresie dokonał zmian przybliżających model biznesowy przedsiębiorstwa do linii nisko kosztowych więcej uwagi warto w tym miejscu poświęcić belgijskiemu przewoźnikowi.

Brussels Airlines powstały w 2006 r., w wyniku połączenia SN Brussels Airlines oraz tanich linii Virgin Express. SN Brussels Airlines to natomiast przewoźnik, który rozpoczął działalność w 2002 r., krótko po tym jak narodowy przewoźnik Belgii (Sabena) ogłosił upadłość. Jej przyczyną była z jednej strony zła koniunktura gospodarcza i załamanie rynku przewozów lotniczych po atakach terrorystycznych z 11. września 2001 r., a z drugiej brak wizji konkurowania z większymi europejskimi przewoźnikami oraz wysoki poziom kosztów własnych. Od początku swojego istnienia Brussels Airlines proponowały właściwie produkt tanich linii w opakowaniu tradycyjnego przewoźnika. Początkowo przewoźnik oferował dwie klasy podróży *b.light economy* oraz *b.flex economy plus*, rezygnując z oferowania miejsc w klasie biznes³⁸⁸. Druga klasa podróży odpowiada produktowi oferowanemu przez pozostałe tradycyjne linie lotnicze na rejsach europejskich, natomiast pierwsza ma za zadanie przechwycić pasażerów tanich linii. Podobnie postąpiły linie skandynawskie SAS, które zrezygnowały z oferowania klasy biznes na rejsach europejskich

³⁸⁶ M. Porter, *Strategie konkurencji...*, op.cit., s. 54.

³⁸⁷ E. Fry, *Turkish Airlines Goes Global*, „Fortune Magazine Money.Cnn.Com”, February 21, 2013.

³⁸⁸ M. Caswell, *Brussels Airlines Introduces European Business Class*, Business Traveller, March 6, 2009.

wprowadzając odpowiedniki *b.light* oraz *b.flex* w postaci *SAS Go* oraz *SAS Plus*³⁸⁹. Ograniczenie produktu pokładowego, wprowadzenie cateringu tylko za opłatą miało ograniczyć koszty przewoźnika przypadające na pasażera w taki sposób, aby ceny biletów Brussels Airlines nie były dużo wyższe od taryf oferowanych przez tanich przewoźników. Pozostałe koszty natomiast pozostały bez zmian. Nie zmniejszono odstępów pomiędzy fotelami, nie wymieniono floty krótkiego i średniego zasięgu, co ostatecznie powoduje, że tanie linie i tak mają przewagę kosztową nad przewoźnikiem tradycyjnym. Z drugiej strony, dzięki oferowaniu na tych samych rejsach produktu wzbogaconego³⁹⁰, linia zarabia również na pasażerach o wyższej skłonności do zapłaty, których przewoźnicy nisko kosztowi nie są w stanie przechwycić. Z uwagi na fakt, że Bruksela jest silnym ośrodkiem biznesowym, siedzibą Komisji Europejskiej oraz NATO przewoźnik ostatecznie wprowadził także klasę *b.business*. W związku z tym, model hybrydowy w wydaniu Brussels Airlines przewiduje oferowanie produktu różnym grupom konsumentów, w tym także pasażerom najbardziej wrażliwym na zmianę ceny biletów. Pozostałe założenia modelu zostały przedstawione według schematu Christensena, Johnsona i Kagermanna³⁹¹ w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Ewolucja modelu biznesu Brussels Airlines

Element modelu biznesu	Sabena	Brussels Airlines
Propozycja wartości	<ul style="list-style-type: none"> • tradycyjny przewoźnik państwowy oferujący transport lotniczy głównie opierający się na siatce europejskiej • brak zdefiniowanej grupy docelowej (generalna kategoria pasażera w ruchu międzynarodowym) • mało klarowna wizja przedsiębiorstwa i konkurencji z większymi przewoźnikami 	<ul style="list-style-type: none"> • przewoźnik zorientowany na obsługę klienta wrażliwego cenowo i podatnego na ofertę tanich linii – produkt <i>b.light</i> – brak cateringu, małe odstępki pomiędzy rzędami foteli, ograniczenia bagażu, ale obsługa połączeń z lotniska niedaleko Brukseli (tanie linie korzystają z oddalonego o 100 km Charleroi) • różnicowanie oferty dla klientów o wyższej skłonności do zapłaty – produkt <i>b.flex</i> oraz <i>b.business</i> • koncentracja na obsłudze połączeń europejskich z/do Brukseli oraz rozwijanie niszy połączeń afrykańskich
Kluczowe aktywa	<ul style="list-style-type: none"> • przestarzała flota składająca się głównie z samolotów średniego zasięgu oraz niski poziom inwestycji w jej modernizację 	<ul style="list-style-type: none"> • powolny proces modernizacji – z uwagi na realizację strategii przywództwa kosztowego w odniesieniu do rynku europejskiego • nowoczesna flota dalekiego zasięgu z atrakcyjnym produktem pokładowym w klasie biznes do obsługi niszy połączeń afrykańskich oraz wybranych połączeń transatlantyckich

³⁸⁹ C. Jasper, *SAS Scraps Business Class in Europe to Meet Low-Cost Threat*, Bloomberg, March 22, 2013.

³⁹⁰ P. Kotler, *Marketing...*, op.cit., s. 115.

³⁹¹ M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann, *Reinventing Your Business...*, op.ci.

Element modelu biznesu	Sabena	Brussels Airlines
Kluczowe procesy	<ul style="list-style-type: none"> rozwinięta siatka połączeń europejskich charakterystyczna dla przewoźników tradycyjnych chęć oferowania pasażerom transferowym połączeń europejskich opierających się na centralnym porcie przesiadkowym w Brukseli 	<ul style="list-style-type: none"> pozostawienie tylko tych połączeń, na których ruch <i>origin & destination</i> zapewnia satysfakcjonującą rentowność podporządkowanie siatki długodystansowej pod obsługę niszy afrykańskiej <i>streamlining</i> (wysmuklenie) procesów, eliminacja zbędnych ogniw w łańcuchu wartości, presja kosztowa
Formuła zysku	<ul style="list-style-type: none"> wysokie marże przy średnim wskaźniku zapelnienia słaba dyscyplina kosztowa 	<ul style="list-style-type: none"> chęć utrzymywania poziomu kosztów właściwych tanim liniom (przywództwo kosztowe) niska, ale dodatnia marża na pasażerach o niskiej skłonności do zapłaty (wysoki poziom zapelnienia samolotów) oraz uzupełniająco wysokie marże na pasażerach o wyższej skłonności do zapłaty inwestycje w produkt pokładowy i flotę na połączeniach wysoko płatnych (różnicowanie produktu)

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na niekorzystne położenie swoich *hubów* zarówno SAS, jak i Brussels Airlines nie mogą liczyć na pasażerów w ruchu europejskim transferowym. Obsługują natomiast ruch interkontynentalny oraz z/do Danii/Belgii, co powoduje, że w pewnym zakresie oferta tych przewoźników tradycyjnych dociera do osób, które stanowią grupę docelową tanich linii lotniczych. W związku z tym zmuszone są podejmować kroki, które pozwoliłyby im zaoferować bilety z niewielką premią względem taryf przewoźników nisko kosztowych. Zdając sobie jednak sprawę z tego, że pasażerowie najbardziej wrażliwi cenowo i tak wybiorą ofertę tanich linii, różnicują swój produkt, aby docierać do innych segmentów rynku o wyższej skłonności do zapłaty za bardzo podobną usługę.

Ciekawym zagadnieniem jest przyszłość wspomnianych przewoźników, którzy w swojej ofercie tak bardzo zbliżyli się do tanich linii lotniczych. Na gruncie przypadku szczególnie interesująca jest kwestia zdolności przedsiębiorstwa do funkcjonowania według modelu hybrydowego. Inaczej niż przewoźnicy tradycyjni funkcjonujący według współczesnego modelu, podejmują oni bezpośrednie wyzwanie w nierównej walce. Rywalizacja o najbardziej wrażliwego cenowo klienta może się okazać wyniszczająca bez znaczących przeobrażeń w zakresie struktury organizacyjnej oraz zasobów, w tym przede wszystkim floty. Z drugiej strony, model hybrydowy jest ciekawym rozwiązaniem, bo dąży do pogłębienia dyskryminacji cenowej pomiędzy pasażerami. Z perspektywy przedsiębiorcy najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest doprowadzenie do takiego stanu, w którym każdy pasażer płaci według swojej skłonności do zapłaty (*willingness-to-pay*). Obsługiwanie kilku klas podróży oraz

projektowanie produktu pod konkretne grupy klientów, ułatwiają to zadanie. W przyszłości bardzo możliwe, że poszczególne elementy produktu dawniej wliczonego w jego cenę będą odpłatne, a pasażer będzie płacił tylko za te jego elementy, które uzna za ważne i potrzebne. Wydaje się zatem, że sukces rozwiązań hybrydowych jest pochodną tego, w jakim stopniu linia, opierając się na tych samych zasobach, jest w stanie obsługiwać równoległe różne grupy konsumentów bez uszczerbku dla żadnej z nich. Warunkiem koniecznym jest zatem, aby poziom kosztów podstawy produktu (jednolity dla wszystkich klas podróży) kształtował się na konkurencyjnym dla tanich linii poziomie.

Portfel lotniczych modeli biznesu

Trzecia droga, którą zdecydowali się podążać niektórzy przewoźnicy tradycyjni wydaje się najbardziej wymagająca zarówno pod względem kapitałowym, jak i organizacyjnym. Zamiast walczyć o klienta o niskiej skłonności do zapłaty za bilet oraz pasażera w ruchu wysoko płatnym opartym na jednej marce, przewiduje funkcjonowanie dwóch przewoźników, z których jeden konkuruje bezpośrednio z przewoźnikami nisko kosztowymi wykorzystując korzyści skali i zakresu, oraz drugiego, tradycyjnego, pozycjonowanego wyżej, z centralnym portem przesiadkowym do obsługi pasażerów o wyższej wycenie podróży. Przykładem przewoźników, którzy zdecydowali się na takie rozwiązanie są m.in. Lufthansa z liniami Germanwings, Singapore Airlines z liniami Scoot, a dawniej LOT z Centralwings.

O ile LOT zawiesił działalność Centralwings z uwagi na fakt, że spółka córka nigdy nie była prawdziwym przewoźnikiem nisko kosztowym i nie wytrzymała konkurencji prawdziwych *low costów*, o tyle Lufthansa podejmowała temat Germanwings dwa razy. Pierwsza próba miała miejsce w 2009 r. i polegała na przejściu taniego niemieckiego przewoźnika, który miał za zadanie generować zyski dla grupy na tym wyodrębnionym bardzo wrażliwym na cenę segmencie rynku³⁹². Germanwings w odróżnieniu od takich przewoźników jak Easyjet, czy Ryanair nie był jednak przewoźnikiem nisko kosztowym z prawdziwego zdarzenia. Konfiguracje samolotów nie były typowe dla *low-costów* – odstępów pomiędzy fotelami nie były tak małe jak u konkurencji, prowadząc do wyższych kosztów przypadających na miejsce. W istocie Germanwings różnił się od Lufthansy tylko brakiem tzw. miękkiego produktu, czyli m.in. cateringu i prasy. Niektóre porty lotnicze obsługiwane przez Germanwings pokrywały się nawet z lotniskami, na które latała Lufthansa.

³⁹² D. Kaminsky-Morrow, *Lufthansa Acquires Budget Arm Germanwings from Eurowings*, Flight-global.com, December 8, 2008.

W okresie działania dawnego Germanwings, o grupie Lufthansy można było faktycznie mówić, że utrzymywała portfel lotniczych modeli biznesu. Jeden model polegał na zaproponowaniu najbardziej wrażliwym na cenę klientom podstawowego produktu jakim jest transport z punktu A do punktu B za najniższą możliwą cenę przy założeniu niższych kosztów, natomiast drugi, na oferowaniu tradycyjnego produktu pasażerom, którzy podróżują na inny kontynent, a w ruchu europejskim cenią sobie komfort na ziemi, serwis pokładowy oraz latanie na główne lotniska. Model polegający na dwóch niezależnych od siebie operacyjnie przewoźnikach jednak się nie sprawdził. Prowadzi to do wniosku, że portfel modeli biznesu wymaga, aby konkretne jego elementy były ze sobą spójne, żeby ze sobą współgrały, w tworzeniu wartości dla całej grupy. Innymi słowy, sukces portfela modeli biznesu może być uzależniony od korzyści zakresu i skali, jak i od *know-how*, rozwiązań technologicznych oraz wspólnych zasobów. Jest to zatem argument, który przemawia za tym, aby portfel modeli biznesu odzwierciedlał stan, w którym rozbieżne i rozdzielne rozwiązania korzystają ze wspólnej bazy technologicznej i zasobowej.

Podobne wnioski wyciągnął zarząd Lufthansy, po raz drugi podejmując wyzwanie związane z Germanwings. Przełom nastąpił na początku 2013 r., kiedy Lufthansa zmuszona była do ponownego przeformułowania modelu biznesowego w odniesieniu do nierentownych (w latach 2010 i 2011) połączeń europejskich³⁹³. O ile na połączeniach długodystansowych komfort ma duże znaczenie i ułatwia dyskryminację cenową pomiędzy pasażerami, o tyle na trasach wewnątrz kontynentu liczy się głównie transport z miejsca A do miejsca B. Przewoźnikom tradycyjnym ciężko jest zatem wygrać ofertą z tanimi przewoźnikami na krótkich trasach. Nawet pasażerowie w ruchu biznesowym często decydują się na ofertę tanich przewoźników z uwagi na oszczędność czasu i atrakcyjne taryfy. Ze względu na centralne położenie Frankfurtu i Monachium (portów przesiadkowych Lufthansy), warto podkreślić, że znacząca część działalności biznesowej opiera się na obsłudze ruchu europejskiego. Chęć ponownego funkcjonowania opartego na portfelu modeli biznesu na innych jednak zasadach wymagała wieloaspektowej zmiany w podejściu do prowadzonej działalności. Najważniejsze elementy zmian w modelu biznesu opierającego się na kilku pojedynczych modelach zostały przedstawione według wcześniejszej systematyki w tabeli 5.4.

³⁹³ M. Mueller, *Budget Gamble: Lufthansa Risks Losing Customers With Revamp*, „Spiegel Online International”, April 17, 2013.

