

# **NARZĘDZIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM**

**W kierunku nowego myślenia strategicznego**



# NARZĘDZIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

W kierunku nowego myślenia strategicznego

redakcja naukowa  
Małgorzata Poniatońska-Jaksch

**Recenzent**

Krzysztof Firlej

**Redakcja**

Patrycja Marta Czarnecka

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016  
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISBN 978-83-8030-090-3**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

[www.wydawnictwo.sgh.waw.pl](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl)

e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt i wykonanie okładki**

Monika Trypuz

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

e-mail: [quick@druk.pdi.pl](mailto:quick@druk.pdi.pl)

Zamówienie 118/VII/16

# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b> .....	9
Literatura .....	13
<i>Marek Błaszczyk</i>	
<b>1. Kryteria klasyfikacji i podstawowe rodzaje narzędzi strategii</b> .....	15
Wstęp .....	15
1.1. Cele, strategia oraz narzędzia strategii .....	17
1.2. Kryteria klasyfikacji narzędzi budowy i realizacji strategii .....	22
1.3. Narzędzia strategii a nowe myślenie strategiczne .....	37
Podsumowanie .....	43
Literatura .....	46
<i>Mariusz Sagan</i>	
<b>2. Czynniki instytucjonalne a efektywność narzędzi strategicznych w procesie budowy skutecznej strategii w przedsiębiorstwie</b> .....	49
Wstęp .....	49
2.1. Narzędzia strategiczne a kluczowe procesy w nowym myśleniu strategicznym .....	51
Ad. 1. Przygotowanie organizacji do zmian .....	53
Ad. 2. Przegrupowania przedsiębiorstw .....	55
Ad. 3. Sieciowe zdolności relacyjne .....	56
Ad. 4. Budowa modeli biznesu .....	57
2.2. Czynniki instytucjonalne a efektywność narzędzi strategicznych .....	60
Podsumowanie .....	67
Literatura .....	68
<i>Włodzimierz Szpringer</i>	
<b>3. Regulacja a <i>compliance</i> na rynku technologii ICT i rynku finansowym jako element nowego myślenia strategicznego</b> .....	71
Wstęp .....	71
3.1. Prawa własności intelektualnej w Internecie – wyzwania dla <i>compliance</i> .....	73
3.2. Regulacja a <i>compliance</i> na rynku technologii IT jako narzędzie strategiczne ..	80
3.3. Regulacja a <i>compliance</i> w Internecie – kilka przykładów .....	85
3.4. Regulacja a <i>compliance</i> na rynku finansowym .....	89
3.5. Ocena skutków regulacji – na przykładzie rynku technologii ICT .....	94
3.6. Ocena skutków regulacji – na przykładzie rynku finansowego .....	104
Podsumowanie .....	110
Literatura .....	111

*Maria Johann*

<b>4. Satysfakcja klienta jako wyznacznik działalności przedsiębiorstwa</b> .....	117
Wstęp .....	117
4.1. Satysfakcja klienta .....	118
4.2. Modele satysfakcji klienta .....	119
4.3. Metody i narzędzia pomiaru satysfakcji klienta .....	124
4.4. Badanie satysfakcji klienta w przedsiębiorstwie turystycznym .....	126
Podsumowanie .....	131
Literatura .....	132

*Katarzyna Nowicka*

<b>5. Cloud computing w zarządzaniu relacjami z klientem</b> .....	135
Wstęp .....	135
5.1. Zarządzanie relacjami z klientem – proces i narzędzie realizacji strategii ....	136
5.2. Cloud computing i jego rola w procesach nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym .....	144
5.3. CRM w modelu cloud computing – analiza przypadku .....	151
5.3.1. CRM w chmurze obliczeniowej (CRM-as-a-Service) .....	151
5.3.2. Netia SA – charakterystyka przedsiębiorstwa .....	153
5.3.3. Zastosowanie CRM w firmie Netia SA .....	157
Podsmowanie .....	162
Literatura .....	165

*Ewa Rakowska*

<b>6. Zarządzanie relacjami nieformalnymi w organizacji elastycznej</b> .....	167
Wstęp .....	167
6.1. Ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstw – nowe wyzwania .....	168
6.2. Zarządzanie relacjami nieformalnymi – metody .....	173
6.3. Zarządzanie relacjami nieformalnymi w przedsiębiorstwie elastycznym ....	177
Podsumowanie .....	184
Literatura .....	185

*Joanna Korpus*

<b>7. Fuzje i przejęcia a elastyczność strategiczna przedsiębiorstw</b> .....	187
Wstęp .....	187
7.1. Strategiczna elastyczność organizacji jako przejaw „myślenia strategicznego” .....	188
7.2. Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw – strategia, metoda czy narzędzie? .....	193
7.3. Przyczyny popularności fuzji i przejęć jako form rozwoju współczesnych przedsiębiorstw .....	197
7.4. Fuzje i przejęcia a elastyczność strategiczna przedsiębiorstw – przykłady z polskiego rynku kontroli .....	201
7.4.1. Przejęcie spółki Quadra FNX przez KGHM Polska Miedź SA .....	201
7.4.2. Przejęcie przez PKN Orlen spółek TriOil Resources Ltd, Birchill Exploration i Kicking Horse Energy .....	207

---

Podsumowanie .....	211
Literatura .....	212
<i>Teresa Pakulska, Małgorzata Poniatowska-Jaksch</i>	
<b>8. Dekompozycja globalnego łańcucha wartości jako narzędzie realizacji strategii .....</b>	<b>217</b>
Wstęp .....	217
8.1. Łańcuch wartości – przyczyny i przejawy rekonfiguracji .....	218
8.1.1. Niepewność i digitalizacja u podstaw rekonfiguracji łańcucha wartości .....	218
8.1.2. Łańcuch wartości i jego rekonfiguracja – istota i przejawy .....	223
8.1.3. W kierunku wirtualizacji łańcucha wartości .....	228
8.2. Kluczowe miejsce w outsourcingu w dekompozycji łańcucha wartości .....	230
8.2.1. Tendencje w rozwoju outsourcingu .....	230
8.2.2. Outsourcing w optyce narzędzi strategicznych .....	234
8.2.3. Dekompozycja łańcucha wartości – w kierunku partnerstwa strategicznego .....	239
8.3. Dekompozycja łańcucha wartości w konwencji nowego myślenia strategicznego .....	242
8.3.1. Kluczowe czynniki sukcesu .....	242
8.2.3. Konwergencja technologii a rekonfiguracja łańcucha wartości .....	249
Podsumowanie .....	254
Literatura .....	256
<b>Zakończenie .....</b>	<b>259</b>
Spis rysunków .....	263
Spis tabel .....	264
Spis wykresów .....	265





# WPROWADZENIE

Przełom XX i XXI wieku to okres dokonywania się burzliwych przemian na gospodarczej i politycznej mapie świata. Odzwierciedleniem tego zjawiska jest nasilenie się instytucjonalizmu, niekiedy wręcz nacjonalizmu gospodarczego, czemu towarzyszy wzrost zarówno w zakresie stosowanych regulacji, jak i znaczenia relacji o nieformalnym charakterze. Przy czym regulacje muszą dodatkowo uwzględniać zmiany, będące wynikiem rewolucji informacyjnej, z którą wiążą się nie tylko nowe formy aktywności gospodarczej czy też budowane na innych zasadach i z wykorzystaniem odmiennych narzędzi relacje z klientami, lecz także potencjalne zagrożenia dotyczące prowadzenia biznesu w gospodarce wirtualnej. Nie bez znaczenia pozostają także przeobrażenia społeczne. Generacja młodych ludzi z jednej strony tworzy nowe wzorce konsumpcji, z drugiej zaś wywiera presję na zmianę kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. To tylko niektóre przeobrażenia w dalszym i bliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, sprawiające, że ekonomiści coraz częściej zadają sobie pytanie o to, jakie są kluczowe czynniki sukcesu w biznesie drugiej dekady XXI wieku. Wyzwaniom tym niejako naprzeciw wychodzi nowe myślenie w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jest ono podejściem i narzędziem kształtującym przyszłość organizacji przez identyfikację źródeł powstałych problemów, zmiennych mogących przynieść poprawę sytuacji i rozwiązanie tychże problemów w wymiarze strategicznym. Podstawowe procesy związane z tak zdefiniowanym nowym myśleniem o zarządzaniu przedsiębiorstwem dotyczą przygotowania organizacji do zmian, systematycznie tworzonej innowacji, współpracy biznesu w sieci, budowania różnorodnych modeli biznesu w ramach jednej organizacji<sup>1</sup>.

Zmiany w postrzeganiu biznesu i myślenia o biznesie są niewystarczające, jeśli przedsiębiorstwo nie posiada dobrej strategii, którą potrafi z sukcesem implementować. We wspomnianych wcześniej turbulentnych warunkach przedsiębiorstwa testują różnego rodzaju narzędzia, niejednokrotnie już na etapie opracowywania danych strategii. Poszukują narzędzi umożliwiających rentowny wzrost wśród nowych realiów rynkowych, np. poprzez rozwijanie zdolności przystosowywania się do zmian czy

---

<sup>1</sup> *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

wykorzystywanie mediów społecznych do poprawy relacji z klientami. W centrum zainteresowań współczesnej organizacji znajduje się klient, którego rola w procesie definiowania i wdrażania strategii jest kluczowa. To spostrzeżenie odnosi się także do narzędzi stosowanych w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Klienci są jednak coraz mniej lojalni wobec jednej marki, co z kolei przekłada się na presję cenową, innowacyjność i dywersyfikację produktu. W optyce wzrostu przychodów poddawane są ocenie narzędzia odnoszące się do wydatków ponoszonych na inwestycje, zastosowane technologie czy zrównoważony rozwój. Ta różnorodność obecna w sposobie podejścia do „narzędzi” wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym sprawia, że trudno je jednoznacznie zdefiniować. Nie zmienia to jednak tego, że w przedsiębiorstwie pełnią ważną rolę w osiąganiu zakładanych celów – nie tylko wspierają procesy formułowania samych celów i strategii, lecz są także instrumentami pomocnymi w ich realizacji.