Tabela 5.4. Zintegrowany portfel modeli biznesu Lufthansy

Element modelu biznesu	Lufthansa dawniej	Lufthansa + Germanwings
Propozycja wartości	<ul style="list-style-type: none"> • jedna z najbardziej rozbudowanych siatek połączeń, jako źródło przewagi konkurencyjnej w ramach strategii różnicowania produktu • zaawansowany poziom dyskryminacji cenowej zapewniający obsługą trzech klas podróży – pierwszej, biznes i ekonomicznej • najwyższy światowy standard obsługi pasażerów klasy pierwszej (dedykowany terminal, transfery limuzynami do/z samolotów) • pierwszy europejski przewoźnik zapewniający dostęp do Internetu na pokładzie (wybrane trasy interkontynentalne) 	<ul style="list-style-type: none"> • dwie marki – Lufthansa do obsługi połączeń <i>high-yield</i> (zarówno europejskich, jak i interkontynentalnych) oraz Germanwings do obsługi mniej rozwojowych połączeń europejskich, poza portami we Frankfurcie i Monachium, na których pasażerowie są bardziej skłonni skorzystać z oferty tanich linii • produkt taniej linii pod szyldem Germanwings; pełny, ale zubożony produkt pod marką Lufthansa (jako pochodna cięć kosztów) • częściowa rezygnacja z klasy pierwszej • przewaga konkurencyjna dzięki niezawodnej i najbardziej rozwiniętej siatce połączeń – różnicowanie produktu odgrywa teraz długoplanową rolę
Kluczowe aktywa	<ul style="list-style-type: none"> • niejednolita flota składająca się z samolotów dalekiego, średniego i krótkiego zasięgu, różnych producentów, o wysokiej średniej wieku • wysoki poziom inwestycji w utrzymanie i sukcesywną modernizację floty • baza lojalnych klientów, podtrzymywanych przez obsługę programu lojalnościowego Miles & More 	<ul style="list-style-type: none"> • duże nakłady inwestycyjne w nowoczesną i wydajną flotę samolotów; dostosowanie oferty do faktycznego zapotrzebowania (rozwój floty regionalnej) • zmiana konfiguracji kabin na rejsach europejskich – wprowadzenie NEK (<i>Neue Europa Kabine</i>) – cieńsze fotele pozwalają zwiększyć pojemność do 10% i zapewnić odpowiedni wzrost przychodów <i>ceteris paribus</i> • znaczące ograniczenia przywilejów programu Miles & More, godzące w najbardziej lojalnych pasażerów Lufthansy
Kluczowe procesy	<ul style="list-style-type: none"> • sprawnie działające porty przesiadkowe we Frankfurcie, w Monachium oraz w ograniczonym zakresie także w Duesseldorfie • siatka połączeń zaprojektowana z myślą o obsłudze nie tylko pasażerów w ruchu pomiędzy kontynentami, ale także w ruchu europejskim • odprawa pasażerska dokonywana głównie przez pracowników obsługi naziemnej 	<ul style="list-style-type: none"> • przeniesienie części zdecentralizowanych europejskich połączeń Lufthansy do Germanwings przy jednoczesnej integracji kanałów sprzedaży • europejska siatka Lufthansy podporządkowana obsłudze połączeń długodystansowych • Internet – wykorzystanie w bezpośrednich kanałach sprzedaży oraz obsłudze pasażera (m.in. <i>self check-in</i> w celu redukcji kosztów obsługi naziemnej)
Formuła zysku	<ul style="list-style-type: none"> • koncentracja na strumieniach przychodów od pasażerów w ruchu biznesowym, zgodnie z zasadą Pareto, że 20% pasażerów generuje 80% przychodów • pasażerowie o niskiej skłonności do zapłaty stanowią uzupełniające źródło dochodu • umiarkowana dyscyplina kosztowa, z uwagi na chęć realizacji strategii różnicowania produktu 	<ul style="list-style-type: none"> • chęć powrotu do rentowności połączeń europejskich, dzięki niskim kosztom własnym Lufthansy, oraz dzięki powierzeniu części połączeń z siatki przewoźnikowi nisko kosztowemu • eliminacja niedochodowych sektorów działalności (obsługa pasażerów pierwszej klasy okazuje się zbyt droga) • chęć zarabiania na pasażerach także o niskiej skłonności do zapłaty • wysoka dyscyplina kosztowa determinująca wymiar produktu

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, koncepcja utrzymywania portfela lotniczych modeli biznesu na przykładzie Lufthansy różni się znacząco od założeń modelu hybrydowego. Zarząd grupy rozpoznaje fakt, że pasażerowie należą do różnych segmentów rynku, oraz iż posiadają różną skłonność do zapłaty za bilet. Spółka wychodzi jednocześnie z założenia, że obsługa wszystkich tych segmentów opartych na jednej marce, jeden hybrydowy model biznesowy, jest nie do zrealizowania, ze względu na niedopasowanie produktu do możliwości technicznych przedsiębiorstwa. Tradycyjny przewoźnik pomimo wszelkich starań nigdy nie stanie się przewoźnikiem nisko kosztowym, a im wyraźniejsze będą te starania tym większą mają szansę doprowadzić do odpływu pasażerów wysoko płatnych. W związku z tym należy powołać do życia dwa modele biznesu, z których jeden przewiduje taniego przewoźnika, oraz dopasowanie całej organizacji do jego obsługi, utrzymywania wysokiej dyscypliny kosztowej i faktycznej zdolności do konkurowania z takimi liniami jak Ryanair, Easyjet czy Wizzair oraz drugiego dla bardziej wymagających pasażerów europejskich i pasażerów w ruchu tranzytowym, międzykontynentalnym. Strategia utrzymywania portfela lotniczych modeli biznesu jest bardzo kosztowna, gdyż w gruncie rzeczy polega na dublowaniu połączeń, konieczności zakupu nowych maszyn, zatrudnieniu dodatkowych pracowników. Sukces takiego rozwiązania zależy w dużej mierze od pojemności rynku, a zatem czy nowa spółka zdoła poszerzyć bazę klientów, czy tylko przejmie bardziej wrażliwych na cenę, dotychczasowych pasażerów Lufthansy. Model hybrydowy oraz portfel modeli biznesu opierają się zatem na różnych założeniach, z których każde posiada swoje zalety i wady. Czy strategia, według której podąża grupa Lufthansy pozwoli jej przywrócić rentowność połączeń europejskich i poprawę sytuacji nie jest pewne. Warto natomiast zestawić poszczególne koncepcje funkcjonowania tradycyjnych przewoźników lotniczych w celu określenia ogólnego kierunku zmian branży w przyszłości.

Podsumowanie

Jeszcze nie tak dawno, poszczególne rodzaje lotniczych modeli biznesu można było od siebie łatwo odróżnić. W ostatnich latach stan ten uległ zmianie, po części ze względu na wiele fuzji i przejęć, spowodowanych także presją konkurencji³⁹⁴. Organizacje poszukują nowych sposobów kreowania wartości dla siebie, klientów i swoich partnerów, co prowadzi do przeformułowywania i powstawania nowych modeli biz-

³⁹⁴ S. Nair, M. Palacios, F. Ruiz, *The Analysis of Airline Business Models in the Development of Possible Future Business Options*, „World Journal of Management”, March 2011, vol. 3, no. 1.

nesu. W branży lotniczej tradycyjnie wyróżniano trzy główne modele biznesu – model tradycyjny, model nisko kosztowy oraz model grupowy. Opierając się na przedstawionych przypadkach należy stwierdzić, że ten jasny podział uległ znacznemu zatarciu. Ze względu na znaczący stopień konsolidacji w branży, linie lotnicze funkcjonują w grupach, a wszyscy przewoźnicy, w tym tradycyjni dążą do utrzymywania niskich kosztów w celu zachowania wysokiego stopnia konkurencyjności.

Przedstawiona analiza dostarcza odpowiedzi na wiele pytań. Po pierwsze, w sposób pośredni wskazuje jakie kroki powinien podjąć przewoźnik tradycyjny w celu utrzymania i zwiększenia konkurencyjności na rynku lotniczym charakteryzującym się dynamicznym wzrostem połączeń nisko kosztowych, choć ze względu na wielość sposobów radzenia sobie z konkurencją wskazanie jednego sposobu postępowania nie jest możliwe. Pewne jest, że przewoźnicy tradycyjni nie powinni pozostawać bezczynni. Przeobrażenia branży, większa świadomość klientów sprawiły, że przedsiębiorstwa nieelastyczne zostały ostatecznie wypchnięte z rynku, a sama elastyczność jawi się jako warunek konieczny radzenia sobie z niepewnością³⁹⁵. Z omówionych przykładów wynika, że przedsiębiorstwo powinno jasno odpowiedzieć na pytanie, o jakiego klienta chce walczyć, a następnie dostosować produkt dokładnie pod jego wymagania. Pomocne w tym względzie może być narzędzie *House of Quality*³⁹⁶, które nakazuje pamiętać o tym, że w spełnianiu potrzeb klientów trzeba myśleć, przez pryzmat konkretnych atrybutów produktu oraz o możliwościach technicznych i organizacyjnych przedsiębiorstwa w jego dostarczaniu. Obsługa konkretnych grup podróżnych wymaga podporządkowania im wszystkich sfer przedsiębiorstwa. Z tego powodu, tak ważne jest myślenie w ramach zarządzania zintegrowanego. Wszystkie elementy organizacji powinny ze sobą współgrać w dostarczaniu wzbogaconego lub bardziej podstawowego produktu ostatecznemu odbiorcy. Same zmiany nie muszą mieć charakteru rewolucyjnego (postuluje się podejście ewolucyjne np. oparte na modelu 3A (*Accept, Assess, and Augment* – zaakceptuj, oceń, zmień)³⁹⁷, choć podążanie krokami konkurentów nigdy nie pozwoli na zdobycie prawdziwej przewagi konkurencyjnej.

Wskazanie najbardziej obiecującego kierunku ewolucji tradycyjnego modelu biznesowego nie wydaje się jeszcze możliwe, z uwagi na fakt, że model ten cały czas ewoluuje, a wiele omawianych przedsiębiorstw znajduje się dopiero w trakcie restrukturyzacji. Przyszłość rozstrzygnie się zapewne pomiędzy dwoma modelami – hybrydowym, oraz portfelem modeli biznesu, a to, który okaże się bardziej skuteczny

³⁹⁵ J. Bräutigam, A. Mehler-Bicher, C. Esche, *Uncertainty as a Key Value Driver of Real Options*, Seventh Annual Real Options Conference, 2003.

³⁹⁶ R. Hauser, D. Clausing, *The House of Quality*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 3.

³⁹⁷ S. Makridakis, R. Hogarth, A. Gaba, *Why Forecasts Fail. What to do Instead*, „MIT Sloan Management Review” 2010, vol. 51, no. 2.

będzie zależało od tego, czy pełna dyskryminacja cenowa według skłonności do zapłaty, do której dążą przewoźnicy, będzie możliwa do przeprowadzenia opierając się na jednej marce i wielu produktach (Brussels Airlines, SAS), czy będzie wymagała odrębnych marek (Lufthansa, Germanwings), z których każdą będzie cechować dostateczna odrębność organizacyjna. Wiąże się to przede wszystkim z problemem łączenia elementów przeciwnych w dużej mierze modeli biznesu w jeden spójny system wytwarzania i dostarczania wartości.

Bez względu na to, czy dominować będą rozwiązania hybrydowe, czy podejście portfelowe, ogólną tendencją wśród przewoźników jest obecnie dążenie do przejmowania organizacyjnych rozwiązań tanich linii przy jednoczesnym różnicowaniu produktu na konkretne klasy podróży, albo w bardziej zaawansowanym stadium na klasy podróży i odpłatność poszczególnych elementów produktu wzbogaconego (catering, bagaż, prasa, miejsca z większą przestrzenią na nogi). Na rynku przetrwają prawdopodobnie te linie, które opierając się na wspólnej dla wszystkich platformie zaoferują produkt (w wielu jego odmianach) odpowiadający potrzebom poszczególnych segmentów, a docelowo nawet indywidualnych pasażerów. Sporna kwestia dotyczy stopnia, w którym wartość dla rozbieżnych grup klientów może być wytwarzana i dostarczana na podstawie wspólnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, dlatego warto przyglądać się przyszłym przeobrażeniom branży lotniczej oraz dawnym przewoźnikom tradycyjnym poszukującym optymalnego modelu świadczenia usług transportu lotniczego.

Bibliografia

- Bauer P., *Airline Hubs: A Study of Determining Factors and Effects*, Federal Reserve Bank of Cleveland Economic Review QIV 1987.
- Bieger T., Wittmer A., *Air Transport and Tourism – Perspectives and Challenges for Destinations, Airlines and Governments*, „Journal of Air Transport Management” 2006, no. 12.
- Bräutigam J., Mehler-Bicher A., Esche C., *Uncertainty as a Key Value Driver of Real Options*, Seventh Annual Real Options Conference, 2003.
- Caswell M., *Brussels Airlines Introduces European Business Class*, Business Traveller, March 6, 2009.
- Fry E., *Turkish Airlines Goes Global*, „Fortune Magazine Money.Cnn.Com”, February 21, 2013.
- Gasic M., Kurkowiak B., *Substantial Cross-European Differences in GDP Per Capita*, Eurostat – „Statistics in Focus” 2012, no. 47.
- Hauser R., Clausing D., *The House of Quality*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 3.

- InterVistas, *Estimating Air Travel Demand Elasticities – Final Report*. IATA, December 2007.
- Jasper C., *SAS Scraps Business Class in Europe to Meet Low-Cost Threat*, Bloomberg, March 22, 2013.
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H., *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, December 2008, vol. 86, no. 12.
- Kaminsky-Morrow D., *Lufthansa Acquires Budget Arm Germanwings from Eurowings*, Flightglobal.com, December 8, 2008.
- Kirby M., *Swiss Looks Forward with New A330-300 Premium Offerings*, Flightglobal.com, April 23, 2009.
- Kotler P., *Marketing*, wyd. 11, Rebis, Warszawa 2005.
- Liehr M., Größler A., *Understanding Business Cycles in the Airline Market*, „Systems Dynamics Review” 2001, vol. 17, no. 4.
- Makridakis S., Hogarth R., Gaba A., *Why Forecasts Fail. What to do Instead*, „MIT Sloan Management Review” 2010, vol. 51, no. 2.
- Mueller M., *Budget Gamble: Lufthansa Risks Losing Customers With Revamp*, „Spiegel Online International”, April 17, 2013.
- Nair S., Palacios M., Ruiz F., *The Analysis of Airline Business Models in the Development of Possible Future Business Options*, „World Journal of Management”, March 2011, vol. 3, no. 1.
- O’Connell J., Williams G., *Passengers’ Perceptions of Low Cost Airlines and Full Service Carriers – A Case Study Involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines*, „Journal of Air Transport Management”, July 2005, vol. 11, no. 4.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
- Porter M., *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management”, May 2011.

Mariusz Sagan

5.3. Zarządzanie portfelem modeli biznesowych polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

We współczesnej gospodarce światowej, dostęp do zasobów i posiadanie technologii wytwórczych przestały być czynnikami decydującymi o stworzeniu długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Kluczowe staje się stworzenie na rynkach z nadwyżką podaży wyrobów przemysłowych odpowiednich mechanizmów relacyjnych z nabywcami (co wiąże się m.in. z elastycznie tworzonymi produktami i usługami), w tym poznanie potrzeb nabywców finalnych. Odpowiedzią na tak sformułowane wyzwanie jest zarządzanie poprzez model biznesu, który dzięki swojej formule, pozwala na przyporządkowanie odpowiednich zasobów i dzięki nim kastomizowanej wartości do ściśle wyodrębnionych segmentów klientów. Dzięki rewolucji technologicznej, zwiększa się zdolność firm do tworzenia sieci współpracy i generowania w związku z tym kolejnych zasobów, przez co łatwiejsze staje się dotarcie do klienta i zdiagnozowanie jego potrzeb. Ponadto pojawienie się specjalistycznych zasobów i kompetencji w przedsiębiorstwach wpływa na nowe możliwości obsługi klienta i stwarza pole do budowy nowych modeli biznesu oraz zarządzania strategiami konkurencji.

Zarządzanie przez model biznesu staje się zatem bardzo atrakcyjną alternatywą dla współczesnych przedsiębiorstw, zarówno w wymiarze konkurowania na rynku krajowym, jak i dla firm realizujących ekspansję międzynarodową. Polskie przedsiębiorstwa, jak pokazuje praktyka biznesowa, zdecydowanie w niewystarczającym zakresie realizują strategię rozwoju opartą na modelu biznesu i szerzej, wdrażając koncepcje zarządzania zintegrowanego. W związku z powyższym zasadne jest podjęcie badań, które określą stan, bariery i możliwości rozwoju koncepcji zarządzania opartej na modelu biznesu. Dodatkowym problemem jest adaptacja przez polskie przedsiębiorstwa nowego modelu biznesowego do kolejnych rynków, a właściwie wręcz zarządzanie portfelem modeli biznesowych za granicą. Istotnym wyzwaniem jest także dobór takiego rynku, który gwarantuje masowego klienta, czyli zwrócenie się ku rynkom np. Chin, Indii, Rosji, Indonezji, jak i Brazylii.

5.3.1. Modele biznesu przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych – aspekty teoretyczne

Literatura przedmiotu nie dostarcza zbyt wielu opracowań (zarówno teoretycznych, jak i praktycznych) na temat sposobów zarządzania portfelem wieloma modelami biznesu, w tym także na rynkach zagranicznych. W wielu artykułach naukowych z tej problematyki podnosi się wręcz konieczność rozszerzenia i pogłębienia badań

w tym zakresie³⁹⁸. Proponuje się podjęcie analizy m.in. związków procesów internacjonalizacji firmy z tworzeniem nowych modeli biznesowych, relacji pomiędzy strategiami przejść i fuzji a wdrażaniem modeli biznesu. Zwraca się uwagę, że zarządzanie portfolio modeli biznesowych na rynkach zagranicznych jest konfliktogenne dla organizacji, z uwagi na konieczność uwzględnienia ogromnej złożoności środowiska międzynarodowego³⁹⁹. Jednak sam portfel modeli biznesu, zawarty w jednej strategii, ma ogromne znaczenie dla przedsiębiorstwa: ma być przygotowaniem organizacji do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, ma zapobiec przed utratą konkurencyjności oraz ma być odpowiedzią na zmianę warunków gry rynkowej⁴⁰⁰.

K. Mason i S. Mouzas rozpatrują możliwość wdrażania elastycznych modeli biznesu w organizacjach prowadzących ekspansję międzynarodową poprzez pryzmat architektury modelu biznesu (w tym struktury powiązań sieciowych i rodzaju relacji w sieci) oraz orientacji modelu biznesu (orientacja na klienta, na konkurencję i na między funkcjonalną koordynację). Elastyczność działania przedsiębiorstw może wyrażać się w zdolnościach do efektywnego pozyskiwania zasobów od okazjonalnych dostawców (jest to jeden z kluczowych czynników konstytuujących architekturę modelu biznesu poprzez jego sieciowy i transakcyjny charakter). Pozyskane relacje transakcyjne przy równoległym wpływie firmy na zachowania swoich partnerów w sieci umożliwiają szybsze wdrażanie i rozwój nowych innowacyjnych rozwiązań dla klientów. Tym samym możliwe i zarazem konieczne staje się zarządzanie poprzez elastyczne modele biznesu, gdyż generują one innowacje⁴⁰¹. Ponadto w podejściu sieciowym akcentuje się zróżnicowany i wielowymiarowy charakter powiązań, który wpływa na struktury sieciowe, i dalej na struktury organizacyjne. Ciągłe interakcje w sieci ukształtowane dzięki długoterminowym powiązaniom formalnym i nieformalnym, prowadzą do nabywania wiedzy, doświadczenia i zaufania partnerów⁴⁰². Podsumowując, im wyższe są sieciowe kompetencje przedsiębiorstwa, tym łatwiej jest im zarządzać opierając się na portfelu modeli biznesu⁴⁰³.

³⁹⁸ Zob. np.: L. Vives, S. Svejenova, *Business Models: Towards an Integrative Framework*, „Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management” 2011, vol. 9, no 3, s. 239–240.

³⁹⁹ Zob. ibidem.

⁴⁰⁰ Zob. M. Duczkowska-Piasecka, *Zakończenie*, w: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 327.

⁴⁰¹ Zob. K. Mason, S. Mouzas, *Flexible Business Models*, „European Journal of Marketing” 2012, vol. 46, no. 10, s. 1342.

⁴⁰² Zob. M. Poniatowska-Jaksch, *Przesłanki nowego myślenia strategicznego*, w: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu...*, op.cit., s. 58.

⁴⁰³ Zob. S. Nair, A. Nisar, M. Palacios, F. Ruiz, *Impact of Knowledge Brokering on Performance Heterogeneity Among Business Models*, „Management Decision” 2012, vol. 50, no. 9, s. 1652. Zob. także M. Poniatowska-Jaksch, *Przesłanki nowego myślenia...*, op.cit., s. 59.

Także orientacja rynkowa (orientacja na klienta), zgodnie z teorią przedsiębiorstwa jest istotną przesłanką ułatwiającą zarządzanie poprzez model biznesu (oraz poprzez portfel modeli biznesu), w jednoczesnym jednakże połączeniu z umiejętnym funkcjonowaniem w sieci powiązań formalnych i nieformalnych⁴⁰⁴. Im lepsza znajomość potrzeb klienta, tym łatwiej jest zrozumieć i konceptualizować model biznesu, a następnie wdrażać elastyczne modele biznesu. W literaturze podkreśla się także, że im wyższa orientacja firmy na konkurencję (zwłaszcza w powiązaniu z kompetencjami sieciowymi), tym łatwiej przejść do sposobu zarządzania opartego się na modelu biznesu.

W relacjach sieciowych na rynkach zagranicznych kluczowego znaczenia nabiera także zaufanie do partnerów biznesowych. Im wyższy jego poziom, tym łatwiej pozyskiwać zasoby i kreować innowacyjność, a w konsekwencji dywersyfikować i rozwijać działalność oraz zarządzanie poprzez model biznesu. Wyraźną cechą biznesowych powiązań sieciowych jest bowiem ich nieskończoność, co przekłada się na potencjalne możliwość ekspansji przedsiębiorstw na kolejne nowe rynki, z nowymi produktami i usługami, dla nowych grup klientów⁴⁰⁵.

Patrząc na omawiany wątek z jeszcze innego punktu widzenia warto podkreślić, że w literaturze przedmiotu patrzy się na zarządzanie portfelem modeli biznesu poprzez pryzmat segmentacji rynku na rynku macierzystym i docelowym. Wysuwane są przypuszczenia, choć wciąż nie podparte szerokimi badaniami empirycznymi, że podobieństwo w zakresie organizowania segmentów nabywców pomiędzy rynkiem krajowym i zagranicznym sprzyja duplikowaniu modeli biznesu na kolejne rynki międzynarodowe.

5.3.2. Cel i metoda badawcza

Celem głównym badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszego podrozdziału jest analiza problemów zarządczych związanych z wdrażaniem nowych modeli biznesowych przez polskie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych oraz budową ich potencjału relacyjnego. Ponadto celem uzupełniającym badania było:

- 1) zbadanie, czy firmy zarządzają poprzez model biznesu, a jeśli tak, to jak wygląda zarządzanie całym portfelem ich modeli biznesu (na rynku polskim i na rynkach zagranicznych);
- 2) sformułowanie rekomendacji dotyczących uporządkowania metod zarządzania modelem biznesu w badanych przedsiębiorstwach, prowadzące ku zarządzaniu portfelem modeli biznesowych;

⁴⁰⁴ Zob. K. Mason, S. Mouzas, *Flexible Business...*, op.cit., s. 1344 i 1361.

⁴⁰⁵ Zob. M. Poniatowska-Jaksch, *Przesłanki nowego myślenia...*, op.cit., s. 59.

- 3) przeprowadzenie analizy zakresu i głębokości relacji polskich przedsiębiorstw prowadzących ekspansję na rynki zagraniczne w kontekście nowego podejścia do myślenia strategicznego;
- 4) analiza sekwencyjności budowy relacji za granicą badanych przedsiębiorstw;
- 5) ocena wdrażanych modeli biznesu w aspekcie relacyjnym oraz w kontekście koncepcji zarządzania zintegrowanego.

Aby osiągnąć postawione przed badaniem cele, w raporcie przyjęto i zrealizowano odpowiednią procedurę badawczą, wykorzystującą metodę *case study*. Obejmowała ona następujące etapy⁴⁰⁶:

- 1) sformułowanie pytań badawczych,
- 2) identyfikację podstawowych pojęć związanych z definiowaniem modelu biznesu,
- 3) wybór przypadków do badania (dwie firmy, jedna z sektora usług i jedna z sektora produkcji, prowadzące ekspansję międzynarodową i planujące jej intensyfikację w przyszłości),
- 4) wybór instrumentów i procedur gromadzenia danych,
- 5) zbieranie danych,
- 6) wewnętrzną analizę danych,
- 7) określanie związków przyczynowo-skutkowych,
- 8) podsumowanie i rekomendacje dla przedsiębiorstw.

Podstawowym narzędziem pozyskiwania informacji na temat wybranych do badania firm był wywiad z menedżerami tych przedsiębiorstw, według specjalnie do tego celu przygotowanego narzędzia – pogłębionego kwestionariusza wywiadu. Weryfikacja uzyskanych danych następowała poprzez analizę innych dokumentów dotyczących badanych firm, stron internetowych i opinii klientów tych przedsiębiorstw. Czas każdego z wywiadu prowadzonego w trzech spółkach wyniósł ok. 1,5 godziny.

Przykład firmy Infinite został przygotowany na podstawie przeprowadzonego wywiadu kwestionariuszowego z Jackiem Dudzikim, prezesem Zarządu⁴⁰⁷. Ponadto analizowano materiały spółki (foldery, prezentacje przekazane przez zarząd, strony internetowe) oraz opinie i informacje od klientów spółki (firma Stokrotka). Drugi wywiad (w firmie Ursus SA) został przeprowadzony z Janem Wielgusem, dyrektorem d/s rozwoju spółki (oraz członkiem Zarządu)⁴⁰⁸.

Bardzo ważnym etapem całej procedury badawczej była identyfikacja podstawowych pojęć związanych z definiowaniem modelu biznesu. Najważniejszą decyzją badawczą było przyjęcie do analizy opisu modelu biznesu stworzonego przez

⁴⁰⁶ Wykorzystano w tym celu procedurę badawczą opisaną w: B. Brycz, T. Dudycz, *Case study jako popularna metoda w naukach o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3.

⁴⁰⁷ Wywiad przeprowadzono 22 sierpnia 2013 r. w siedzibie spółki. Kilka dni wcześniej do spółki został wysłany kwestionariusz, który został wypełniony przez viceprezesa Zarządu i przekazany na spotkaniu. Rozmowa dotyczyła uszczegółowienia problematyki kwestionariusza, planów strategicznych spółki oraz ekspansji międzynarodowej.

⁴⁰⁸ Wywiad przeprowadzono 5 sierpnia 2013 r. w siedzibie spółki.

A. Osterwaldera i Y. Pigneur⁴⁰⁹. Autorzy Ci przyjęli założenie, że możliwe jest zbudowanie schematu metodycznego modelu biznesu, który składa się z takich samych elementów i może charakteryzować każde przedsiębiorstwo⁴¹⁰. Według ich koncepcji, na konstrukt modelu biznesu składa się 9 podstawowych bloków, które dotyczą oferty firmy, klienta, infrastruktury i wiarygodności finansowej. Wszystkie bloki wraz z ich podstawową charakterystyką zostały zaprezentowane w tabeli 5.5. W polskiej literaturze szerokie omówienie przyjętej w metodyce niniejszego badania koncepcji blokowego modelu biznesu zawiera opracowanie M. Duczkowskiej-Piaseckiej⁴¹¹.