Literatura przedmiotu dysponuje wieloma publikacjami poświęconymi zarówno problematyce stosowania narzędzi w zarządzaniu strategicznym, jak i próbom ich usystematyzowania. Ukazują się także opracowania firm doradczych na temat popularności stosowania tych narzędzi w praktyce. Według Bain & Company, w 2014 roku pięć najczęściej wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa spośród 25 metod ujętych w rankingu to: Customer Relationship Management (CRM), benchmarking, badania wśród pracowników, planowanie strategiczne i outsourcing. Ich popularność zależy jednak od zakładanego celu biznesowego i realiów gospodarczych. Poddane analizie narzędzia różnią się nie tylko poziomem wykorzystania, ale także stopniem zadowolenia, np. z tytułu zastosowania metody *Big Data* przedsiębiorstwa często spodziewają się niższego poziomu satysfakcji niż osiągnięty<sup>2</sup>.

Nowe warunki funkcjonowania rzutują nie tylko na zmiany w podejściu do formułowania strategii<sup>3</sup>, lecz także na dobór wykorzystywanych w celu ich realizacji narzędzi. Poszukuje się nowych możliwości zastosowania, a także wprowadza modyfikacje – tak aby narzędzia te były lepiej dostosowane do potrzeb organizacji. W związku z powyższym powstaje pytanie o ich przydatność w kontekście nowego myślenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jak dokonywać ich wyboru? Które metody i w jakim stopniu wspierają organizację ukierunkowaną w swoim rozwoju na podstawowe procesy charakterystyczne dla nowego myślenia?

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania przyświecało Autorom niniejszej publikacji, w której przyjęto za cel wskazanie współzależności zachodzących pomię-

<sup>2</sup> D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2014*, Bain & Company, 2015.

<sup>3</sup> M. Poniatowska-Jaksch, *Strategiczne pola konkurowania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.

dzy narzędziami strategicznymi a kluczowymi, z punktu widzenia nowego myślenia strategicznego, procesami (przygotowania organizacji do zmian, systematycznie tworzonej innowacji, współpracy biznesu w sieci, budowania wielorakich modeli biznesu w ramach jednej organizacji). Szczególnej analizie (choć nie tylko) poddane zostały te z nich, które, według wspomnianego Bain & Company, uznawane są za często stosowane oraz wiążą się z wysokim poziomem zadowolenia, choć przyjęta przez twórców tego rankingu klasyfikacja może być i niejednokrotnie pozostaje dyskusyjną (należałoby bowiem rozstrzygnąć np. kwestię tego, czy fuzje i przejęcia to w zarządzaniu strategicznym metoda rozwoju czy narzędzie?).

Zważywszy na fakt, iż „narzędzia” w zarządzaniu strategicznym są w różny sposób postrzegane, jako punkt wyjścia (rozdział pierwszy) przyjęto zdefiniowanie ich istoty, określenie kryteriów klasyfikacji oraz rodzajów narzędzi strategii. Dokonano w tym miejscu także identyfikacji cech narzędzi stosowanych w zarządzaniu strategicznym, charakterystycznych dla nowego sposobu myślenia.

Kolejne dwa rozdziały odnoszą się do znaczenia i potencjalnych możliwości dotyczących zastosowania różnego rodzaju narzędzi w warunkach nasilającego się instytucjonalizmu, choć z nieco innego punktu widzenia. Rozdział drugi, będący niejako rozwinięciem, w pierwszej części opracowania skupia się na klasyfikacji narzędzi najczęściej stosowanych w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem w optyce nowego myślenia strategicznego. Tego typu podejście umożliwiło Autorowi podjęcie próby oceny wpływu czynników instytucjonalnych (w myśl nowej ekonomii instytucjonalnej, w ramach której wyróżnia się zarówno instytucje formalne – regulacje, jak i nieformalne – swobodne zasady, konwenanse itp.) na ich efektywność. Z kolei celem rozdziału trzeciego jest zbadanie znaczenia regulacji – w kontekście *compliance* jako narzędzia strategicznego. *Compliance* oznacza zapewnienie takiej struktury przedsiębiorstwa, która sprawi, że w jego funkcjonowaniu nie będzie dochodziło do nieprawidłowości skutkujących sankcjami prawnymi lub osłabieniem wizerunku firmy. Funkcja *compliance* pozwala zoptymalizować zarządzanie ryzykiem, podnosi kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz pozostaje czynnikiem zwiększającym jego konkurencyjność. Zjawiska te zostały zaprezentowane na przykładzie rynku nowych technologii, praw własności intelektualnej w Internecie oraz rynku finansowego w nawiązaniu do dorobku ekonomicznej analizy prawa i oceny skutków regulacji.

Kolejne trzy rozdziały koncentrują się na problematyce relacji, przy czym dwa z nich – na problematyce relacji z klientami. Na wzrost ich znaczenia w biznesie wskazują także badania Bain & Company, według których, Customer Relationship Management (CRM) to narzędzie zarówno najpowszechniej stosowane przez przedsiębiorstwa, jak i odznaczające się najwyższym poziomem zadowolenia. Tym samym

w rozdziale czwartym skoncentrowano się na znaczeniu satysfakcji klienta w działalności przedsiębiorstwa, zostały zaprezentowane modele satysfakcji klienta mające zastosowanie w przedsiębiorstwach usługowych oraz metody i narzędzia wykorzystywane do jego pomiaru. Z kolei w rozdziale piątym podjęta została problematyka zastosowania chmury obliczeniowej w zarządzaniu relacjami z klientem. Wychodzi się w tym punkcie z założenia, iż mimo różnych ujęć badawczych – CRM jako jeden z głównych procesów zintegrowanego łańcucha dostaw z jednej strony a narzędzia realizacji strategii z drugiej – koncepcje te łączy wspólny cel, tj. tworzenie wartości. We współpracy w sieci dostaw potrzebne jest narzędzie wspierające przyjętą strategię, a takim właśnie może być chmura obliczeniowa.

Relacje biznesowe przedsiębiorstwa to nie tylko relacje z klientami, choć jak wspomniano wcześniej, stanowią one jeden z ważniejszych czynników. W warunkach nasilającego się instytucjonalizmu wzrasta znaczenie relacji nieformalnych, lecz w zarządzaniu strategicznym nie przewidziano żadnych narzędzi służących ich kształtowaniu. Przedmiotem rozważań z rozdziału szóstego stały się więc narzędzia zarządcze, wspierające wykorzystywanie zewnętrznych relacji nieformalnych w organizacji elastycznej – jednego z procesów charakterystycznych dla nowego sposobu myślenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Szczególny nacisk położono na analizę problemu w kontekście międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw na rynki charakteryzujące się wysokim udziałem instytucji nieformalnych.

Problem elastyczności organizacji jest także podnoszony w rozdziale siódmym. Celem tej części opracowania jest przedstawienie istoty oraz najważniejszych motywów fuzji i przejęć, będących formą realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw poprzez wzrost zewnętrzny w aspekcie elastyczności strategicznej przedsiębiorstw, wpisującej się w koncepcję nowego sposobu myślenia strategicznego.

Ostatni rozdział – ósmy, podnosi problem ewolucji klasycznie postrzeganych narzędzi stosowanych w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie outsourcingu wykorzystywanego w realizacji strategii korporacji transnarodowych (KTN). W ich przypadku powszechność stosowania i zaawansowane formy klasycznie ujmowanego outsourcingu umożliwiają dekompozycję kreowanego przez KTN globalnego łańcucha wartości. Dekompozycja ta staje się zarówno swojego rodzaju strategią, metodą wzrostu, jak i specyficznym narzędziem zarządzania strategicznego, którego cechy pozostają głównym przedmiotem rozważań podjętych w tej części opracowania.

Autorzy nie odnoszą się do wszystkich rozpoznanych w literaturze przedmiotu i wykorzystywanych w praktyce gospodarczej narzędzi, a wyłącznie do tych, które wydają się mieć charakter perspektywiczny w kontekście nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem lub jedynie względem wybranych, typowych

dla tego podejścia, procesów. Narzędzia omówione zostały na przykładach różnego typu przedsiębiorstw, branż czy regionów geograficznych, pozwalających wyeksponować charakter i znaczenie wybranych narzędzi.

## Literatura

*Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwie*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools and Trends 2014*, Bain & Company 2015.

*Strategiczne pola konkurowania*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.



# KRYTERIA KLASYFIKACJI I PODSTAWOWE RODZAJE NARZĘDZI STRATEGII

---

Marek Błaszczyk

## Wstęp

Dyskusja na temat nowych nurtów strategii, nowego myślenia strategicznego oraz nowych koncepcji zarządzania jawi się jako niepełna, jeśli nie podejmuje się badań dotyczących metod i narzędzi, które umożliwiają wdrożenie tych koncepcji w praktyce zarządzania. Narzędzia strategii (czy też szerzej: narzędzia zarządzania) umożliwiają diagnozę warunków, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, określają zasady analiz pozwalające na ocenę tych uwarunkowań zasady wyboru strategii, i warunki wykorzystywania lub realizacji (przesłanki, ograniczenia oraz zagrożenia) nie tylko samych strategii, a także pozwalają oceniać realizację samych strategii oraz instrumenty ich realizacji. Znaczenie problematyki dotyczącej narzędzi strategii wydaje się szczególnie istotne zarówno ze względów pragmatycznych, tj. możliwości szerszego wykorzystania nowych koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach, jak i ze względów teoretycznych oraz metodycznych (określenie zasad i warunków brzegowych) odnoszących się do sposobu wykorzystania takich narzędzi, co z kolei stanowi jeden z warunków realizacji tych koncepcji. Zasób wiedzy na temat samych narzędzi strategii, ich rodzajów, możliwości oraz zasad wykorzystania zawsze można określić jako niepełny, w szczególności teza ta wydaje się jednak słuszna w odniesieniu do nowych koncepcji, relatywnie mniej znanych i w mniejszym stopniu stosowanych w praktyce, przede wszystkim ze względu na fakt, iż kompleksowy opis narzędzi oraz warunków ich wykorzystania, a przede wszystkim możliwości weryfikacji takiej wiedzy na temat narzędzi wymaga zarówno czasu oraz doświadczenia, jak i dostępu do szerszego zakresu wykorzystania samych narzędzi. Brak dostatecznej wiedzy na temat narzędzi strategii, w szczególności w odniesieniu do nowych rozwiązań, może powodować m.in. chęć bezkrytycznego podążania za określonymi tendencjami

czy trendami, podczas gdy nie zawsze dostatecznie dobrze przedyskutowane są i zbadane negatywne skutki czy też warunki wdrożenia i realizacji stosowanych narzędzi (w relatywnie małym stopniu skupia się uwagę na samych ograniczeniach, zagrożeniach lub innych długookresowych i potencjalnie negatywnych skutkach realizowanych działań, tymczasem każde z nich niesie za sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje).