Tabela 5.5. Konstrukt modelu biznesu

Blok budujący model biznesu	Opis	Kluczowe pytania
1. Segmenty nabywców	grupa klientów o zróżnicowanych cechach	dla kogo firma dostarcza wartość?
2. Wartość dla klienta	zestaw produktów i usług zaspokajających specyficzne potrzeby poszczególnych segmentów nabywców	jaką wartość firma dostarcza klientom?
3. Kanały komunikacji i dystrybucji	kanały, poprzez które firma komunikuje się z nabywcami i dostarcza im wartość	poprzez jakie kanały komunikacji i dystrybucji firma dotrze do klienta?
4. Relacje z klientem	charakter relacji z klientem dla każdego segmentu nabywców	czy firma rozwija i utrzymuje zróżnicowane relacje z klientami w swoim modelu biznesowym?
5. Strumienie dochodów	strumienie, poprzez które firma uzyskuje dochody od klientów z tytułu dostarczania im wartości i innych usług towarzyszących	jakie są kluczowe źródła dochodów, w tym również dla każdego segmentu nabywców?
6. Kluczowe zasoby	kluczowe zasoby, które służą do wdrożenia i funkcjonowania modelu biznesu w firmie	jakie są kluczowe zasoby, na których firma powinna opierać się zarządzając swoim modelem biznesu?
7. Kluczowe działalności	kluczowe działalności/procesy, które powinny być realizowane w firmie, aby mogła zarządzać opierając się na modelu biznesu	jakie są najważniejsze działalności/procesy, którymi zarządza firma, aby funkcjonował wybrany przez nas model biznesu?
8. Sieć partnerów	partnerzy i dostawcy, z którymi współpracuje firma	z którymi partnerami i dostawcami współpracuje firma i do jakich zasobów przedsiębiorstwa mają oni dostęp?
9. Struktura kosztów	koszty, jakie ponosi firma zarządzając swoim modelem biznesu	jakie są najważniejsze kategorie kosztów w modelu biznesowym firmy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation*, John Wiley&Sons, New York 2010.

⁴⁰⁹ Z uwagi na bardzo dużo podejść do analizy i elementów konstytuujących model biznesu, które można znaleźć w literaturze przedmiotu, zdecydowano się na wykorzystanie jednego z najbardziej znanych. Tym samym przyjęto punkt widzenia, że model biznesu nie jest abstrakcyjnym pojęciem, które może być stosowane do opisu działalności biznesowej każdego podmiotu gospodarczego, natomiast jest pewną konstrukcją składającą się ze ściśle zdefiniowanych elementów, których brak powoduje, iż dana firma nie zarządza poprzez model biznesu.

⁴¹⁰ Zob. M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania strategicznego*, w: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu...*, op.cit., s. 135.

⁴¹¹ Zob. ibidem, s. 136–141.

Jak już uprzednio zaznaczono, oparcie się na koncepcji 9 bloków modelu biznesu służyło zbadaniu, czy ankietowana firma zarządza poprzez model biznesu w Polsce i na rynkach zagranicznych. Kluczowe dla analizy było określenie, czy dana firma wyodrębnia segmenty nabywców, jako podstawę swojego modelu zarządzania, i następnie czy jest w stanie dostarczyć im wartość oraz czy jest w stanie przyporządkować segmentom nabywców zasoby, procesy i komunikację marketingową. Podobną procedurę badawczą zastosowano do oceny potencjalnego modelu biznesu na rynkach zagranicznych. Przyjęto założenie, że jeśli dane przedsiębiorstwo za punkt wyjścia do dostarczania wartości klientowi przyjmuje zarządzanie opierające się na liniach biznesowych lub też zarządzanie oparte na miejscu wytwarzania danego produktu/usługi (nawet, jeśli pozostałe charakterystyki modelu biznesu odpowiadały blokom przyjętym w analizie), nie zarządza ono opierając się na modelu biznesu.

5.3.3. Zarządzanie portfelem modeli biznesowych w firmie Infinite Sp. z o.o.

Firma Infinite rozpoczęła działalność i dostarcza rozwiązania informatyczne dla biznesu od 2002 r., zaś ekspansja eksportowa prowadzona jest od 2006 r. Przychody za rok 2012 osiągnęły poziom blisko 31,4 mln zł, zaś udział eksportu w przychodach za rok 2012 stanowił 4,59% przychodów całej spółki. Od początku swojej działalności kluczową i jedyną branżą ekspansji jest branża IT/ICT. W spółce pracuje ok. 200 osób (w Polsce 180). Infinite jest typowym operatorem IT/ICT, pośredniczącym w integracji różnych systemów informatycznych, najczęściej ulokowanych na platformach SAP i Oracle. Firma obsługuje 4000 klientów, zaś jej kapitał zakładowy wynosi 8 341 500 zł. Infinite jest spółką Grupy Handlowej Emperia – notowanej na GPW w Warszawie.

W latach 2011–2012 w grupie kapitałowej Emperia doszło do zmian strukturalnych. Po pierwsze dywizja dystrybucyjna Tradis została sprzedana firmie Eurocash. Po drugie, uporządkowano sposób zarządzania pozostałymi spółkami z GK Emperia, przeprowadzając m.in. fuzję dwóch firm informatycznych. W rezultacie pod koniec 2012 r. Infinite połączyło się ze spółką Emperia Info.

W 2013 r. przyjęto pięcioletnią strategię rozwoju połączonych przedsiębiorstw. Zakłada ona m.in. dywersyfikację działalności biznesowej i kapitałową ekspansję na nowe rynki zagraniczne. Jednocześnie na bieżąco prowadzone są analizy strategiczne pod kątem różnych dróg rozwoju spółki: fuzji i przejęć, ekspansji zagranicznej, rozwoju nowych linii produktowych (patrz także podpunkt poświęcony modelom biznesu na rynkach zagranicznych). Infinite, kształtując swoje ścieżki rozwoju nieustannie monitoruje rynek i bieżącą sytuację zarówno w wymiarze strategicznym, jak i taktycznym, zaś realizując wizję swojego rozwoju firma uwzględnia wszystkie swoje

komponenty biznesowe i angażuje je do wykonania kluczowych celów rozwojowych. Przykładem takich działań jest wdrażany obecnie projekt *Startuj z Infinite*, którego podstawowym założeniem jest przyciągnięcie talentów (spośród grupy studentów i absolwentów uczelni z Polski Wschodniej) oraz innowacyjnych pomysłów do firmy. Działanie takie z jednej strony wynika z monitoringu rynku i obserwacji tendencji dotyczących migracji talentów informatycznych poza Lublin i Polskę i ma charakter taktyczny, z drugiej zaś realizuje zapisy strategii dotyczące dywersyfikacji oferty przedsiębiorstwa i poszukiwania nisz biznesowych.

Obecnie, przedsiębiorstwo realizuje także strategię przechodzenia w kierunku budowy organizacji spełniającej standardy zarządzania jakościowego, zdrowotnego i środowiskowego. W tym celu przeprowadza regularnie niezbędne audyty oraz stara się o certyfikaty. Ostatnim uzyskanym certyfikatem jest ISO/IEC 27001:2005 w zakresie serwisu sprzętu, kolokacji i utrzymania systemów IT oraz archiwizacji danych. Obsługę klienta Infinite prowadzi według systemu Information Technology Infrastructure Library (ITIL).

Model biznesu na rynku polskim

Główną grupę klientów Infinite stanowią klienci instytucjonalni (przedsiębiorstwa z sektora FMCG – *fast-moving consumer goods*). Głównym przedmiotem działalności spółki są rozwiązania integracyjne B2B, w tym:

- elektroniczna wymiana danych (*Electronic Data Interchange* – EDI), w tym także usługi elektronicznej faktury oraz archiwizacja danych (w tym faktur elektronicznych),
- rozwiązania mobilne (przede wszystkim dla *Sales Force Automation* – SFA),
- serwis sprzętu komputerowego (*profi serwis*),
- system ERP (*enterprise resource planning*) dla branży FMCG (dla dystrybucji i dla sklepów detalicznych).

Są to jednocześnie wszystkie dzisiejsze linie biznesowe przedsiębiorstwa, z których każda jest zyskowna.

Podstawową linią biznesową, która generuje ponad 70% przychodów całej firmy (będąc jednocześnie w fazie wzrostu sprzedaży) jest system EDI (marka *EDInet solutions*). Polski rynek w tym przypadku jest podzielony pomiędzy dwie firmy: Infinite i Comarch. W 2013 r. w Polsce ponad 1/3 sklepów spożywczych stosowało w swojej działalności system *e-hurtownia* wyprodukowany przez Infinite. Drugim generującym istotną sprzedaż obszarem biznesu Infinite jest produkcja rozwiązań mobilnych dla branży handlowej (systemy SFA). Spółka zajmuje czwarte miejsce w Polsce w tym segmencie, za firmami Sagra, Asseco Business Solutions oraz Comarch. Uzupełniającą linią biznesową jest serwis sprzętu komputerowego, który dzięki standaryzacji procesu obsługi w całej Polsce jest w fazie intensywnego wzrostu rynku. Rozwiązania ERP dla

branży FMCG, zarówno dla sklepów detalicznych, jak i dla dystrybutorów znajdują się w schyłkowej fazie sprzedaży.

Spółka Infinite obsługuje sześć rynków (z czego kluczowe są dwa pierwsze):

- FMCG,
- DIY (*Do It Yourself*),
- budowlany,
- elektrotechniczny,
- telekomunikacyjny,
- przemysł ciężki (głównie kopalnie węgla kamiennego).

Firma obsługuje następujące segmenty klientów instytucjonalnych: a) producenci, b) dystrybutorzy, c) sieci handlowe oraz d) operatorzy telekomunikacyjni. Do kluczowych klientów spółki należą m.in. Obi, Praktiker, Tradis, Auchan, Tesco, Real, Makro (sieci handlowe), a także Procter&Gamble, Unilever, Coca-Cola, Play, Samsung (producenci globalni).

Firma Infinite sprzedaje swoje produkty trzem podstawowym grupom klientów:

- a) producenci z branży FMCG (dalej w rozdziale – Segment 1),
- b) markety budowlane typu DIY – *Do it yourself* (dalej w pkt – Segment 2),
- c) dystrybutorzy i sieci handlowe (dalej w pkt – Segment 3).

Dla każdej z tych grup nabywców spółka oferuje przede wszystkim swój podstawowy produkt (rodzinę produktów EDI), który zaspokaja potrzeby klientów w danym segmencie. W każdym z trzech wymienionych segmentów identyczna jest obsługa posprzedazowa (stały opiekun handlowy oraz pracownicy Customer Service).

Sposób dotarcia do klienta (komunikacja marketingowa i dystrybucja) jest taki sam dla każdego segmentu. Podstawowymi instrumentami są sprzedaż bezpośrednia, rekomendacje firm, sieci partnerskie i produktowe kampanie marketingowe. Najlepsze efekty, według przedstawicieli Infinite, przynosi sprzedaż bezpośrednia, zaś najsłabszą efektywnością cechują się produktowe kampanie marketingowe (niezależnie od segmentu). Relacje z klientami oparte są głównie na technologii, zaś w mniejszym zakresie na nieformalnych relacjach osobistych.

Kluczowym źródłem przychodów firmy jest, jak już zaznaczono, sprzedaż systemów EDInet. Segment 1 (producenci FMCG) generuje 70% przychodów z tej rodziny produktów, segment 2 (sieci DIY) – 25%, zaś dystrybutorzy i sieci handlowe (segment 3) – 5%. Poziom zysowności brutto jest taki sam dla każdego z segmentów i wynosi 25%. Kluczowym zasobem w spółce jest kapitał ludzi (w tym talenty informatyczne). Według przedstawiciela firmy Infinite, zasoby te są równomiernie przyporządkowane do każdego z trzech kluczowych segmentów nabywców. W strukturze kosztów dominują koszty pracy, aczkolwiek firma nie kalkuluje i przyporządkowuje ich do poszczególnych segmentów nabywców.

Kluczowe procesy spółki obejmują (dla każdego z trzech segmentów wygląda to identycznie) rozwój technologii informatycznych w B2B, zaś kluczowymi zasobami warunkującymi te procesy są zasoby technologiczne i *know-how*. W każdym z trzech badanych segmentów procesy te przyczyniają się do budowy relacji oraz dostarczania wartości dla klienta, tworząc wartość dodaną dla klienta końcowego i jego przewagę konkurencyjną na rynku. Głównymi partnerami biznesowymi Infinite są resellerzy oprogramowania na rynkach zagranicznych, natomiast kluczowym dostawcą technologii jest Oracle. Naturalnie, partnerzy i dostawcy, w każdym z analizowanych trzech segmentów stykają się z zasobami ludzkimi. Model budowy relacji, zarządzania kanałami dystrybucyjnymi oraz dostarczanie wartości dla klienta, wykorzystujący partnerów i dostawców firmy wygląda następująco (dla każdego segmentu identycznie): partnerzy i dostawcy uczestniczą w całym procesie biznesowym od początku do końca (od kontaktu z klientem, podpisania kontraktu, opieki posprzedażnej, świadczenia Customer Service), realizując jednocześnie wspólne działania marketingowe.

Przeprowadzona w firmie Infinite analiza wskazuje dobitnie, iż spółka na polskim rynku nie zarządza poprzez model biznesu, lecz w sposób tradycyjny (przyporządkowując system zarządczy, komunikację marketingową, sposoby budowania relacji z klientami, zasoby itd.), jednemu sztandarowemu produktowi – EDInet, który określa wysoką dzisiejszą pozycję konkurencyjną firmy. Oparcie się na jednym rozwiązaniu technologicznym może w przyszłości dla spółki z sektora IT okazać się poważnym problemem, zarówno w kontekście utrzymania tej konkurencyjności, jak i przede wszystkim z uwagi na brak kolejnej niszy, którą mogłaby zagospodarować spółka (obecnie przychody Infinite są zdwersyfikowane pod kątem kilku tysięcy klientów i oparte na kilkunastu rynkach, to jednak na jednej rodzinie produktów). Pomimo tego, że spółka dzisiaj bardzo dobrze rozpoznaje potrzeby nabywców (ankiety, spotkania z klientami, udziały w sympozjach, analiza rozwiązań konkurencji) i jej produkty są dobrze przez nich oceniane, zaś sama konkurencja oferuje swoje produkty po wyższej cenie, to fakt braku dywersyfikacji produktowej może okazać się poważnym wyzwaniem dla modelu funkcjonowania Infinite w najbliższych kilku latach. Dodatkowym utrudnieniem dla wprowadzenia zarządzania poprzez model biznesu w przyszłości jest fakt, że firma nie dokonuje i nie planuje dokonywania przegrupowań segmentów klientów (aczkolwiek spółka rozpoczęła cykl sympozycji dla najbardziej zyskownych klientów). W niewielkim także stopniu firma wykorzystuje posiadane relacje biznesowe. Firma patrząc na problem rynkowo, nie jest gotowa do implementacji systemu zarządzania przez model biznesu.

Pewne rozwiązania przyjęte obecnie w firmie wskazują jednak, że zarządczo i procesowo możliwe jest zaplanowanie zarządzania opartego na modelu biznesu.

Spółka wykorzystuje około 30 KPI do mierzenia efektów swojego biznesu (oceny kosztów, efektów synergicznych, stopnia zadowolenia klienta, zyskowności klienta), które mogłyby zostać odniesione do przeformułowanego ewentualnie nowego modelu biznesu. Mierzone są przede wszystkim efekty finansowe opierając się na kalkulacji usług, uzyskiwanego wyniku/zysku na każdego klienta, wyniku/zysku na świadczonej jednostkowej usłudze. KPI mierzy np. koszt obsługi jednostki serwisowej czy też koszt godziny programistycznej. Ocena zadowolenia klienta prowadzona jest na podstawie corocznych ankiet satysfakcji. Wprawdzie firma nie stosuje koncepcji organizacyjnej doskonałości, jednak funkcjonują w niej procesy angażujące całą organizację w proces udoskonalania. Jednym z nich jest oparty na metodyce Kaizen program benefitów dla pracowników za optymalizację rozwiązań organizacyjnych.

Model biznesu na rynkach zagranicznych

Firma prowadzi obecnie ekspansję na rynki Europy Środkowo-Wschodniej i Południowej (Węgry, Chorwacja, Rumunia). Łącznie spółka jest obecna ze swoimi produktami w 15 krajach. Kluczowym rynkiem eksportowym Infinite są Węgry, które generują ok. 60% przychodów z tytułu całej działalności eksportowej. Na Węgrzech spółka (poprzez firmę partnerską) zdobyła 80% rynku EDI.

Infinite nie posiada aktywów zagranicznych, zaś realizowany model ekspansji, sprzedaży i współpracy za granicą opiera się przede wszystkim na sieci resellerskiej. Inwestycje na rynkach docelowych związane są głównie z dostosowaniem systemów do wymogów rynku lokalnego oraz wydatkami na promocję. Obecnie spółka prowadzi rozmowy w celu nabycia udziałów w przedsiębiorstwach zagranicznych.

Model partnera (*Re-sellera*) na rynku zagranicznym realizowany jest na wspomnianych już rynkach Węgier, Chorwacji i Rumunii. Na rynkach Litwy, Łotwy, Estonii, Wielkiej Brytanii, Słowenii, Włoch, Austrii oraz Francji Infinite jest obecna z produktami poprzez swoich globalnych klientów. Z kolei w Niemczech, Serbii, Czechach i na Słowacji produkty Infinite są oferowane bezpośrednio przez centralę firmy w Polsce.

Strategia spółki, poza dywersyfikacją linii biznesowych i poszukiwaniem nisz dla innowacyjnych produktów programistycznych w usługach mobilnych, jest bardzo mocno nakierowana na ekspansję zagraniczną. Do 2018 r. spółka planuje opanowanie rynku EDI w Europie (uzyskanie pozycji lidera w tym segmencie) oraz stopniowy rozwój sprzedaży na pozostałych rynkach na świecie. W strategii sformułowano następujące nowe kierunki ekspansji międzynarodowej:

- a) Ameryka Północna i Południowa (USA i Brazylia),
- b) Europa (Ukraina, Rosja, Bułgaria, Hiszpania),
- c) Azja (Chiny, Kazachstan, Turcja, Katar, Zjednoczone Emiraty Arabskie).

W celu realizacji założeń strategii międzynarodowej związanych z rozwojem sprzedaży na rynku EDI, Infinite planuje intensywne akwizycje za granicą. Budżet inwestycyjny spółki (przeznaczony na zakupy istniejących przedsiębiorstw, w tym dotychczasowych partnerów dystrybucyjnych) wynosi 100 mln zł. Pierwsze przejęcia planowane są na Węgrzech (dotychczasowy partner dystrybucyjny) oraz w Serbii.

Rynek węgierski

Rynek węgierski jest bardzo podobny do polskiego, zarówno w kontekście segmentów odbiorców, jak i rozwiązań dostarczanych klientowi. Spółka wyodrębnia na nim trzy kluczowe segmenty (z czego dwa pierwsze są identyczne jak na rynku polskim): producenci FMCG, markety budowlane DIY oraz segment firm logistycznych. Firma oferuje na Węgrzech system EDInet oraz usługi archiwizacji danych, a także PKI (dla każdego z trzech segmentów). Również obsługa posprzedażowa jest identyczna i prowadzona lokalnie przez partnera. Takie same dla poszczególnych segmentów są sposoby dotarcia do klienta (rekomendacje, udział w targach, kontakt bezpośredni z potencjalnym klientem), z których to najbardziej efektywne kosztowo są rekomendacje. Produkty i wartość dla klienta są dostarczane dzięki komunikacji bezpośredniej. Firma na rynku węgierskim rozwija różne typy relacji biznesowych i kluczowym narzędziem ich powodzenia jest poziom kompetencji pracowników firmy, w mniejszym zakresie zaś technologia. Pozostałe charakterystyki podejmowanych działań przez spółkę na rynku węgierskim dla trzech wyodrębnionych segmentów nabywców są praktycznie identyczne jak na rynku polskim, stąd też nie są w tym miejscu szerzej analizowane.

Model funkcjonowania spółki na rynku węgierskim został skopiowany praktycznie w całości z rynku polskiego. Oznacza to, że firma nie zarządza na nim (jak na żadnym innym rynku zagranicznym, na co wskazują dane pozyskane od spółki) poprzez model biznesu. Również system zarządzania operacjami zagranicznymi polega na ich kontroli według kategorii produktów (linii biznesowych), a nie według segmentów nabywców. Upraszczając ten tok rozumowania, wdrożenie systemu zarządzania portfelem modeli biznesu przez Infinite będzie możliwe wraz z przejściem do zarządzania opartego na modelu biznesu na rynku macierzystym. Paradoksalnie, możliwe jest szybkie powielanie rozwiązań na rynkach zagranicznych i dobudowywanie kolejnych modeli biznesu do całego ich portfela na rynkach międzynarodowych, gdyż spółka realizuje praktycznie identyczne strategie rynkowe na swoich rynkach ekspansji. Dysponując sprawnymi narzędziami zarządczymi (w tym systemem KPI) możliwe jest skoordynowanie zarządzania portfelem ewentualnych modeli biznesu, czemu ponadto sprzyjać powinna organizacja operacji zagranicznych (gdzie oddzielny dział odpowiada za zarządzanie operacjami zagranicznymi, będąc jednocześnie skoordynowanym z działem krajowym).

Przedsiębiorstwo w sieci międzynarodowych powiązań

Infinite funkcjonuje w powiązaniach sieciowych na rynkach zagranicznych, współpracując głównie z lokalnymi firmami IT – partnerami, którzy współpracują opierając się na trójpoziomowym Programie Partnerskim (dostarczając wspólnie produkt na rynki zagraniczne). Obecnie spółka nie funkcjonuje opierając się na alian-sach strategicznych oraz *joint venture*, natomiast prowadzi rozmowy z zakresu M&A w celu nabycia większości udziałów w przedsiębiorstwach zagranicznych. Spółka jest członkiem klastra stworzonego na lokalnym rynku lubelskim z innymi firmami branży IT/ICT (Lubelska Wyżyna IT). Klaster ten ma charakter regionalny (Polska Wschodnia), natomiast w swojej strategii rozwoju planują pozyskiwanie międzynarodowych członków. Współpraca firm w ramach klastra ogranicza się do wspólnych wyjazdów w ramach promocji Polski Wschodniej na targi i seminaria globalne (Singapur, Australia, Niemcy – CeBit). Współpraca z partnerami zagranicznymi jest oparta przede wszystkim na powiązaniach formalnych – umowach partnerskich.

Infinite pozyskuje wiedzę od klientów międzynarodowych w ramach rozszerzania współpracy na rynki zagraniczne, od partnerów biznesowych na rynkach lokalnych oraz organizacji branżowych, których jest członkiem – dostarczają one niezbędny *know-how* prawniczy. Model dotarcia do potencjalnych partnerów/klientów za granicą wygląda najczęściej następująco:

- poprzez producenta (globalnego), z którym firma już współpracuje, i rozszerza aktywność wspólnie z nim na nowe rynki;
- poprzez ambasady i konsulaty RP oraz polskich radców handlowych;
- poprzez zamawiane i kupowane raporty analityczne o danym kraju i rynku;
- poprzez ogłoszenia na portalach internetowych w danym kraju.

Zbudowane i posiadane obecnie formalne i nieformalne relacje z międzynarodowymi partnerami biznesowymi sięgają 7 lat. Proces budowania relacji rozpoczął się od ustalenia formalnych ram współpracy i przekazania *know-how*, a następnie miały miejsce: wspólne badanie rynku oraz dostosowanie systemów do wymogów lokalnych, wspólne działania marketingowe i spotkania z potencjalnymi klientami. Punktem zwrotnym decydującym o możliwościach dalszej współpracy jest podsumowanie działań po pierwszym roku funkcjonowania, z którym wiążą się dalsze decyzje o kontynuowaniu lub zaniechaniu współpracy z danym partnerem lokalnym na rynku docelowym. Z kolei poziom zaufania do partnerów zagranicznych jest kwestią indywidualną zależną od rodzaju partnera, rynku geograficznego oraz posiadanych nieformalnych relacji.

Analizując potencjał relacyjny Infinite na rynkach międzynarodowych w kontekście nowego podejścia do myślenia strategicznego, w tym możliwości budowy portfela modeli biznesu należy zwrócić uwagę na następujące zależności:

- 1) relacje z klientami oparte są głównie na technologii i formalnych umowach partnerskich, zaś w mniejszym zakresie na relacjach osobistych – co może utrudniać wejście na te nowe rynki, gdzie relacje nieformalne są mimo wszystko ważne;
- 2) sekwencyjność budowy relacji jest zhierarchizowana i mało elastyczna, co może ograniczać możliwość zaistnienia w taktycznych sojuszach i sieciach (np. w celu pozyskania *know-how*, zasobów itp.).

5.3.4. Zarządzanie portfelem modeli biznesowych w firmie Ursus SA

Ursus SA, obecny właściciel i kontynuator tradycji marki Ursus, jest prawnym sukcesorem przedsiębiorstwa Pol-Mot Warfama. Spółka notowana jest na GPW w Warszawie i posiada zakłady produkcyjne w Lublinie, Dobrym Mieście, Biedaszkach Małych k/Kętrzyna i Opalenicy. Centrala firmy mieści się w Lublinie. Przychody w 2012 r. wyniosły 212 mln zł, przy zatrudnieniu 660 osób. Udział eksportu w przychodach spółki wynosi ok. 20%. Wiodącymi sektorami działalności jest branża motoryzacyjna i maszynowa.

Spółka Ursus SA posiada strategię rozwoju do 2015 r., jednocześnie na bieżąco prowadząc analizy strategiczne (w tym zwłaszcza analizę ekonomiczno-technologiczną). Mają one na celu przede wszystkim przygotowanie do wdrożenia nowych systemów (np. systemy zarządzania środowiskowego, systemy zarządzania logistycznego) oraz produktów. Bieżące analizy strategiczne są przygotowane na regularne – cotygodniowe spotkania Zarządu, natomiast dwa razy w roku spółka dokonuje przeglądu strategii, dostosowując ją do zmieniających się warunków otoczenia biznesowego w Polsce i za granicą. Sama strategia główna spółki Ursus SA zakłada osiągnięcie pozycji kluczowego producenta i dystrybutora maszyn rolniczych na terenie Polski, sprzedawanych poprzez rozbudowaną sieć dealerów. Co interesujące, firma zakłada w swojej strategii stworzenie nowoczesnej i mobilnej organizacji wraz z unikatowym i perspektywicznym modelem biznesowym. Przedsiębiorstwo posiada system ISO, prowadząc regularne wewnętrzne audyty jakościowe, wspiera programy zwiększające standardy zarządzania zdrowotnego. Równolegle realizowane jest szerokie spektrum działań prośrodowiskowych, związanych zarówno z procesami inwestycyjnymi i wyposażeniem obiektów produkcyjnych, jak i pozyskiwaniem homologacji na pojazdy i ciągniki, które spełniają normy europejskie emisji.

Model biznesu na rynku polskim

Główna grupa klientów Ursusa to nabywcy indywidualni, którzy kupują 90% oferowanych przez firmę produktów. Kluczowymi klientami instytucjonalnymi są wojsko (ciągniki i pojazdy wysokiej mobilności), firmy budowlane specjalizujące

się w inwestycjach drogowych, natomiast w przyszłości mają być nimi samorządy. Głównym przedmiotem działalności spółki jest produkcja maszyn i pojazdów w następujących liniach biznesowych:

- ciągniki (od 50–150 KM) – 65% przychodów firmy;
- maszyny rolnicze (przyczepy do ciągników, owijarki do zielonek, wozy asenizacyjne dla rolnictwa, prasy zwijające do słomy) – 35% przychodów firmy;
- trolejbusy i autobusy (w partnerstwie z ukraińską firmą Bogdan) – w 2013 r. przygotowywana jest pierwsza partia tych pojazdów, która będzie dostarczona dla klienta w 2014 r.

Firma sprzedaje swoje produkty czterem podstawowym grupom klientów:

- klienci (producenci rolni) średniozamożni (dalej w pkt Segment 1),
- klienci (producenci rolni) posiadający duże areale (dalej w pkt Segment 2),
- sadownicy i spółki komunalne (dalej w pkt Segment 3),
- gminy i Zarządy Transportu w samorządach (dalej w pkt Segment 4).

Dla segmentu 1 firma oferuje ciągniki o mocy od 80 do 100 KM, średnie wozy asenizacyjne oraz pozostałe maszyny rolnicze. Dla segmentu dużych producentów rolnych (segment 2) kierowane są ciągniki o mocy od 100 do 150 KM, duże wozy asenizacyjne oraz pozostałe maszyny rolnicze. W segmencie 3 oferowane są małe ciągniki (do 50 KM), zaś dla gmin (segment 4) trolejbusy i autobusy. Zdaniem przedstawiciela spółki, oferta tradycyjna (segmenty 1, 2 i 4) dobrze zaspokaja potrzeby nabywców. W segmencie autobusów, Ursus musi dopracować system ich elektrycznego napędu, co pozwoli na wejście na nowe rynki europejskie. Obsługa posprzedażowa jest identyczna dla każdego segmentu i odbywa się poprzez fabryczny, mobilny serwis dojeżdżający w każde miejsce w Polsce oraz poprzez obsługę dealerską.