Uwzględniając jedynie powyższy szkic, należy zauważyć, że problematyka narzędzi strategii jest bardzo szeroka, dotyczy bowiem zarówno istoty narzędzi, kryteriów klasyfikacji, podstawowych rodzajów narzędzi, zasad ich wyboru, obszaru przeznaczenia, zasad interpretacji, jak i warunków wykorzystania. Celem tej części badań jest przede wszystkim analiza istoty narzędzi strategii, identyfikacja kryteriów klasyfikacji oraz usystematyzowanie podstawowych rodzajów narzędzi strategii. Uwzględniając szerszy kontekst realizowanego projektu badawczego, w opracowaniu podjęta została również próba wstępnej oceny tego, jakie cechy posiadają lub powinny posiadać narzędzia charakterystyczne dla nowego myślenia strategicznego. Wtórny cel tej części badań jest także identyfikacja kluczowych problemów związanych z przeznaczeniem, wyborem oraz wykorzystaniem narzędzi strategii.

Przedstawiona tutaj dyskusja nad istotą oraz rodzajami narzędzi strategii nawiązuje w głównej mierze do nurtu badań nad zakresem wykorzystania narzędzi strategii w praktyce zarządzania<sup>1</sup>, ponieważ zakres wykorzystania narzędzi strategii wynika z co najmniej dwóch czynników, tj. z potencjalnych możliwości (efektów wykorzystania) poszczególnych narzędzi oraz z samej znajomości i wiedzy (teoretycznej, metodycznej oraz empirycznej) dotyczącej zasad wykorzystania poszczególnych narzędzi. Zawarta tu analiza stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań oraz dyskusji na temat narzędzi strategii, mogących dotyczyć m.in. następujących problemów:

- 1) jakie narzędzia strategii są szerzej znane i wykorzystywane w praktyce (oraz w jakich obszarach – z perspektywy przyjętych tu kryteriów ocen – się je stosuje);
- 2) jakie narzędzia (oraz w ramach jakich obszarów strategii) są relatywnie mniej znane i mniej wykorzystywane, a także jakie są tego przyczyny (np. niedostateczna wiedza na temat samych narzędzi, ich potencjalnych możliwości lub brak wiedzy na temat zasad podejmowania decyzji w zakresie wyboru i wykorzystania tych narzędzi);
- 3) w jakich obszarach zarządzania strategicznego brakuje narzędzi lub wiedzy metodycznej, które wspierałyby sam proces dokonywania analiz i podejmowania decyzji lub procesy wdrażania, realizacji i kontroli strategii.

<sup>1</sup> D.K. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2013* (Report), Bain & Company Inc., Boston 2013 oraz D.K. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2015* (Report), Bain & Company Inc., Boston 2015.



## 1.1. Cele, strategia oraz narzędzia strategii

Pojęcie „narzędzi” tworzenia i realizacji strategii (formułowania, wdrażania, kontroli i weryfikacji) jest szeroko wykorzystywane w literaturze nauk o przedsiębiorstwie, nie jest jednak precyzyjnie zdefiniowane. Również same narzędzia są w relatywnie mniejszym zakresie przedmiotem analiz teoretycznych i empirycznych, a częstym tego skutkiem staje się dość bogata wiedza na temat samych strategii oraz nowych koncepcji zarządzania przy jednoczesnym braku dostatecznie jasnych zasad tworzenia, wyboru i realizacji tych strategii (dotyczących tego np. w jaki sposób i za pomocą jakich metod identyfikować kluczowe kompetencje? Jakiego rodzaju wiedzę rozwijać w procesach organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą? Jakie zasoby strategiczne i procesy wytwarzać w ramach przedsiębiorstwa, a jakie pozyskiwać z zewnątrz? Jakimi kryteriami kierować się przy podejmowaniu decyzji o umiędzynarodowieniu różnych, często odmiennych obszarów łańcucha wartości? Na jakich zasadach podejmować złożone decyzje dotyczące wyboru partnerów w aliansach strategicznych czy w procesach fuzji i przejęć?).

Według Słownika języka polskiego PWN, „narzędzie” może być definiowane na trzy sposoby, tj. jako: 1) urządzenie umożliwiające ręczne wykonanie jakiejś czynności lub pracy, 2) osoba będąca czynnym wykonawcą cudzej woli, oraz 3) kiedy mowa „o czymś wykorzystywanym w jakimś celu”<sup>2</sup>. Tak rozumiane pojęcie narzędzi wskazuje przede wszystkim (w sposób mniej lub bardziej bezpośredni) na dwie istotne z perspektywy niniejszych rozważań cechy, tj. na to, że: a) narzędzia mogą mieć postać fizyczną lub niematerialną (zaskakujące wydaje się to, iż za narzędzie może zostać uznana tutaj osoba ludzka – w przenośni); b) narzędzia umożliwiają wykonanie określonego zadania lub realizację celu.

Wiele pojęć w naukach o zarządzaniu wywodzi się z języka angielskiego, za pomocą którego to często definiuje się nowe zjawiska, koncepcje oraz terminy (głównie za sprawą dużego wpływu renomowanych ośrodków akademickich oraz firm konsultingowych), dlatego też zasadne wydaje się sięgnięcie do leksykalnych źródeł tego języku. Pojęcie narzędzi (ang. *tools*) jest definiowane w języku angielskim w podobny sposób jak w języku polskim<sup>3</sup>, źródła anglosaskie wskazują jednak na dodatkową cechę: „narzędzia nie zużywają się (całkowicie) w trakcie (jednego) procesu ich wykorzystania” (analogicznie jak środki produkcji w naukach ekonomicznych nie zużywają się w trakcie jednego cyklu produkcji, choć ogólnie odnotowuje

<sup>2</sup> Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/narz%C4%99dzie.html>

<sup>3</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Tool\\_%28disambiguation%29](https://en.wikipedia.org/wiki/Tool_%28disambiguation%29)

się ich użycie, czego formalnym odzwierciedleniem są odpisy amortyzacji). Można również uznać, że, podobnie jak w odniesieniu do różnych rodzajów zasobów niematerialnych, wartość wielu narzędzi nie deprecjonuje się w trakcie ich wykorzystywania, lecz często narzędzia te mogą zyskiwać na wartości (głównie za sprawą doświadczenia, procesów uczenia się i doskonalenia), co pozostaje jednak uzależnione od ich rodzaju.

Odnosząc bezpośrednio pojęcie narzędzi do procesów zarządczych oraz do samej strategii, zauważa się, że narzędzia mają charakter przedmiotowy i bardzo często niematerialny oraz, że związane są z wiedzą i dotyczą m.in. koncepcji, metod oraz instrumentów zarządzania (w tym: procedur, zasad postępowania, kryteriów podejmowania decyzji), a także, jak wynika z dalszej części rozważań, typów zachowań i rodzajów działań. Narzędzia mogą mieć jednak również charakter fizyczny (bardzo często jednocześnie fizyczny i niematerialny), z kolei przykładem narzędzi, które w dużym stopniu pozostają oparte na zasobach materialnych, będą z pewnością podstawowe elementy infrastruktury informatycznej czy telekomunikacyjnej (*software* oraz *hardware*) bądź nowe narzędzia zarządzania oparte o infrastrukturę IT/ICT. Z perspektywy rozważań ogólnych interpretacja terminu „narzędzie” wydaje się mieć bardzo szeroki zakres, co też może budzić wiele zastrzeżeń lub wątpliwości.

Mając na uwadze cele badań oraz odnosząc pojęcie narzędzi do samej strategii, warto zauważyć pewną trudność (czy też zaskakujące podobieństwo) dotyczącą wytyczenia granicy między pojęciami: *cele*, *strategia* oraz *narzędzia*, ponieważ wskazane terminy (zwłaszcza *strategia* oraz *narzędzia*) wiążą cele z metodami ich realizacji. Mimo to pojęcie strategii można uznać za szersze, ponieważ treść strategii definiuje zarówno cele, jak i metody ich realizacji<sup>4</sup>, podczas gdy narzędzia pozwalają przede wszystkim na osiągnięcie wcześniej (lub hierarchicznie: wyżej) określonych celów. Innymi słowy, narzędzia strategii związane są głównie z metodą realizacji celów i strategii. Nie wyklucza to tego, że narzędzia mogą wspierać również procesy formułowania zarówno samych celów, jak i całych strategii, zawsze stanowią one jednak instrument (metody, zasady, procedury) służący realizacji wcześniej określonego celu. Taką rolę pełni wiele narzędzi analizy strategicznej, które nie stanowią strategii, a wspierają procesy budowy, realizacji i weryfikacji – dotyczące zarówno celów, jak i samej strategii. Ta subtelna różnica, którą można wyjaśnić na gruncie rozważań teoretycznych, nie ułatwia paradoksalnie w wielu sytuacjach dokonania jednoznacznej oceny tego, czy np. określone rodzaje działań są w istocie rzeczy strategiami czy jedynie narzędziami realizacji strategii.

---

<sup>4</sup> Na podstawie analizy istoty strategii – poprzedni etap realizowanych badań statutowych KNOP, SGH, Warszawa 2014.

Przykładami działań oraz metod postępowania, które trudno jednoznacznie sklasyfikować, są np. alianse strategiczne, fuzje i przejęcia, dekompozycja łańcucha wartości, kluczowe kompetencje, strategiczne zarządzanie relacjami itp., ponieważ każde z wymienionych działań lub metod postępowania, może być traktowane zarówno jako niezależna strategia, jak i jako metoda czy narzędzie realizacji strategii (np. strategii wyższego szczebla w zarządzaniu strategicznym). Różnice te są również nierzadko eksponowane w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego, gdzie często podejmuje się dyskusje na temat tego, czy np. fuzje i przejęcia są metodą realizacji strategii (m.in. wzrostu i rozwoju) czy też pozostają niezależną strategią (oraz ewentualnie w jakiej sytuacji)<sup>5</sup>.

Możliwość ostatecznego rozstrzygnięcia tego, czy dane zasady, procedury, metody oraz działania mogą nosić miano strategii czy stanowią raczej narzędzie ich realizacji, można ujmować na dwa sposoby. Po pierwsze, jak już wspomniano, strategia powinna określać nie tylko metody, ale również definiować cele przypadku, z kolei narzędzia przypisane są z reguły do odgórnie określonych celów. Nietrudno tutaj zauważyć, że podane przykłady w zdecydowanej większości spełniają ten warunek, dlatego też bardzo często ww. działania nazywane są strategiami, a nie narzędziami. Z drugiej strony ocena tego problemu powiązana jest z samą hierarchią celów (a idąc dalej tym tropem, również z hierarchią strategii), co w wielu przypadkach pozostaje także kwestią subiektywną (uznaniową). Przykładowo, jeśli strategie fuzji i przejęć zostaną uznane za narzędzie realizacji wyższych celów (wzrostu i rozwoju firmy, dywersyfikacji działalności – wejścia do nowej dziedziny, zbilansowania portfela, umiędzynarodowienia czy pozyskania kluczowych kompetencji), a jednocześnie wybrane cele można osiągnąć też na inne sposoby (w pewnych sytuacjach mogą to być własne bezpośrednie inwestycje, alianse strategiczne, outsourcing produkcji, czy np. sieci franczyzowe itp.), to całkowicie uzasadnione wydaje się to, że w szerszym kontekście (systemów klasyfikacji strategii wzrostu i rozwoju) można strategię tę uznać za narzędzie realizacji strategii (w tym przypadku strategii wzrostu, rozwoju, dywersyfikacji, ekspansji geograficznej, pozyskania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej lub lepszego wykorzystania posiadanych już zasobów). Z tej (subiektywnej mimo wszystko) perspektywy strategie fuzji i przejęć (najczęściej klasyfikowane jako „strategie” wzrostu i rozwoju lub jako „narzędzie” realizacji strategii wzrostu), mogą być realizowane w oparciu o inne motywy (np. związane z realizacją samej strategii konkurencyjnej), i mimo że strategie te nie są klasyfikowane ani jako strategie konkurencyjnej, ani jako metody ich realizacji, to w istocie rzeczy, fuzje i przejęcia mogą stać

<sup>5</sup> Por. np. *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak; PWE, Warszawa 2009; Z. Pięrcionek, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 420, 422.

się narzędziem realizacji strategii konkurencji (przejmowanie konkurentów, konsolidacja sektora, zmiana układu sił konkurencji w sektorze oraz inne motywy konkurencyjne). Idąc dalej, ta sama strategia, realizowana w oparciu o motywy finansowe (wypatrywanie okazji, motywy spekulacyjne, dążenie do określonej dynamiki portfela inwestycyjnego itp.), może stać się strategią wiodącą, która urasta do rangi modelu rozwoju całej korporacji (firma w zasadzie nie rozwija się od jakiegoś czasu w sposób organiczny, a przede wszystkim poprzez fuzje lub przejęcia innych przedsiębiorstw). W takiej sytuacji można przyjąć, że akwizycje nie stanowią narzędzia realizacji strategii, ale same w sobie stają się niezależną, wiodącą strategią rozwoju danej firmy (holdingu, spółki kapitałowej, spółki akcyjnej). W pewnym sensie pozostaje ona wciąż narzędziem realizacji celów, podobnie jak każda strategia, dlatego może być jednocześnie uznana jako niezależna strategia jak również jako narzędzie realizacji strategii. Hierarchiczność celów, które również będą subiektywne, a także hierarchiczność samych strategii (uznanie określonej hierarchii), pozwala więc w znacznej mierze wyjaśnić, w jaki sposób zarówno strategie niższego szczebla (poziomu) zarządzania strategicznego mogą być uznane za narzędzie realizacji strategii (wyższego poziomu), jak i każda strategia, w tym strategia wzrostu i rozwoju, może zostać uznana za narzędzie realizacji wyższych celów (wzrostu wartości przedsiębiorstwa, rozwoju, realizacji misji, pozyskania lub komercjalizowania zasobów etc.). Jednocześnie też teoria przedsiębiorstwa (w tym koncepcje celu generalnego) nieustannie ewoluuje<sup>6</sup>, co oznacza, że żadna hierarchia celów nie może być uznana jako jedyna i bezwzględnie słuszna, a jak widać z perspektywy rozwoju nowej ery kapitalizmu inwestorskiego, samo postrzeganie strategii fuzji i przejęć może zmieniać się wraz ze zmianą priorytetów, którymi kierują się menedżerowie. Z pewnością nie każde narzędzie strategii czy też samą strategię można przedstawiać z tylu tak odmiennych perspektyw, jest to jednak odzwierciedleniem złożonego charakteru tego zjawiska.

Na podstawie niniejszych rozważań można uznać, że narzędzia strategii, mogą być definiowane zarówno bardzo szeroko, jak i bardzo wąsko (narzędziowo, instrumentalnie). Przyjmując szerszą definicję, narzędzia te dają się klasyfikować, przypisywać im określone role i miejsce w całym procesie tworzenia i realizacji strategii, a w dalszej kolejności określać zasady ich wyboru, wykorzystania i interpretacji. Analizy takie pozwalają bliżej przyjrzeć się istocie poszczególnych narzędzi i dokonać ich oceny oraz możliwie kompleksowo określić warunki ich wyboru i wykorzystania. W dalszej części badań podjęto próbę identyfikacji kryteriów klasyfikacji narzędzi oraz wynikające z tych kryteriów podstawowe rodzaje narzędzi strategii.

---

<sup>6</sup> Por. np. A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 112; T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 155–157.

Pomijając obiektywne trudności dotyczące jednoznacznego i generalnego rozstrzygnięcia (dookreślenia ścisłej granicy) tego, jakie metody (procedury, zasady) bądź działania mogą być uznane jako narzędzia strategii, a jakie nie, trzeba również zapytać o to, czy takie rozstrzygnięcie jest w ogóle konieczne i czy wnosi nową wartość do nauk o zarządzaniu oraz czy nie powinniśmy w dużo większym stopniu koncentrować naszą uwagę na ocenie warunków wykorzystania i realizacji różnych rodzajów narzędzi? Takie podejście pozwoliłoby uniknąć (prawdopodobnie) zbędnych dyskusji nad subiektywnym i obiektywnie trudnym do rozstrzygnięcia problemem, a większe skoncentrowanie uwagi na samych narzędziach i warunkach ich wykorzystania, ułatwiłoby procesy wyboru narzędzi, które będą odpowiednie do sytuacji i charakteru rozwiązywanego problemu (problemu strategicznego). Na podstawie niniejszych rozważań uznano, że uzasadnione jest przyjęcie szerokiej definicji narzędzi strategii, gdzie mianem tym określa się nie tylko wszystkie metody i działania, które umożliwiają realizację zarówno procesu budowy (analizy uwarunkowań), jak i procesu wdrażania, analizy i weryfikacji samej strategii (analizy samej strategii). W szerszym tego słowa znaczeniu narzędziami strategii pozostają również bezpośrednie instrumenty strategii, które pozwalają bliżej definiować treść tej strategii, jej składowe oraz instrumenty wykonawcze. Przyjęcie wąskiej definicji oznaczałoby ograniczenie danego pojęcia do wymiaru narzędziowo-instrumentalnego, analitycznego (metody, procedury, zasady i kryteria ocen, które są bezpośrednio związane z samym procesem analizy, wyboru, weryfikacji strategii, a więc z oceną uwarunkowań budowy strategii i zasad jej wyboru), co nie pozwoliłoby na szersze uwzględnienie tych narzędzi strategii, które bezpośrednio definiują sama strategię i stanowią jej instrument wykonawczy (realizacja strategii).

Treść strategii stanowią również cele (zarówno te ogólne, jak i bardziej szczegółowe), dlatego narzędziami strategii w szerokim tego słowa znaczeniu określa się również cele szczególne, takie jak misja, a także miękkie instrumenty każdej strategii, takie jak kluczowe wartości, postawy, kultura organizacyjna<sup>7</sup> czy też relacje (i metody zarządzania nimi) – ponieważ wszystkie te elementy przekładają się na możliwości realizacji kompleksowej i spójnej strategii. Zawężenie sposobu definiowania narzędzi strategii jedynie do instrumentów o charakterze analitycznym, ogranicza w pewnym sensie postrzeganie tych instrumentów do obszaru budowy i oceny strategii, podczas gdy coraz większą rolę wydają się odgrywać instrumenty wykonawcze strategii. Jak wykazują m.in. badania opublikowane przez firmę Bain & Company, kluczowe znaczenie w strategiach oraz w metodach zarządzania mają w opinii menedżerów

---

<sup>7</sup> Por. np. J.C. Collins, J.I. Porras, *Built To Last, Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Business, 1997, s. 47, 73, 115.

przede wszystkim instrumenty wykonawcze<sup>8</sup>, co może mieć związek przede wszystkim z rosnącym od wielu lat zainteresowaniem procesami implementacji strategii w odniesieniu do samych procesów budowy czy oceny strategii. Jednocześnie nie można też bez końca porównywać tych podstawowych obszarów bądź rodzajów narzędzi, ponieważ w żadnym przypadku nie są one alternatywne, a uzupełniające się (pod względem budowy, realizacji strategii oraz oceny), co oznacza, że każdy z tych elementów ma określony, odmienny wpływ zarówno na ostateczną efektywność, jak i na elastyczność realizowanych strategii.