Sposób dotarcia do klienta z produktem i informacją (komunikacja marketingowa i dystrybucja) jest identyczny dla każdego z czterech badanych segmentów. Komunikacja marketingowa jest ściśle sprzężona z działaniami dystrybucyjnymi. Kluczowa dla sprzedaży jest dobrze funkcjonująca sieć dealerska. Uzupełniającymi kanałami dotarcia do klienta jest uczestnictwo w targach i wystawach (Bednary k/Poznań, Lublin, Kielce), strona internetowa, prezentacja badań symulacyjnych (wspólnie z WAT) oraz reklama telewizyjna i w mediach branżowych. Firma rozwija różne formy relacji z klientami i zazwyczaj są one podobne w każdym z czterech segmentów, poza segmentem pozarolniczym (segment 3). Kryterium intensywności relacji nie jest rodzaj segmentu, tylko wielkość i znaczenie dla sprzedaży danego dystrybutora, któremu poświęca się zazwyczaj najwięcej czasu i zasobów. Kluczowymi dostawcami Ursusa są firmy produkujące podzespoły (silniki, transmisje, i przekładnie).

Procentowy udział przychodów z poszczególnych segmentów jest planowany w 2014 r. następująco: segment 1 (40%), segment 2 (20%), segment 3

(25% – prognozowany w 2014 r.) i segment 4 (15%). Najbardziej zyskowy jest segment pierwszy, a następnie drugi, jednak spółka nie dysponuje szczegółowymi informacjami i wskaźnikami w tym zakresie. Podobnie kształtuje się sytuacja w przypadku struktury kosztów (w ich strukturze dla każdego segmentu dominują koszty podzespołów importowanych stanowiących ok. 50%), które hipotetycznie mogą być kalkulowane według segmentów. Także zasoby spółki nie są przyporządkowywane do segmentów, lecz do zakładów produkcyjnych. Identyczna sytuacja ma miejsce w przypadku kluczowych procesów w Ursusie.

Podsumowując analizę elementów składających się na model biznesu dla czterech segmentów nabywców na rynku polskim należy podkreślić, że Firma Ursus nie zarządza swoimi operacjami poprzez model biznesu. Świadczą o tym wszystkie charakterystyki dla poszczególnych wymiarów/konstruktywów modelu biznesu w tej spółce. Z drugiej strony, w strategii spółki wyraźnie sformułowano potrzebę przejścia w kierunku modelu zarządzania opartego na modelu biznesu. Przesłanką takiego myślenia w firmie jest z pewnością planowana dywersyfikacja jej biznesu, w tym utworzenie silnego pionu produkcji autobusów i trolejbusów. Jest to segment znacznie różniący się od producentów rolnych, co powinno spowodować potrzebę sformułowania założeń nowego modelu biznesu dla tego segmentu, nie opierającego się na dotychczasowej praktyce, lecz planując działania dla wszystkich jego 9 warstw/konstruktywów. Dodatkowym argumentem na rzecz przechodzenia w kierunku zarządzania poprzez model biznesu są plany przegrupowania tradycyjnych segmentów „rolniczych” i wejście w nowy segment tzw. ciągników ciężkich, początkowo na rynku polskim. Sprzyjać takim działaniom powinny dobre rozpoznanie rynku i potrzeb klientów w Polsce (oraz bardzo dobre relacje z głównymi dealerami) i posiadanie informacji zwrotnej o ofercie spółki, co zresztą stało się niezbędne w sytuacji ogromnej konkurencji na rynku polskim. Duże spółki globalne (np. John Deere, New Holland) dzięki dużej skali produkcji i świetnej obsłudze klienta, a także promocjom cenowym na początku każdego roku (nawet do 30%), są w stanie walczyć z sukcesem o nabywców w Polsce. Wracając do argumentów przemawiających za możliwościami przejścia do zarządzania w spółce Ursus poprzez model biznesu należy podkreślić, że już dzisiaj jej przychody są wystarczająco zdywersyfikowane, a mimo to, jej zasoby są skoncentrowane na najważniejszych projektach i nie są rozpraszane.

Model biznesu na rynkach zagranicznych

Ursus SA realizuje obecnie strategię wzmożonej ekspansji międzynarodowej. Na eksport sprzedawane jest 20% produkcji, zaś do kluczowych rynków zagranicznych generujących do 80% sprzedaży z tytułu działalności eksportowej zaliczają się: Bośnia i Hercegowina, Serbia, Bułgaria, Rumunia, Słowacja, Litwa i Nigeria. Zdecydowana

większość transakcji odbywa się w modelu eksportu bezpośredniego poprzez niezależnego dystrybutora na rynku docelowym. Jedynie w Bośni i Hercegowinie Ursus SA rozwija produkcję za granicą, uruchamiając tam w 2012 r. w formule spółki *joint venture* montownię ciągników o mocy 110 KM.

Rynek bośniacki, serbski i chorwacki

Oferta dla klienta na rynku bośniackim, serbskim i chorwackim (identycznie dla każdego z tych rynków) skierowana jest do jednego segmentu – farmerów posiadających duże areale ziemi. Produkowany (w Bośni i Hercegowinie) i sprzedawany jest tam ciągnik o mocy 110 KM. Podstawowym kanałem dotarcia do klienta z informacją o produkcie są targi i wystawy (w każdym z analizowanych trzech państw) oraz ulotki katalogi produktowe (w językach lokalnych i języku angielskim). Model ekspansji na te rynki w każdym przypadku opiera się na bardzo dobrych, nieformalnych relacjach właściciela firmy Ursus z partnerami w spółce *joint venture* w Bośni i Hercegowinie (są to relacje także polityczne) oraz z dystrybutorami w Serbii i w Chorwacji. Firma posiada na tych rynkach czterech dealerów (dwóch w Bośni i Hercegowinie i po jednym w Serbii i Chorwacji).

Z uwagi na brak szczegółowych informacji na temat wszystkich, poszczególnych wymiarów modelu biznesu na trzech kluczowych rynkach (Bośnia i Hercegowina, Serbia, Chorwacja) trudno jest wiarygodnie zdiagnozować sytuację w tym zakresie. Można jednak przypuszczać, iż Ursus SA, analogicznie do rynku polskiego, nie zarządza poprzez model biznesu na swoich rynkach zagranicznych (na każdym z osobna). Nie można zatem mówić w tym przypadku o zarządzaniu całym portfelem modeli biznesu na rynkach docelowych obsługiwanych przez spółkę. Można przypuszczać, że Ursus, decydując się na rynku polskim na zmianę modelu zarządzania w kierunku zarządzania poprzez model biznesu (co sformułowano w strategii rozwoju tego przedsiębiorstwa), będzie próbował wdrożyć zarządzanie opierając się na modelu biznesu także na swoich głównych rynkach zagranicznych. Poza tym wspomnianym czynnikiem, do innych przesłanek uprawniających do takiego założenia można zaliczyć:

- 1) wchodzenie spółki w segment autobusów i trolejbusów, z założeniem, że także one będą przedmiotem działalności eksportowej;
- 2) dywersyfikację działalności polegającą na stworzeniu i rozwoju segmentu ciągników ciężkich (m.in. w Irlandii);
- 3) plany rozszerzenia ekspansji na nowe segmenty (segment ciągników lekkich) do kilku krajów (głównie kraje afrykańskie);
- 4) umiejętność budowania relacji nieformalnych na „trudnych” politycznie rynkach (Bośnia i Hercegowina, Nigeria);

- 5) model sterowania sprzedażą na rynkach zagranicznych – integracja prostej sprzedaży eksportowej i realizowanych/planowanych działaniach ekspansji kapitałowej w jednym pionie (dyrektor Departamentu Handlu Zagranicznego).

Przedsiębiorstwo w sieci międzynarodowych powiązań

Proces budowy systemu zarządczego na rynkach zagranicznych oparty na portfelu modeli biznesu w przypadku spółki Ursus SA jest w początkowym stadium zaawansowania. Zakres powiązań sieciowych, poza kontaktami z dostawcami podzespołów jest wciąż bardzo ograniczony. Spółka nie funkcjonuje w żadnym klastrze międzynarodowym, aczkolwiek planuje inicjatywy klastrowe w przyszłości (jako lider i organizator). Dobrym prognostykiem dla działań na rynkach zagranicznych w przyszłości jest obecność w sieci strategicznej w Bośni i Hercegowinie. Spółka *joint venture* z lokalnym biznesem o nazwie Universal okazała się biznesowym sukcesem i podobny model może być duplikowany (za pomocą działań podejmowanych sekwencyjnie) także w innych krajach (z jednoczesnym przekształcaniem go w realny model biznesu).

Ursus SA posiada niewątpliwie kompetencje budowy relacji biznesowych na różnych rynkach docelowych. Dobrym przykładem jest znowu rynek bośniacki. Proces ich budowy został zapoczątkowany spotkaniem właściciela Ursusa z władzami miasta Bijeljina, a następnie na jednej z imprez targowo-wystawienniczych na Bałkanach, w spotkaniu tym udział wziął premier Bośni i Hercegowiny. Był to jednocześnie punkt zwrotny w procesie budowy tej konkretnej relacji biznesowej. Podpisanie umowy nastąpiło podczas kolejnego już, trzeciego spotkania w siedzibie spółki w Lublinie. Możliwość kopiowania tego modelu budowy relacji opartych w dużej mierze na czynnikach nieformalnych i politycznych może się stać ważną kompetencją i istotnym czynnikiem wzrostu pozycji konkurencyjnej Ursusa na rynku międzynarodowym. Nieformalne relacje przyspieszają procesy ekspansji, gdyż najczęściej dotyczą tych wymiarów otoczenia biznesowego, na które przedsiębiorstwa mają ograniczony wpływ (pozwolenia, certyfikaty, homologacje, przetargi itp.). Interesujące są także opinie przedstawiciela spółki odnośnie poziomu zaufania w relacjach biznesowych do poszczególnych partnerów. Pomimo dobrych relacji biznesowo-politycznych z partnerem bośniackim, spółka w większym stopniu ufa swojemu partnerowi serbskiemu i możliwościom rynku serbskiego. Paradoksalnie, dobre relacje polityczne nie zawsze przekładają się na poziom wzajemnego zaufania. Wydaje się, że dysponując wspomnianym już potencjałem i kompetencjami w zakresie budowy relacji badana spółka powinna z jednej strony „specjalizować się” w rynkach trudnych i tam budować swoją ekspansję i towarzyszące jej modele biznesu.

Podsumowanie

W niniejszym podrozdziale podjęto próbę oceny, na ile dwie zbadane polskie firmy wdrażają system zarządzania oparty na atrybutach modelu biznesu, oraz czy (ewentualnie w jaki sposób) budują portfel modeli biznesu na rynku macierzystym i na rynkach zagranicznych, na których prowadzą ekspansję. Ocena ta, poza oceną systemową, sięga do kluczowych uwarunkowań tworzenia modelu biznesu i elementów jego konstruktów, nie tylko na rynkach zagranicznych. Są to m.in. elastyczność, powiązania sieciowe firm, zakres ich orientacji rynkowej itp. Niniejszy podrozdział stanowi zatem odpowiedź na postulat, o którym wspomiano na początku opracowania, zwłaszcza w sytuacji, że polskie przedsiębiorstwa były dotychczas w tym kontekście badane bardzo rzadko, jeśli nie wcale. Na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego, sformułowano następujące syntetyczne wnioski, odnoszące się do celów szczegółowych badania.

1. Badane firmy nie zarządzają poprzez model biznesu, zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych (nie zarządzają portfelem modeli biznesu). Pomimo że dywersyfikują swoją działalność na rynku macierzystym i rynkach zagranicznych, nie przyporządkowują zasobów, finansowania, kanałów komunikacji itp. do wyodrębnionych, kluczowych segmentów swoich nabywców. Brak systemu zarządczego opartego na modelach biznesu na rynku macierzystym jest główną przyczyną tego, że firmy te nie zarządzają portfelem modeli biznesowych na rynkach zagranicznych. Innym, bardzo ważnym czynnikiem, który ogranicza możliwość tworzenia modeli biznesu na rynkach międzynarodowych przez polskie przedsiębiorstwa, jest niski poziom współpracy w sieciach międzynarodowych oraz jej przeformalizowanie. Czynnikiem ułatwiającym wdrożenie zarządzania poprzez model biznesu w przyszłości jest wysoki poziom orientacji rynkowej oraz zintegrowane zarządzanie w badanych firmach.
2. Ekspansja badanych przedsiębiorstw na rynki zagraniczne odbywa się w zasadzie zgodnie z modelem uppsalskim. Również proces budowy relacji na rynkach zagranicznych ma charakter sekwencyjny – jednakże przebiega inaczej w każdym z analizowanych przypadków. Do kluczowych uwarunkowań decydujących o odmienności procesu budowania relacji należą przede wszystkim rodzaj oferowanych produktów i technologii oraz charakter rynku (poziom rozwoju i geografia). Ustalenia badawcze częściowo potwierdzają przypuszczenie, że zakres powiązań formalnych i nieformalnych oraz sekwencyjność ich budowy na rynkach zagranicznych określają szybkość wdrażania systemu zarządzania opartego na modelu biznesu. Wciąż niskie powiązania sieciowe (w tym zwłaszcza powiązania nieformalne i transakcyjne) uniemożliwiają dzisiaj badanym przedsiębiorstwom

wdrożenie systemu zarządzania opartego na portfelu modeli biznesu, zaś w przyszłości bez zmiany tego stanu rzeczy mogą dalej być poważną barierą w dyfuzji nowych modeli biznesu powstałych na rynku macierzystym na kolejne rynki docelowe.