## 1.2. Kryteria klasyfikacji narzędzi budowy i realizacji strategii

Mimo obiektywnych trudności dotyczących empirycznej weryfikacji i oceny narzędzia realizacji strategii poddają się klasyfikacji, dzięki czemu mogą być bliżej scharakteryzowane oraz usystematyzowane. Poza formalnymi możliwościami systematyzowania wiedzy na temat narzędzi, podjęcie próby klasyfikacji pozwala zidentyfikować podstawowe problemy związane z oceną przeznaczenia i warunkami wykorzystania wybranych narzędzi (a więc świadomego i merytorycznie uzasadnionego doboru tych narzędzi do charakteru rozwiązywanego problemu), a także umożliwia w wielu przypadkach przeprowadzanie analiz porównawczych i oceny samych narzędzi, np. pod względem tego, na ile wybrane narzędzia są alternatywne lub komplementarne lub jakie inne narzędzia będą potrzebne do tego, aby proces budowy i wdrożenia strategii stał się kompleksowy.

Kryteria klasyfikacji narzędzi strategii przekładają się m.in. na:

1. Formalne możliwości klasyfikowania i systematyzowania wiedzy na temat narzędzi.
2. Pozycjonowanie konkretnych narzędzi w całym procesie lub w poszczególnych obszarach procesu budowy bądź realizacji strategii: wskazanie na obszary oraz możliwy zakres wykorzystania lub oddziaływania narzędzi (rodzaje strategii, obszary analiz strategicznych etc.), a także zwrócenie uwagi na rolę i znaczenie poszczególnych narzędzi w całym procesie budowy i realizacji strategii, lub w poszczególnych jego obszarach.
3. Ocenę samych narzędzi z perspektywy przyjętych kryteriów, dotycząca m.in. tego, jakie narzędzia strategii można uznać za alternatywne lub komplementarne czy też jakie dodatkowe narzędzia są potrzebne, aby podejmować decyzje strategiczne w danym obszarze.

---

<sup>8</sup> D.K. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2015* (report), op.cit., s. 4, 5, 6.

4. Identyfikację narzędzi uniwersalnych, kompleksowych lub zintegrowanych, których przeznaczenie lub zakres wpływu na realizowane strategie znacznie wykracza poza wąskie obszary, ustanowione na podstawie przyjętych kryteriów klasyfikacji.
5. Określenie wstępnych warunków wykorzystania poszczególnych narzędzi strategii (przeznaczenie, zakres oddziaływania, a także ograniczenia lub zagrożenia związane z wykorzystaniem poszczególnych narzędzi strategii).
6. Ogólną ocenę procesu zarządzania strategicznego z perspektywy dostępności i użyteczności narzędzi oraz ocenę luki narzędziowej z perspektywy całego procesu lub poszczególnych jego obszarów.

O ile samo porządkowanie i systematyzowanie narzędzi według wybranych kryteriów (pierwszy z przytoczonych powyżej argumentów) może być uznane za obiektywnie nieuzasadnione lub uzasadnione, ale niemożliwe do przeprowadzenia (w odniesieniu do konkretnych sytuacji lub konkretnych narzędzi), np. ze względu na zbyt daleko posunięte modelowe upraszczanie rzeczywistości (kolokwialnie „szufladkowanie na siłę”), o tyle pozostałe argumenty, spośród ww., skłaniają raczej do otwartego spojrzenia na możliwości płynące z samego klasyfikowania narzędzi z perspektywy zastosowania różnych kryteriów. Jak zauważono wyżej w pkt czwartym, celem takiej analizy może być również (paradoksalnie?) samo określenie obiektywnych trudności empirycznej weryfikacji konkretnych narzędzi oraz wskazanie na trudność ich jednoznacznej klasyfikacji. Trudności te mogą wynikać przede wszystkim zarówno z szerszych możliwości wykorzystania wybranych, konkretnych narzędzi strategii (na przykład narzędzi bardziej uniwersalnych lub tych o charakterze zintegrowanym) i związanych z tym ograniczeń dotyczących przypisywania danych narzędzi do wąsko zdefiniowanych obszarów i możliwości zastosowania, jak i ze specyficznych uwarunkowań zastosowania lub wykorzystania danego narzędzia strategii (np. metody analiz portfelowych w analizach strategicznych są wykorzystywane głównie do oceny zakresu i kierunków dywersyfikacji, w pewnych warunkach oraz przy odpowiednio przyjętych założeniach mogą być jednak wykorzystywane w szerszym zakresie, tj. do oceny atrakcyjności i potencjału rozwoju różnych segmentów wybranego rynku, różnych rynków zbytu w wymiarze geograficznym, a nawet do oceny kierunków integracji pionowej. Idąc zaś jeszcze dalej, metody te można wykorzystywać także w ocenie fuzji i przejęć o charakterze dywersyfikacyjnym, także w innym jeszcze charakterze)<sup>9</sup>. Same uwarunkowania budowy i wykorzystania narzędzi mogą więc wpływać na większe lub, wręcz przeciwnie, ograniczone możliwości ich zastosowania. Z tego

---

<sup>9</sup> W literaturze przyjmuje się, zgodnie z genezą oraz zasadami budowy i interpretacji, że metody analiz portfelowych powiązane są przede wszystkim ze strategią dywersyfikacji (por. np. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 153; M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 206), przyjęcie określonych założeń umożliwia



względu bardzo istotnym problemem staje się również, obok oceny przeznaczenia i możliwości wykorzystania poszczególnych narzędzi, szersza dyskusja nad warunkami wykorzystania poszczególnych narzędzi strategii. Wiedza na ten temat może mieć przede wszystkim charakter pragmatyczny – oceniane jest bowiem wówczas nie tylko to, jakimi narzędziami dysponujemy, ale również to, w jakich warunkach (sytuacjach) możemy te narzędzia zastosować.

Trudności dotyczące jednoznacznej klasyfikacji narzędzi mogą być również sygnałem mówiącym o konieczności opracowania innych systemów ich klasyfikacji, przeprowadzanych w oparciu o kryteria wcześniej nieproponowane. Żaden system klasyfikacji nie jest kompleksowy, ponieważ każdy opiera się na ograniczonej liczbie kryteriów ocen, co często upraszcza modelowo postrzeganą rzeczywistość, a przedstawianie zbyt złożonego systemu kryteriów nie pozwala także w sposób przejrzysty tą rzeczywistość opisać. W opracowaniu uwzględniono przede wszystkim te kryteria klasyfikacji, które można uznać za uniwersalne, pozwalające na usystematyzowanie odmiennych często narzędzi strategii w podstawowym, ale jednocześnie szerokim zakresie.

Jako podstawowe i zarazem najbardziej ogólne kryterium klasyfikacji narzędzi strategii przyjęto tutaj obszar przeznaczenia (wykorzystania lub oddziaływania) narzędzi, oceniony z perspektywy całego procesu budowy i realizacji strategii (perspektywy całego procesu zarządzania strategicznego). Proces zarządzania strategicznego obejmuje wszystkie elementy związane z analizą, budową, wdrożeniem oraz weryfikacją strategii i uwzględnia (w ogólnym zarysie) wszystkie formalne i nieformalne elementy wpływające na wybory strategiczne podejmowane w przedsiębiorstwie (takie jak m.in. intuicja, doświadczenie, wiedza niejawna, wizja, a także formalne narzędzia analizy, wyboru, wdrożenia i weryfikacji strategii). Mimo subtelnych różnic oraz rozmaitych koncepcji budowy strategii proces ten jest opisywany podobnie w wielu źródłach – zarówno w literaturze, jak i w badaniach, oraz obejmuje tak podstawowe elementy, jak: wizja, misja, cele, analiza strategiczna, wybór strategii, wdrożenie i realizacja oraz ocena i weryfikacja realizowanej strategii<sup>10</sup>. Znaczenie poszczególnych obszarów procesu oraz interpretacja ostatecznego sposobu budowy strategii mogą stanowić kwestię dyskusyjną, ponieważ w dużej mierze pozostają zależne od przyjętej koncepcji budowy strategii (nurtu, orientacji, przyjętych priorytetów, dotyczących sposobu budowy i realizacji strategii), wszystkie elementy procesu

---

jednak w wielu sytuacjach szersze wykorzystanie tych relatywie prostych narzędzi do oceny zakresu oraz kierunków rozwoju.

<sup>10</sup> Por. np. R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, *The Management of Strategy. Concepts*, wydanie 10, South-Western Cengage Learning, 2008, s. 5; A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, wydanie 11, Irwin McGraw-Hill, 1999, s. 4.



w mniejszym lub większym stopniu bezdyskusyjnie wpływają jednak na podejmowane decyzje i wybory strategiczne.

Pozycjonowanie narzędzi w całym procesie budowy i realizacji strategii można uznać nie tylko za najbardziej ogólną, uniwersalną i relatywnie szeroką płaszczyznę klasyfikacji, ale również za płaszczyznę oceny narzędzi, zakresu ich wykorzystania, przeznaczenia lub oddziaływania, co pozwala na pozycjonowanie wszystkich narzędzi niezależnie od gruntu, na którym dane narzędzie lub jego szersza koncepcja zostały opracowane (alternatywne nurty, priorytety i koncepcje zarządzania strategicznego).

Klasyfikowanie narzędzi z perspektywy całego procesu zarządzania strategicznego pozwala zarówno na ocenę ich przeznaczenia, możliwego zakresu wykorzystania lub oddziaływania, jak i na ocenę roli konkretnych narzędzi strategii w szerokim spektrum działań, czynności i decyzji, które prowadzą do budowy oraz realizacji strategii. Jednocześnie, jak zauważono na początku tej części rozważań, klasyfikowanie narzędzi pozwala także na ocenę luki narzędziowej w konkretnych obszarach zarządzania strategicznego, w tym przypadku z perspektywy całego procesu. Identyfikacja obszarów, w których zarządzanie strategiczne nie dysponuje dostatecznie szerokim lub kompleksowym spektrum narzędzi, lub identyfikacja obszarów, w przypadku których narzędzia nie zawsze są oceniane jako dostatecznie kompleksowe lub jednoznacznie pozytywne bądź efektywne (przykładem mogą być tutaj kontrowersje dotyczące parametrycznych systemów ocen, metod pomiaru i kwantyfikacji cech jakościowych itp.), odgrywa szczególnie istotne znaczenie z perspektywy oceny dalszych kierunków badań oraz oceny możliwości rozwoju nowych efektywnych metod i narzędzi, przeznaczonych do zastosowania w tych właśnie obszarach. Jednocześnie możliwości budowy skutecznej, spójnej oraz kompleksowej strategii wynikają w dużej mierze z faktu dysponowania odpowiednim, całościowym zestawem instrumentów i narzędzi służących do analizy oraz realizacji strategii. Instrumenty te (a także wiedza, doświadczenie, intuicja menedżerów oraz organizacja całego procesu budowy strategii) w dużej mierze determinują jakość całego procesu budowy i realizacji strategii.

Oceniając narzędzia strategii z perspektywy całego procesu zarządzania strategicznego, można wstępnie zaklasyfikować narzędzia do trzech ogólnych obszarów:

- 1) narzędzia oceny uwarunkowań budowy strategii: a) ocena uwarunkowań zewnętrznych, oraz b) ocena uwarunkowań wewnętrznych;
- 2) narzędzia analizy i oceny samej strategii (instrumenty analizy i oceny realizowanej lub zamierzonej strategii);
- 3) narzędzia (instrumenty) wykonawcze realizacji strategii (metody realizacji celów strategicznych oraz instrumenty poszczególnych strategii).

Obszar wykorzystania lub oddziaływania poszczególnych narzędzi może być powiązany zarówno z oceną samej strategii (pkt 2 i 3), jak i z oceną kontekstu budowy strategii (pkt 1 i 2). Zwrócono jednak tutaj uwagę na trzy, a nie dwa obszary, ponieważ analiza samych strategii (pkt 2) nie zawsze jest tożsama z analizą kontekstu budowy strategii (pkt 3), a nie wszystkie też narzędzia oceny uwarunkowań budowy strategii, w tym również oceny uwarunkowań wewnętrznych, umożliwiają bezpośrednią analizę samej strategii, choć w dużej mierze są to obszary ze sobą silnie powiązane. Również nie wszystkie uwarunkowania wewnętrzne można uznać za kontrolowane lub zamierzone, a zatem nie da się postawić znaku równości pomiędzy strategią i jej treścią a uwarunkowaniami wewnętrznymi. Także analizy strategiczne, które zmierzają do oceny uwarunkowań wewnętrznych, nie zawsze są ukierunkowane na analizę samej strategii, ponieważ mogą one dotyczyć a analizy samych zasobów lub oceny efektów realizacji określonych strategii (np. metody oceny pozycji przedsiębiorstwa). Trudno w takiej sytuacji zarówno powiedzieć, że została podjęta próba kompleksowej analizy samej strategii, czyli nie wszystkie narzędzia analiz wewnętrznych są bezpośrednio związane z oceną samej strategii (mimo iż są to obszary silnie powiązane). Na podobnej zasadzie wyszczególniono niezależne obszary (2 i 3), ponieważ narzędzia analizy i oceny strategii (tutaj głównie narzędzia analiz strategicznych) również nie są tożsame z narzędziami realizacji strategii (narzędziami analizy strategii mogą być np. analiza łańcucha wartości, metody analizy profilu konkurencyjnego, metoda kanwy strategii, z kolei narzędziami – instrumentami wykonawczymi realizacji strategii, będą tutaj np. dekompozycja łańcucha wartości, rozwijanie lub pozyskiwanie kluczowych kompetencji, kreowanie wizerunku, kształtowanie korzystnych relacji wewnętrznych i zewnętrznych, konfrontacja, kooperacja, alianse strategiczne, kooperacja bądź kooperencja, fuzje i przejęcia, rozwijanie sieci franczyzowych, innowacje otwarte, tworzenie przedsiębiorstw sieciowych i inne). Narzędzia pozwalające zarówno na badanie uwarunkowań budowy strategii, jak również narzędzia pozwalające oceniać realizowane bądź zamierzone strategie (obszary 1 i 2), będą określane w dalszej części opracowania łącznie jako narzędzia analityczne, z kolei narzędzia wykonawcze strategii będą tożsame z narzędziami realizacji strategii.

Modelowo postrzegany proces budowy i realizacji strategii obejmuje szerokie spektrum obszarów i działań, dlatego też poza ogólnym przeznaczeniem narzędzi do wcześniej wskazanych trzech ogólnych obszarów (badania uwarunkowań budowy i realizacji strategii oraz do oceny samej strategii i powiązanych z nią instrumentów wykonawczych), narzędzia można również klasyfikować bezpośrednio (ich zakres zastosowania lub oddziaływania) do wąskich obszarów tego procesu<sup>11</sup>: a) wizji,

<sup>11</sup> R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, *The Management of Strategy...*, op.cit., s. 5; A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management...*, op.cit., s. 4.

b) misji, c) celów, d) analiz strategicznych, e) wyboru strategii (synteza wyników analiz), f) wdrożenia oraz g) oceny i weryfikacji strategii (metody oceny samej strategii, jak i zmieniających się uwarunkowań realizacji strategii) – kiedy narzędzia mają charakter dedykowany i wspierają procesy tworzenia lub realizacji strategii w wąskich obszarach tego szerokiego procesu.

Proces zarządzania strategicznego ma charakter ciągły i najczęściej jest przedstawiany modelowo w formie określonej sekwencji decyzji oraz działań. Należy tutaj jednak w szerszym zakresie uwzględnić to, że etapy te mają charakter umowny i zachodzą na siebie, a schemat budowy i realizacji strategii wraz z licznymi sprzężeniami zwrotnymi jest przedstawiany w nieco odmienny sposób w różnych źródłach. Samo nachodzenie na siebie różnych etapów procesu może już stwarzać trudności jednoznacznej oceny i pozycjonowania narzędzi. Na przykład właściwe wykorzystane narzędzia analizy strategicznej powinny z założenia umożliwić, kwestionowanie i weryfikowanie zarówno uwarunkowań, celów jak i metod realizacji strategii, co w zasadzie pozycjonuje wiele narzędzi analizy strategicznej – jednocześnie w wielu etapach tego procesu (analizy te nie tylko wpływają na ukształtowanie wizji, misji i celów, lecz także umożliwiają na wybór strategii oraz na jej weryfikację i ocenę). Samo sprecyzowanie, w jakiej dokładnie sekwencji kształtują się w praktyce wizja, misja i cele strategiczne wydaje się praktycznie niemożliwe w teorii oraz w empirycznej weryfikacji, podobnie jak wpływ czynników nieformalnych oraz wpływ wiedzy niejawnej (intuicji, doświadczenia). Nie mniej poszczególne narzędzia analiz, i narzędzia realizacji strategii często mają charakter dedykowany i wspierają działania lub procesy podejmowania decyzji, w konkretnych obszarach oraz analitycznych lub wdrożeniowych. Dedykowanie narzędzi analizy do konkretnych obszarów procesu budowy i realizacji strategii najczęściej oznacza, że trudno tutaj uznać jakiegokolwiek narzędzie strategii za kompleksowe i uniwersalne (zarówno z perspektywy całego procesu jak również z perspektywy wybranych obszarów tego procesu), co również oznacza, że zasady doboru narzędzi analizy powinny również wskazywać jakie obszary analiz oraz metody i narzędzia strategii można uznać za komplementarne oraz kiedy analizy lub instrumenty strategii można uznać jako względnie kompleksowe. Mimo ewentualnych trudności klasyfikowania narzędzi wiele wskazuje na fakt, iż możliwości te są relatywnie duże (pozycjonowania, oceny zakresu przeznaczenia i wykorzystania, a także możliwości oceny roli lub warunków wykorzystania), a korzyści płynące z samego systematyzowania narzędzi znaczne.

Proponując jako ogólne kryterium oceny obszar wykorzystania lub oddziaływania narzędzi strategii w całym procesie zarządzania strategicznego, można również zadać sobie pytanie o to, czy istnieje jakaś inna, równie szeroka (lub szersza) perspektywa oceny narzędzi. Warto na przykład zastanowić się nad celem klasyfikacji

narzędzi strategii z perspektywy ich pochodzenia i powiązania z głównymi nurtami i koncepcjami strategii (konceptje zarządzania strategicznego, konceptje formułowania strategii, konceptje konkurencyjności przedsiębiorstw), co również stwarza potencjalnie szeroką, ogólną perspektywę klasyfikacji narzędzi. Przyjęto tutaj jednak założenie, z pełnym poszanowaniem dorobku oraz znaczenia różnych szkół zarządzania strategicznego (i wynikających z tego konsekwencji, tj. funkcjonowania odmiennych priorytetów i zasad budowy strategii), że takie klasyfikacje mogą być przydatne przede wszystkim z perspektywy oceny dorobku poszczególnych nurtów oraz z perspektywy oceny możliwości ich wzajemnej syntezy (dotyczącego np. tego, jak wybrane nurty oraz narzędzia analizy lub oceny samej strategii i jej uwarunkowań wzajemnie uzupełniają się oraz w jakich obszarach), w mniejszym jednak stopniu klasyfikacje takie pozwolą na ocenę roli, przeznaczenia bądź warunków realizacji poszczególnych narzędzi lub na identyfikację luki narzędziowej w konkretnym obszarze zarządzania strategicznego (podejście pragmatyczne). Tego typu mogą okazać się szczególnie przydatne zarówno jako podłoże badań naukowych realizowanych w ramach konkretnych nurtów, jak i jako podłoże badań i analiz porównawczych w ramach koncepcji, nie będą jednak odgrywały tak istotnej roli (pod względem pochodzenia czy przynależności do określonego nurtu bądź koncepcji) z perspektywy oceny samych narzędzi oraz poszukiwania uniwersalnych i (względnie) ponadczasowych rozwiązań, które pozwalają kształtować ogólny, szerzej akceptowany kanon zasad budowy i realizacji strategii. Przyjęto tutaj założenie, że istotna jest przede wszystkim dyskusja nad uniwersalnymi i ponadczasowymi zasadami, metodami oraz narzędziami tworzenia i realizacji strategii, uwzględniająca różne podejścia, lecz jednocześnie prowadzona ponad tymi (często subiektywnymi) przekonaniem co do słuszności konkretnych koncepcji (określających ogólne zasady tworzenia i realizacji strategii oraz zasady organizacji procesu zarządzania strategicznego)<sup>12</sup>. Nie oznacza to jednak, że dyskusja dotycząca różnych podejść oraz wynikającymi z nich konsekwencji i często odmiennych zasad budowania strategii (a także celowo dobranymi narzędziami) jest niepotrzebna – wręcz przeciwnie. Nie jest to jednak celem niniejszych badań.