3. Stosowane w literaturze światowej narzędzia analizy modelu biznesu są użyteczne do pewnego stopnia także w polskich realiach biznesowych. Obydwie spółki wdrożyły model zarządzania oparty na KPI, zaś jedna z nich system angażujący całą organizację w proces udoskonalania (oparty na metodyce Kaizen). Badane przedsiębiorstwa (zwłaszcza Infinite, które wdrożyło dwa narzędzia) stosują zatem dedykowane instrumenty kontroli efektywności modelu biznesu. W tym przypadku pozwalają im one „panować” nie tyle nad modelami biznesu (których nie posiadają w rozumieniu założeń niniejszego podrozdziału – patrz pkt poświęcony zagadnieniom metodycznym), lecz nad poszczególnymi liniami biznesowymi i różnymi innymi sferami swojej działalności biznesowej. Rozwój już stosowanych i implementacja nowych mierników zarządzania w przyszłości (np. mierniki jakości zarządzania) w analizowanych organizacjach ułatwi wdrażanie koncepcji zarządzania opartej na modelu biznesu. Ważne jest, że spółki te mentalnie są gotowe na podjęcie powyższych wyzwań. Warto także zaznaczyć, że przyjęty jako podstawę metodyki badania konstrukt modelu biznesu był dobrze rozumiany w dwóch zbadanych firmach i menedżerom nieobce są pojęcia związane z zarządzaniem poprzez model biznesu. Z uwagi na różne uwarunkowania, omawiane także w niniejszym podsumowaniu, strategia ich postępowania na rynku jest inna. Przyjęte w badaniu narzędzie oparte na 9 konstrukcjach nie wskazało na zbyt duże różnice w funkcjonowaniu firmy z sektora produkcji i firmy usługowej. Z uwagi na ograniczoną próbę, należałoby jednak je rozszerzyć do co najmniej kilkunastu podmiotów łącznie (w równych proporcjach).
4. Dywersyfikacja działalności w badanych firmach nie przekłada się na wybór strategii zarządzania poprzez model biznesu, gdyż nie towarzyszy temu wysoka orientacja na zagranicznych partnerów sieciowych. Niski i średni wciąż poziom zaawansowania technologicznego badanych spółek (pomimo intensywnych działań na rzecz zmiany takiego stanu rzeczy w każdej ze spółek) powodują, że nawet dokonując pierwszych prób przegrupowywania segmentów nabywców w kierunku wyodrębnienia grup potencjalnych klientów zaawansowanych technologicznie rozwiązań, utrudniona jest możliwość wdrożenia systemu zarządczego opartego na modelu biznesu.
5. Na potrzeby niniejszego podrozdziału z założenia nie badano alternatywnych ujęć modelu biznesu w kontekście ich aplikacji do polskiego biznesu (w badaniu skoncentrowano się praktycznie wyłącznie na 9-warstwowym konstrukcji modelu

biznesu według A. Osterwalder, Y. Pigneur i Ch. L. Tucci). Z punktu widzenia zatem jakiegokolwiek innego użytecznego konstruktów badawczego modelu biznesu trudno określić jest docelowy model biznesu badanych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. W jednej ze spółek (Infinite) podjęto jednakże próbę pilotażowego i niepełnego zarazem badania, które może być rozszerzone w przyszłości. Przyjęto w nim (za C. Carmison i A. Villar-Lopez), że model biznesu tworzy pięć warstw: struktura hierarchiczna, zakres formalizacji, poziom centralizacji decyzji, mechanizm koordynacji, zakres dywersyfikacji, poziom integracji pionowej⁴¹².

Z uwagi na charakterystyki, które zaobserwowano w firmie Infinite, przyszłym modelem biznesu spółki na rynkach zagranicznych może być model integracyjny. Wynika to z wysokiej formalizacji i centralizacji, bezpośredniej kontroli, umiarkowanego poziomu dywersyfikacji oraz wysokiego poziomu integracji pionowej. Ponadto w Infinite występuje powtarzalna biurokracja i zachowania organizacyjne. W drugiej spółce z uwagi na brak danych taka ocena jest niemożliwa. Wydaje się jednak, że w przypadku Ursusa, patrząc na zagadnienie pod kątem rodzaju prowadzonej przez tą spółkę działalności (oraz planowanej ekspansji), może to być model wielodyscyplinowy. Przypuszczenie wymaga to jednakże potwierdzenia w ramach pogłębionych badań empirycznych.

6. Badane przedsiębiorstwa są przekonane o konieczności wdrażania koncepcji zarządzania zintegrowanego, realizując ją w wielu wymiarach swojej działalności operacyjnej i strategicznej. Każda ze zbadanych spółek integruje zarządzanie strategiczne (wizja, cele, strategia) z zarządzaniem operacyjnym. Aby osiągnąć cele biznesowe, firmy te integrują nie tylko główne funkcje przedsiębiorstwa (marketing, produkcja itp.), ale także komponenty zarządzania środowiskowego, zdrowotnego i jakościowego. Ponadto ankietowane przedsiębiorstwa skracają czas planowania strategicznego i na bieżąco szukają nowych okazji i nisz rynkowych (rozwijając kompetencje przewidywania zmian zachodzących w otoczeniu). Powyższe uwarunkowania zarządcze są mocną podstawą do wdrożenia w przyszłości w badanych firmach pełnego systemu zarządzania poprzez model biznesu i zarządzania portfelem modeli biznesu (co przyspieszy proces kreowania zmian w tych organizacjach i poszukiwania nowych przestrzeni rynkowych) – czyli budowę *de facto* sprawnego systemu strategicznego w nawiązaniu do przyszłych warunków funkcjonowania⁴¹³. Pewnym utrudnieniem dla realizacji kompleksowego modelu zarządzania opartego na zarządzaniu zintegrowanym jest dzisiaj

⁴¹² Zob. C. Carmison, A. Villar-Lopez, *Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis*, „M@n@gement” 2010, vol. 13, no. 4, s. 309.

⁴¹³ Zob. M. Duczkowska-Piasecka, *Wprowadzenie*, w: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu...*, op.cit., s. 15.

w badanych spółkach ogólnie rzecz biorąc niski poziom kompetencji sieciowych oraz wciąż przeciętna umiejętność budowania opartych na zaufaniu relacji biznesowych (krótko- i długookresowych, taktycznych lub strategicznych) ze wszystkimi uczestnikami sieci.

Podrozdział jest wprowadzeniem do pogłębionych badań kontynuowanych w przyszłości, rozszerzonych o kolejne przedsiębiorstwa. Badania te powinny się koncentrować m.in. na analizie potencjału relacyjnego (i sieciowego) oraz potencjału zarządczego polskich przedsiębiorstw prowadzących ekspansję na rynkach zagranicznych w kontekście możliwości wdrożenia zarządzania portfelem modeli biznesu w skali międzynarodowej. Badanie powinno obejmować reprezentatywną próbę, co narzuca charakter wnioskowania oparty na metodach ilościowych. Badanie powinno odpowiedzieć także na bardzo ważne z punktu widzenia praktyki gospodarczej pytanie, czy dywersyfikacja działalności w polskich firmach przekłada się na wybór strategii zarządzania poprzez model biznesu.

W literaturze światowej podkreśla się ponadto, że im wyższa orientacja firmy na konkurencję (zwłaszcza w powiązaniu z kompetencjami sieciowymi), tym łatwiej przejść do sposobu zarządzania opartego na modelu biznesu. Wskazane jest rozszerzenie badań w tym obszarze, co mogłoby przybrać formę analizy sposobów reagowania polskich firm działających na rynkach zagranicznych na działania konkurencji (lokalnej oraz międzynarodowej) oraz analizy słabych i mocnych stron tej konkurencji (wszystko w kontekście możliwości zarządzania opartego na modelu biznesu). W literaturze przedmiotu patrzy się na zarządzanie portfelem modeli biznesu także poprzez pryzmat segmentacji rynku na rynku macierzystym i docelowym. Wysuwane są konceptualne propozycje, nieoparte jednakże wystarczającymi badaniami empirycznymi, że podobieństwo w zakresie organizowania segmentów nabywców pomiędzy rynkiem krajowym i zagranicznym, sprzyja duplikowaniu modeli biznesu na kolejne rynki międzynarodowe. Wskazane jest zweryfikowanie powyższej tezy, na podstawie badań w polskich i międzynarodowych przedsiębiorstwach, które zarządzają portfelem modeli biznesowych na przynajmniej kilku rynkach zagranicznych.

Bibliografia

- Brycz B., Dudycz T., *Case study jako popularna metoda w naukach o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2010, nr 3.
- Carmison C., Villar-Lopez A., *Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis*, „M@n@gement” 2010, vol. 13, no. 4.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model biznesu – nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Kachaner N., Lindgardt Z., Michael D., *Innovating Low-cost Business Models*, „Strategy & Leadership” 2011, vol. 39, no. 2.
- Mason K., Mouzas S., *Flexible Business Models*, „European Journal of Marketing” 2012, vol. 46, no. 10.
- Nair S., Nisar A., Palacios M., Ruiz F., *Impact of Knowledge Brokering on Performance Heterogeneity Among Business Models*, „Management Decision” 2012, vol. 50, no. 9.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, John Wiley&Sons, New York 2010.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. L., *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of Concept*, „Communications of AIS”, vol. 15.
- Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Vives L., Svejenova S., *Business Models: Towards an Integrative Framework*, „Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management” 2011, vol. 9, no. 3.
- Wirtz B.W., *Business Model Management*, July 2011.
- Zhang X., Williams A., Polychronakis Y.E., *A Comparison of E-business Models From a Value Chain Perspective*, „Euromed Journal of Business” 2012, vol. 7, no. 1.

Podsumowanie

Według G. Hamela i B. Breena główną przeszkodą, z którą boryka się praktyka w zakresie zarządzania, to przede wszystkim wzrost tempa zmian, który sprawia, że coraz więcej firm nie nadąża za nimi⁴¹⁴. Rosnąca złożoność otoczenia zaś sprawia, że coraz trudniej jest jednoznacznie określić co jest przyczyną, a co konsekwencją niektórych zjawisk i procesów. Te nowe warunki działania w dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa należy wiązać m.in. z szybkim rozwojem gospodarek wschodzących i wynikających z tego faktu przestrzennym przesunięciem popytowo-podażowym (w tym w odniesieniu do kreacji innowacji), nową rewolucją przemysłową, rosnącą liczbą międzynarodowych regulacji ukierunkowanych na promowanie zrównoważonego rozwoju. Na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa – strukturę, strategię, zarządzanie, ma wpływ upowszechnianie się sieci będące efektem wdrażania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz przeobrażeń społecznych, a które to należy także traktować jako źródło dalszych zmian. Sieci, wykorzystując zjawisko partnerstwa biznesowego, przyczyniają się do rozwoju nowych form tego partnerstwa oraz pogłębiania dotychczasowych współzależności w biznesie i w relacjach między biznesem a klientami oraz między samymi klientami (B2B, B2C, C2C). Przedsiębiorstwa wdrażają nowe, innowacyjne modele biznesu. Następuje budowanie relacji i ekonomii relacji na rynkach międzynarodowych, które należy postrzegać nie tylko przez pryzmat potrzeb bezpośredniego odbiorcy w kreacji wartości produktu, ale także odbiorcy (klienta) końcowego. W nowym myśleniu strategicznym w centralnym punkcie znajduje się klient, w odniesieniu do którego obserwujemy istotne zmiany modelu zachowań, upodobań, motywów postępowania. Rozwój portali społecznościowych wyznaczył nowe ramy możliwości współpracy klienta z organizacją, które muszą być uwzględnione w celach biznesowych tych ostatnich.

⁴¹⁴ G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Harvard Business School Press, Red Horse sp.z.o.o., 2008, s. 25–26.

Z powyższymi przeobrażeniami wiążą się problemy odnoszące się do szerokiego spectrum zjawisk oddziaływujących się na zarządzanie strategiczne – np. analizy otoczenia, metod i narzędzi realizacji strategii, implementacji nowych rozwiązań w zarządzaniu (wraz ze wsparciem informatycznym), optymalizacji struktur organizacyjnych i wielu innych. Nawiazując do koncepcji nowego myślenia strategicznego autorzy próbowali się odnieść do tej problematyki, mając świadomość, że nie wyczerpali w pełni analizowanego zjawiska. Niemniej jednak poruszane aspekty i przesłanki nowego myślenia strategicznego w przedsiębiorstwie pozwalają na sformułowanie kilku wniosków oraz postawienie wielu pytań, na których udzielenie odpowiedzi rozwiązałoby wiele problemów zarządczych, z którymi boryka się współczesne przedsiębiorstwo. Po pierwsze, przygotowanie organizacji do zmian łączy się ze zmianą ich struktur organizacyjnych. W świetle przedstawionych rozważań nowoczesne przedsiębiorstwo powinno być, lub chociaż posiadać znamiona organizacji elastycznej, gdyż elastyczność stanowi warunek konieczny radzenia sobie z niepewnością. Nowe organizacje muszą być także elastyczne, bo tylko takie są w stanie sprostać wyzwaniom jakie niesie ze sobą kastomizacja dóbr i świadczenie usług.

Organizacje elastyczne – problemy:

- Elastyczności w wymiarze strategicznym przypisuje się szerokie spektrum znaczeniowe, w którym zwraca się uwagę na przedmiot zmiany (tj. rodzaje działalności i priorytety konkurencyjne) oraz zakres i szybkość zmiany. Niezwykle trudnym problemem badawczym jest jednoznaczna identyfikacja struktur elastycznych. Pojawiają się problemy związane z optymalną architekturą przedsiębiorstwami, oceną wartości strategicznej obecnych i dostępnych zasobów przedsiębiorstwa.
- Aby stworzyć organizację elastyczną konieczne jest przyjęcie orientacji procesowej, obok funkcjonalnej, gdyż te podejścia uzupełniają się i umożliwiają efektywniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W jaki sposób należy tego dokonać?
- Kształtowanie zdolności do zmian wymaga niekiedy kompromisu pomiędzy dwoma rodzajami elastyczności – zewnętrzną i wewnętrzną. Gdzie jest optimum i jak je wyznaczyć. Jaka jest rola postaw przywódczych w kształtowaniu elastyczności przedsiębiorstwa?
- Szczególnym przypadkiem jest kształtowanie elastyczności organizacji w wymiarze międzynarodowym. Rosnąca rola instytucji nieformalnych skłania do sformułowania pytań z zakresu ich roli w wykorzystaniu okazji na rynkach międzynarodowych. Interesująca wydaje się być także kwestia określenia możliwości elastycznego kształtowania wewnętrznych norm przedsiębiorstwa w warunkach pogłębiającej się integracji w ramach globalnych łańcuchów wartości.