Ponieważ wskazane wcześniej ogólne obszary procesu zarządzania strategicznego, tj. zarówno obszar analizy i oceny samej strategii, jak i obszar analizy oraz oceny

---

<sup>12</sup> Tutaj mowa przede wszystkim o szerszych koncepcjach oraz nurtach zarządzania strategicznego, takich jak szkoła planistyczna, pozycyjna, zasobowa i ewolucyjna (inny przekrój: podejście mechaniczne i organiczne), chociaż nurty te również nie zawsze są wewnętrznie jednolite i można tu dalej klasyfikować zarówno całe koncepcje zarządzania, jak i poszczególne strategie lub ich narzędzia w ujęciu bardziej szczegółowym (np. koncepcje zdolności i dynamicznych zdolności, wyróżniających kompetencji, kluczowych kompetencji, organizacji uczącej się, koncepcje relacyjne etc.). Por. np. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 23–48; Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne*, op.cit., s. 28–33 i 62–69.

kontekstu strategii, stanowią bardzo szerokie pola klasyfikacji, narzędzia strategii mogą być dalej klasyfikowane nie tylko z perspektywy samych strategii, lecz także z perspektywy metod analizy uwarunkowań budowy strategii. Jak zauważono, narzędzia bezpośrednio powiązane ze strategiami mogą albo umożliwiać ocenę samych strategii i ich treści (np. metody analiz portfelowych, analizy kluczowych czynników sukcesu, profile konkurencyjne, metoda kanwy strategii, benchmarking konkurentów itp.), albo stanowić narzędzie wykonawcze strategii (dekompozycja łańcucha wartości, kluczowe kompetencje, fuzje i przejęcia, alianse strategiczne, przedsiębiorstwa sieciowe itp.). Niezależnie jednak od ww. podziału narzędzia strategii (narzędzia analizy lub narzędzia wykonawcze) najczęściej przypisane są do konkretnych rodzajów strategii (do bardziej ogólnych ich klasyfikacji, np. jako narzędzia analizy lub realizacji strategii wzrostu i rozwoju lub strategii konkurencji), a w wielu przypadkach możliwe jest również zaklasyfikowanie ich do bardziej szczegółowych obszarów (takich jak konkretne rodzaje lub obszary strategii, np. kształtowanie wizerunku, relacji, reputacji). Jako ogólne kryterium klasyfikacji samych narzędzi przydatny tutaj może okazać się zarówno klasyczny podział strategii wg poziomów zarządzania strategicznego (w pierwszej kolejności), jak i dalszy podział strategii na różne ich rodzaje (np. kierunki ekspansji w strategiach wzrostu i rozwoju, metody ekspansji, dalsze kryteria klasyfikacji strategii konkurencji itp.). Obecnie ze względu na rosnące znaczenie problematyki tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw sieciowych (oraz nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw) wyróżnia się cztery poziomy zarządzania strategicznego, tj. 1) strategię tworzenia i rozwoju sieci przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw sieciowych) – poziom sieci, 2) strategię wzrostu i rozwoju – poziom korporacji, 3) strategię konkurencji – poziom przedsiębiorstw wyspecjalizowanych oraz pojedynczych jednostek biznesu firm zdywersyfikowanych, oraz 4) poziom strategii funkcjonalnych (operacyjnych)<sup>13</sup>. Mimo iż problematyka kooperacji, aliansów strategicznych oraz rozwoju nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw była dostrzegana jako istotna już w przeszłości (zarówno z perspektywy strategii korporacji jak i strategii konkurencji), to zdefiniowanie tego obszaru jako nowej perspektywy (nowy poziom strategii i jednocześnie nowa perspektywa badań) wydaje się z wielu względów jednym z najważniejszych nowych kierunków rozwoju zarządzania strategicznego. Mimo dużej zbieżności klasycznie ujętej problematyki kooperacji oraz obecnej problematyki tworzenia i rozwoju sieci oraz przedsiębiorstw sieciowych, coraz częściej wskazuje się na konieczność dalszego precyzowania zasad tworzenia i rozwoju nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw, zasad oceny kierunków ich rozwoju, zasad kooperacji, zasad realizacji strategii, a przede wszystkim

<sup>13</sup> Z. Pięrcionek, *Zarządzanie strategiczne*, op.cit., s. 17.

zasad koordynacji działań w przedsiębiorstwie sieciowym z perspektywy orkiestratora sieci tj. z perspektywy firm dominujących i koordynujących kierunki i metody rozwoju takich przedsiębiorstw (zasady zarządzania strategicznego na poziomie sieci)<sup>14</sup>. Uwzględniając jednak to, że nie zawsze ma się do dyspozycji dedykowane narzędzia analizy (np. w odniesieniu do nowych koncepcji strategii), a metodyka analiz nie nadąża w pełni za zapotrzebowaniem na nowe narzędzia oraz nowe zasady budowy i realizacji strategii, warto zwrócić uwagę na to, że nie zawsze będą potrzebne całkowicie nowe narzędzia oraz całkowicie nowe zasady tworzenia i realizacji strategii, lecz często wymagane będzie zastosowanie wyłącznie nowych procedur, pozwalających szerzej wykorzystywać dotychczasowe (najczęściej kompleksowe w odniesieniu do poszczególnych obszarów) narzędzia analiz. Kluczowym z tej perspektywy problemem jest ocena dotychczasowych narzędzi analizy strategicznej oraz ocena dotychczasowych narzędzi realizacji strategii w kontekście zmieniających się warunków (ocena możliwości oraz warunków i zasad wykorzystania klasycznych narzędzi strategii w nowych warunkach).

Klasyfikowanie strategii według poziomów zarządzania jest powszechnie akceptowane i podzielane w literaturze, może być jednak źródłem nieporozumień, m.in. ze względu na: 1) trudność jednoznacznego odseparowania problemów wzrostu i rozwoju, kooperacji oraz konkurencji (problem dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, które w dużej mierze realizują jedną strategię, będącą jednocześnie strategią rozwoju i konkurencji, a w coraz większym zakresie i kooperacji), 2) ze względu na silne powiązania i przenikanie się strategii (np. strategii marketingowych, strategii logistycznych i strategii konkurencji), a także 3) ze względu na samą hierarchiczność strategii, która niewłaściwie interpretowana, może deprecjonować strategię niższego szczebla w relacji do strategii wyższych poziomów zarządzania (sytuacja taka oczywiście nie powinna mieć miejsca).

Podstawowymi argumentami przemawiającymi za hierarchicznym porządkiem strategii, poza formalnymi względami systematyzowania strategii, są m.in. a) dostrzeżenie odmienności problematyki strategii (głównie na poziomie sieci, korporacji oraz konkurencji), b) odmienne zasady oraz kryteria decyzji strategicznych, dotyczących wyboru i realizacji strategii różnych poziomów i różnych rodzajów (np. za pomocą innych metod i kryteriów ocenia się kierunki i zakres ekspansji przedsiębiorstwa oraz metody konkurowania, inne są również motywy i kryteria decyzji w odniesieniu do poziomego i pionowego kierunku ekspansji), c) zarówno

<sup>14</sup> Por. np. S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 71; M. Błaszczyk, *Zasobowe przesłanki decyzji strategicznych w tworzeniu i rozwijaniu przedsiębiorstw sieciowych*, w: *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 148–152.

inny zakres analiz, jak i inne narzędzia analizy strategii oraz uwarunkowań jej budowy i realizacji (głównie na poziomie korporacji i konkurencji), d) spójność strategii (zgodność wewnętrzna) – hierarchiczność strategii umożliwia koordynację strategii niższego szczebla z wyższego poziomu zarządzania. Celem niniejszych rozważań nie jest przedstawianie wszystkich istotnych argumentów i kontrargumentów związanych z postrzeganiem strategii oraz jej poziomów w przedsiębiorstwie, a wyłącznie zwrócenie uwagi na podstawowe dylematy, które mogą również w wielu sytuacjach utrudniać jednoznaczne klasyfikowane narzędzi strategii (np. kiedy określone narzędzie może być wykorzystane do analizy lub realizacji strategii na wielu poziomach strategii, np. dekompozycja łańcucha wartości może być nie tylko narzędziem realizacji strategii tworzenia i rozwijania przedsiębiorstw sieciowych czy też dezintegracji pionowej dużych korporacji, lecz także narzędziem realizacji strategii konkurencji w przedsiębiorstwach wyspecjalizowanych lub jednocześnie narzędziem umiędzynarodowienia i pozyskania dostępu do konkurencyjnych zasobów).

Klasyfikowanie narzędzi strategii – zarówno narzędzi analitycznych, jak i samych instrumentów wykonawczych – z perspektywy poziomów strategii, pozwala przede wszystkim na ogólne przypisanie narzędzi do poziomu strategii, zwrócenie uwagi na odmienny charakter problemów strategicznych, a także stanowić może pierwszy etap dalszej klasyfikacji tych narzędzi i przypisanie ich (w miarę możliwości) do konkretnych rodzajów strategii: tworzenia sieci, wzrostu i rozwoju oraz strategii konkurencji. Dalszy podział narzędzi, dotyczący obszaru poszczególnych poziomów strategii, przedstawiono w tabeli 1.1 (np. w ramach strategii wzrostu i rozwoju można mówić o ekspansji sektorowej i geograficznej, o pionowym i poziomym kierunku ekspansji, o alternatywnych narzędziach realizacji strategii wzrostu czy też rozwijaniu kluczowych kompetencji).