Elastyczne struktury można także postrzegać jako swego rodzaju innowacje organizacyjne, ale stwarzające organizacjom większe możliwości w zakresie innowacyjności

oferowanego klientowi produktu. Na przykład elastyczność działania przedsiębiorstw może wyrażać się w zdolnościach do efektywnego pozyskiwania zasobów od okazjonalnych dostawców, co przyspiesza wdrożenie nowych innowacyjnych rozwiązań dla klientów. Przejawem innowacyjności organizacyjnej są także przegrupowania przedsiębiorstw, czego efektem jest fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna ich działalności oraz coraz bardziej rozpowszechniony uwikłany niż organiczny rozwój przedsiębiorstwa bazujący na dostępie do zasobów zewnętrznych. Z tym faktem wiążą się kolejne problemy natury teoretyczno-pragmatycznej.

- Coraz trudniej jednoznacznie stwierdzić, czy rozwój zewnętrzny przedsiębiorstwa poprzez aliance to jeszcze metoda, czy już w przypadku niektórych firm strategia ich rozwoju. W myśl „strategii dźwigni” organizacje w celu uzyskania przewagi strategicznej dążą do maksymalnego wykorzystania dostępnych zasobów występujących poza organizacją.
- Przestrzenno-funkcjonalna fragmentaryzacja łańcucha wartości w odniesieniu do wielu przedsiębiorstw nie przyniosła zakładanych efektów. Powstają pytania, kiedy, co i do jakiego stopnia opłaca się outsourcingować? Jest to niezwykle ważna problematyka, zwłaszcza w odniesieniu do działalności naukowo-badawczej.
- Można przypuszczać, że w nowych warunkach coraz większego znaczenie w analizach będą miały prawidłowości danej branży (Porter) lub tzw. sektorów gospodarczych. Jak w związku z tym należy ją prowadzić w warunkach fragmentaryzacji łańcucha wartości oraz wykorzystywaniu w rozwoju zasobów zewnętrznych?
- Sprawny przebieg procesu internacjonalizacji, także w kontekście przegrupowań funkcjonalno-przestrzennych współpracujących przedsiębiorstw, umożliwia wiedza, a ograniczeniem na drodze jej przekazywania jest brak zaufania. Niemniej jednak transfer wiedzy może spowodować utratę kontroli w strategicznych dla przedsiębiorstwa obszarach, które decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W jaki sposób sprawować tę kontrolę w warunkach spadku znaczenia powiązań kapitałowych?
- Rośnie znaczenie elektronicznych sojuszy, które łatwo zawierać, ale także łatwo zerwać. Jednakże globalne aliance e-biznesu sprzyjają rozprzestrzenianiu się zagrożeń. W jaki sposób je minimalizować i skutecznie zarządzać ryzykiem?
- Stosowane przez przedsiębiorstwa typy zarządzania łańcuchem wartości nie są statyczne. Ułatwieniem w tym zakresie jest modułowa forma zarządzania, ściśle powiązana ze specyfiką działalności przedsiębiorstwa. Niemniej jednak zmiany w zarządzaniu nie dokonują się według jednego schematu i każde przedsiębiorstwo musi zdefiniować swój typ. Jakie są determinanty tego wyboru?

Fragmentaryzacja przestrzenno-funkcjonalna w warunkach dynamicznego rozwoju gospodarki sieciowej, będąca w pewnym stopniu jej przyczyną jak i konsekwencją

sprawia, że nie można abstrahować od problemu wiążącego się z relacjami sieciowymi. Uwaga badaczy przesuwana się z podmiotów tworzących sieci na relacje występujące pomiędzy nimi. Również i w tym przekroju można wskazać kilka istotnych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami.

- Sieciowe zdolności relacyjne są niezbędne do współpracy z partnerami biznesowymi i należy je postrzegać jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej i jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Powstaje więc pytanie, w jaki sposób opracować strategię przedsiębiorstwa traktującą sieciowe zdolności relacyjnych jako istotne źródła przewagi konkurencyjnej?
- W warunkach niepewności i ryzyka w relacjach zyskuje na znaczeniu zaufanie (zwłaszcza w przypadku organizacji wirtualnej), które stanowi z jednej strony mechanizm kontrolno-koordynujący, z drugiej zaś umożliwia twórczą aktywność i rozwój organizacji. W sytuacji braku zaufania, a w ślad za nim niekiedy nieetycznego zachowania wobec członków organizacji, jak klientów czy też dostawców, współpraca zanika. Jaka metoda budowy zaufania jest najskuteczniejsza i jakie są determinanty jej wyboru?
- W procesie budowania długotrwałych relacji ważną rolę odgrywa komunikacja, w tym za pośrednictwem sieci społecznych. Co więcej, coraz częściej te ostatnie należy postrzegać poprzez pryzmat kooperacji ukierunkowanej na wspólne kreowanie wartości. Pociąga to za sobą konieczność nowego spojrzenia na komunikację, co skutkuje poszukiwaniem nowych miar jej efektywności.
- Bardzo ważnym zasobem przedsiębiorstwa staje się informacja i wiedza. Problemem nie jest brak informacji, ale brak dobrych i użytecznych informacji. Nie bez znaczenia jest także tempo w jakim kluczowe dane mogą być zbierane, sortowane i analizowane na potrzeby realizacji działań zmierzających do osiągnięcia celów biznesowych. Efektywne zintegrowanie celów biznesowych z transformacją przedsiębiorstwa w zakresie ICT to wyzwanie, któremu wiele przedsiębiorstw nie potrafi w pełni sprostać.
- Sieci posiadają pewne niedostatki będące zagrożeniem dla elastyczności – wraz ze wzrostem liczby uczestników sieci wzrosnąć mogą koszty transakcyjne, a relacje stać się bardziej skomplikowane, co wraz z nasilającym się oportunistycznym oraz pojawieniem się problemów z ochroną informacji może przełożyć się na usztywnienie organizacji i jej uczestników. W jaki sposób temu przeciwdziałać?
- Sieci są istotnym źródłem pozyskiwania nowych pomysłów oraz rozwijania produktów opartych na powiązaniach sieciowych przedsiębiorstwa. Nowe możliwości w tym zakresie niesie ze sobą technologia mobilna. Potrzebna jest jednak nowa wiedza i umiejętności, aby idee stały się dochodowym biznesem.

Zasygnalizowane powyżej zmiany sprawiają, że przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają konieczność budowy wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji, z czym łączy się konieczność zarządzania portfelem modeli biznesu. Zarządzaniem problemem dla przedsiębiorstw jest:

- wybór portfela modeli biznesu oraz określenia procesu jego transformacji umożliwiającego jednoczesne tworzenie wartości ekonomicznej i społecznej (tzw. wartości wspólnej);
- ukształtowanie relacji między modelami tworzącymi portfel;
- umiejętność zarządzania takim portfelem w aspekcie postawienia celów, przygotowania strategii, zasobów, procesów, relacji, koncepcji formuły zysku, instrumentów realizacji, monitorowania, koordynacji i kontroli;
- zdolność danej organizacji do podjęcia takiego zarządzania (portfelem modeli biznesu), gdyż zależy to nie tylko od posiadanych zasobów, ale także od woli menedżerów i załogi oraz tzw. „energii organizacji”.

Z zaprezentowanych w publikacji kilku przykładów wynika jednak, że firmy nie zarządzają portfelem modeli biznesu, choć starają się realizować różne modele. Pomimo że dywersyfikują swoją działalność na rynku macierzystym i rynkach zagranicznych, nie przyporządkowują zasobów, finansowania, kanałów komunikacji itp. do wyodrębnionych, kluczowych segmentów swoich nabywców. Niskie powiązania sieciowe zaś (w tym zwłaszcza powiązania nieformalne i transakcyjne) uniemożliwiają dzisiaj badanym przedsiębiorstwom wdrożenie systemu zarządzania opartego na portfelu modeli biznesu. W przyszłości może stać się to barierą w dyfuzji nowych modeli biznesu powstałych na rynku macierzystym na kolejne rynki docelowe. W tym kontekście niezwykle ważna wydaje się kontynuacja badań poruszanej problematyki. Z przyczyn pragmatycznych ciekawa jawi się analiza sposobów reagowania polskich firm działających na rynkach zagranicznych na działania konkurencji (lokalnej oraz międzynarodowej) oraz identyfikacja słabych i mocnych stron tej konkurencji (w kontekście zarządzania poprzez model biznesu). W literaturze przedmiotu patrzy się na zarządzanie portfelem modeli biznesu także poprzez pryzmat segmentacji rynku na rynku macierzystym i docelowym. Wysuwane są konceptualne propozycje, niepoparte jednakże wystarczającymi badaniami empirycznymi, że podobieństwo w zakresie organizowania segmentów nabywców pomiędzy rynkiem krajowym i zagranicznym sprzyja duplikowaniu modeli biznesu na kolejne rynki międzynarodowe. Interesującym zadaniem badawczym wydaje się weryfikacja powyższej tezy na podstawie badań w polskich i międzynarodowych przedsiębiorstwach, które zarządzają portfelem modeli biznesowych przynajmniej na kilku rynkach zagranicznych.

Konkludując można stwierdzić, że dokonujące się przeobrażenia w gospodarce zmieniają charakter biznesu. Powyższym przeobrażeniom wychodzi naprzeciw

zarządzanie zintegrowane, które tworzy nowy obiekt integracji: tj. z systemu jaki stanowi przedsiębiorstwo (złożone z podsystemów) przemienia się w proces zarządczy, w którym funkcje zarządzania są rozproszone tak, że kierujący dowodzi całym spectrum funkcji, tj. planowaniem, wytwarzaniem, bezpieczeństwem, personelem, jakością, finansami, środowiskiem (podejście holistyczne). Jest to zarządzanie, dla którego gwarantem sukcesu jest ścisła integracja pomiędzy zarządzaniem operacyjnym i strategicznym. Pierwszym etapem na drodze do zintegrowanego zarządzania jest zaś model biznesu, który określa nie tylko w jaki sposób ma zarabiać przedsiębiorstwo, ale także określa warunki gospodarowania zasobami, współpracę biznesową oraz wartość dostarczaną przez przedsiębiorstwo klientom. Z badań literaturowych wynika także, że zarządzanie zintegrowane nie stoi w sprzeczności z zarządzaniem poprzez portfel modeli biznesu. W takim przypadku mamy do czynienia z zintegrowanym zarządzaniem portfelem modeli biznesu, które zachowuje cele, cechy i właściwości: zarządzania zintegrowanego, zarządzania portfelowego oraz modelu biznesu. Podejście to wychodzi naprzeciw potrzebom polskich przedsiębiorstw, które coraz częściej są przekonane o konieczności wdrażania koncepcji zarządzania zintegrowanego. Jego implementacja to zadanie trudne i złożone w sferze naukowej i praktycznej.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Megatrendy w gospodarce cyfrowej	23
Rysunek 1.2. Implementacja elastycznych operacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych	27
Rysunek 2.1. Model firmy doskonale działającej	51
Rysunek 2.2. Trzy poziomy produktu	57
Rysunek 2.3. Continuum materialności produktu	58
Rysunek 2.4. Budowanie elastyczności opartej na wybranych rodzajach NFEM	74
Rysunek 2.5. Przestrzeń okazji w perspektywie międzynarodowej	76
Rysunek 3.1. Połączenie „łańcuchów wartości” partnerów w aliansie	101
Rysunek 3.2. Obszary analizy strategicznej przedsiębiorstwa	108
Rysunek 3.3. Czynniki przewagi konkurencyjnej w organizacji globalnej	109
Rysunek 3.4. Potencjalne znaczenie wymiany informacji i współpracy na portalach społecznościowych w tworzeniu wartości produktu	117
Rysunek 3.5. Wybrane formy NEM w kreacji łańcucha wartości	123
Rysunek 3.6. Globalna organizacja produkcji	125
Rysunek 3.7. Elektryczne i elektroniczne innowacje w przemyśle motoryzacyjnym	127
Rysunek 3.8. Specjalizacja <i>versus</i> integracja: liderzy stosujący odmienne strategie	130
Rysunek 3.9. Rola technologii społecznych w kreacji łańcucha wartości	131
Rysunek 3.10. Poziomy zarządzania zintegrowanego	133
Rysunek 3.11. Typy globalnego łańcucha wartości	138
Rysunek 4.1. Relacje biznesowe firm ery przemysłowej	150
Rysunek 4.2. Relacje biznesowe firm współpracujących w sieci	150
Rysunek 4.3. Dwa podejścia w procesie tworzenia sieci i relacji sieciowych	158
Rysunek 4.4. Model ARA (<i>Actors-Resources-Activities</i>)	162
Rysunek 4.5. Relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami sieci w procesie tworzenia produktów turystycznych	177

Spis tabel

Tabela 1.1. Synteza trzech podstawowych systemów w zarządzaniu zintegrowanym	39
Tabela 2.1. Orientacja funkcjonalna a procesowa	54
Tabela 2.2. Orientacja funkcjonalna a procesowa w firmie X	63
Tabela 2.3. Sawex a koncepcja organizacji elastycznej w ekspansji międzynarodowej	82
Tabela 3.1. Segmentacja przemysłu	126
Tabela 3.2. Filary instytucjonalne	134
Tabela 3.3. Główne determinanty zarządzania globalnym łańcuchem wartości	137
Tabela 3.4. Typy zarządzania GVCs – rola firmy wiodącej	137
Tabela 3.5. Zmiany w zarządzaniu globalnym łańcuchem wartości	139
Tabela 4.1. Trzy typy współpracy sieciowej menedżerów	156
Tabela 4.2. Współzależności pomiędzy podmiotami, działaniami i zasobami w podejściu projektowym	162
Tabela 4.3. Typy powiązań pomiędzy rolami	166
Tabela 4.4. Dostawcy współpracujący z biurem podróży Mazurkas Travel	180
Tabela 4.5. Sposoby kształtowania relacji z dostawcami	182
Tabela 5.1. Charakterystyka lotniczych modeli biznesu	251
Tabela 5.2. Ewolucja modelu biznesu linii lotniczych SWISS	255
Tabela 5.3. Ewolucja modelu biznesu Brussels Airlines	258
Tabela 5.4. Zintegrowany portfel modeli biznesu Lufthansy	262
Tabela 5.5. Konstrukcja modelu biznesu	271