Ponieważ narzędzia strategii nie zawsze są przypisane bezpośrednio do konkretnych poziomów lub typów i rodzajów strategii, co w głównej mierze dotyczy wybranych narzędzi analitycznych (np. metody analizy makrootoczenia w analizach strategicznych mogą być bezpośrednio lub pośrednio wykorzystywane przy budowie każdego rodzaju strategii i na każdym szczeblu/poziomie strategii), za drugi w kluczowe kryterium klasyfikacji narzędzi można uznać sam obszar analiz strategicznych. Wybrane narzędzia strategii daje się zastosować zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a także z perspektywy analizy całego sektora, gospodarki narodowej czy szerszych systemów gospodarczych, jak i w ekspertyzach oraz badaniach naukowych, dlatego też obszar wykorzystania narzędzi może być tutaj szerzej określony (z perspektywy analiz strategicznych przedsiębiorstw bądź sektorów, z perspektywy ekspertyz oraz badań).



Narzędzia analityczne, takie jak np. metody analiz strategicznych najczęściej klasyfikowane są według kryterium obszaru (otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne), mogą być one jednak również klasyfikowane na podstawie kryterium poziomu strategii (np. metody analiz portfelowych, metody oceny atrakcyjności sektorów i potencjału dla przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, tj. na poziomie korporacji, metody analizy sektorów i konkurentów na poziomie strategii konkurencji), lecz o możliwościach takiego klasyfikowania narzędzi wspomniano już w poprzedniej części rozważań. Nie wszystkie narzędzia analityczne mogą też być według tego kryterium klasyfikowane.

Klasyfikowanie na podstawie obszarów zapewnia dodatkowe możliwości precyzowania przeznaczenia narzędzi zarówno do oceny uwarunkowań makroekonomicznych i mikroekonomicznych, sektorowych i rynkowych, jak i do oceny uwarunkowań zasobowych – realizacji strategii. Mimo że obszary te nie tylko w ogólnym zarysie, lecz także w przybliżeniu klasyfikowane są podobnie w różnych źródłach, można zauważyć, że nie zawsze opisywane w literaturze zasady analiz strategicznych pozwalają z dostateczną precyzją określić zarówno same obszary, jak i metody analiz, które są do tych obszarów dedykowane. Na szczególną uwagę zasługuje tutaj brak jednoznacznego wskazania na znaczenie podziału uwarunkowań mikroekonomicznych na uwarunkowania popytowe i konkurencyjne oraz zwrócenie uwagi na relatywnie duże możliwości budowy strategii, wynikające z możliwości konfrontacji tych uwarunkowań w analizach samego sektora. Oceniając proponowaną chociażby przez M.E. Portera metodę analizy sektora i konkurentów, kompleksową z punktu widzenia oceny struktury sektora i konkurencji, można dostrzec brak możliwości pełnej konfrontacji wyników tych analiz z uwarunkowaniami popytowymi (oceną skali, dynamiką, ale przede wszystkim strukturą popytu)<sup>15</sup>. W literaturze problem ten nie zawsze jest dostatecznie wyartykułowany, czego efektem staje się częste proponowanie budowy strategii konkurencji w oparciu o same analizy sektora i konkurentów lub jedynie w oparciu o analizy rynku i finalnych odbiorców, podczas gdy kompleksowa analiza i ocena kontekstu strategii wymaga prowadzenia analiz i konfrontacji wyników analiz w obu obszarach. Również nie zawsze obszar analiz zasobów jest interpretowany w sposób jednoznaczny. Tradycyjny podział na analizę wewnętrzną i zewnętrzną wciąż zdaje się rzutować na ograniczone postrzeganie analiz zasobowych, co wiąże się z koncentrowaniem nadmiernej uwagi do wnętrza organizacji (koncentracja uwagi na zasobach własnych), bez brania pod uwagę szerszych uwarunkowań zasobowych – głównie zasobów zewnętrznych, które w coraz większym stopniu wpływają na możliwości konkurowania przedsiębiorstw (analiza „wewnętrzna” *versus* analiza „zasobów”). Mimo rozwoju zasobowej teorii przedsiębiorstwa rów-

<sup>15</sup> Na podstawie analiz realizowanych w poprzednim etapie badań statutowych.



niez w metodach analizy zasobów wciąż dominuje podejście „statyczne”, pozwalające ocenić przede wszystkim posiadane zasoby i umiejętności, a nie pożądane kierunki dalszego rozwoju zasobów (podczas gdy kluczową rolę odgrywa identyfikacja i ocena zasobów, które w przyszłości będą miały największy potencjał, a więc zasoby, których najczęściej nie posiada ani przedsiębiorstwo, ani konkurenci). Na kluczowe problemy z tego obszaru zwrócono szczególną uwagę w trakcie realizacji poprzedniego etapu badań (por. rozdział 2).

Uwzględniając rosnące znaczenie zewnętrznych form i metod realizacji strategii (oraz narzędzi z realizacją tych strategii związanych), a także istotną rolę strategii kooperacji i aliansów strategicznych, fuzji i przejęć oraz istotną rolę rozwoju nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim przedsiębiorstw sieciowych, należy przyznać, że na szczególną uwagę zasługują tutaj narzędzia (oraz całe procedury ich doboru i wykorzystania) analizy przedsiębiorstw zewnętrznych (łączyjących się, przejmowanych lub kooperujących, tj. partnerów biznesowych) i narzędzia umożliwiające prowadzenie takich analiz. Narzędzia te oraz szersze procedury ich wykorzystania będą jednak różnić się w zależności od charakteru problemu i celu takiej analizy. Główne obszary analiz, ekspertyz lub badań, pozwalających na bardziej bezpośrednio klasyfikowanie narzędzi strategii o analitycznym charakterze, przedstawiono w ostatnich wierszach tabeli 1.1.

Na podstawie opisanych tu kryteriów możliwa jest przede wszystkim wstępna ocena różnych narzędzi strategii, ich charakteru, obszarów zastosowania lub oddziaływania. Zwracając uwagę zarówno na najczęściej wykorzystywane, jak i najlepiej oceniane (z punktu widzenia użyteczności) narzędzia strategii, które zostały przedstawione (na podstawie badań Bain & Company) w rozdziale 5 (rys. 5.2), można dostrzec, że wśród tych narzędzi znajdują się nie tylko narzędzia służące do oceny uwarunkowań budowy i realizacji samej strategii, jak np. łańcuch wartości, kluczowe kompetencje, zrównoważona karta wyników, segmentacja klientów), lecz także narzędzia wykonawcze strategii (metody i instrumenty realizacji strategii, które definiują jej treść), np. deklaracje misji i wizji, zarządzanie zmianą, outsourcing, fuzje i przejęcia, zarządzanie relacjami z klientem, alianse strategiczne, digitalizacja, zarządzanie łańcuchem dostaw.

Przeprowadzone w ramach realizacji niniejszych badań analizy narzędzi strategii dotyczą przede wszystkim narzędzi wykonawczych strategii, tj. fuzji i przejęć, dekompozycji łańcucha wartości (w wymiarze międzynarodowym), zarządzania relacjami z klientem (w tym m.in. narzędzia oceny satysfakcji klienta), zarządzania relacjami nieformalnymi oraz narzędzia regulacji i *compliance* jako metody ochrony przedsiębiorstwa, redukcji ryzyka czy podnoszenia kultury organizacyjnej. Choć same systemy zarządzania relacjami z klientem stanowią narzędzie strategii konkurencji

(*stricte* strategii marketingowych), to z kolei wykorzystanie modelu chmury obliczeniowej stanowi narzędzie analizy warunków realizacji strategii. Podobnie można mówić o dekompozycji łańcucha wartości jako o instrumencie realizacji strategii, podczas gdy sam model łańcucha wartości jest już narzędziem analizy uwarunkowań realizacji strategii (w tym przypadku analizy uwarunkowań zasobowych), służącym do oceny uwarunkowań jej realizacji.

W odniesieniu do przedstawionych w tabeli 1.1 kryteriów klasyfikacji narzędzi budowy i realizacji strategii przedstawione w badaniach Bain & Company narzędzia można również pozycjonować z perspektywy poszczególnych obszarów procesu zarządzania strategicznego, tj. zarówno definiowania i realizacji wizji, misji i celów (m.in. deklaracje misji i wizji), analizy strategicznej (segmentacja rynku, analityka *Big Data*, łańcuch wartości, kluczowe kompetencje), jak i wdrożenia, kontroli oraz weryfikacji strategii (zrównoważona karta wyników). Warto zwrócić uwagę na to, że procesy analizy strategicznej powinny mieć charakter procesów ciągłych, powtarzających się, a zatem każda metoda analizy strategicznej (nie tylko zrównoważona karta wyników), która pozwala ocenić to, jak zmienia się rzeczywistość przed oraz w trakcie realizacji strategii, może być zaklasyfikowana jednocześnie zarówno do obszaru analizy, jak i kontroli oraz weryfikacji strategii (ten warunek spełnia większość metod analizy strategicznej, które w tych badaniach nie są przedmiotem szczegółowych analiz). Odnosząc wybrane narzędzia analizy uwarunkowań realizacji strategii do konkretnych obszarów samej analizy, ma się tutaj do czynienia zarówno z narzędziami analizy zasobów własnych oraz zewnętrznych (łańcuch wartości, kluczowe kompetencje), analizy rynku i konkurentów (m.in. segmentacja, narzędzia analityki CRM w tym m.in. wykorzystanie chmury obliczeniowej, analityka *Big Data*), jak i metodami zintegrowanymi (zrównoważona karta wyników). Wskazane narzędzia można również sklasyfikować na podstawie kryterium poziomu i rodzaju strategii. Fuzje i przejęcia, alianse strategiczne, dekompozycja łańcucha wartości najczęściej uznawane są za strategię wzrostu i rozwoju na poziomie korporacji (a w obecnych nowych klasyfikacjach również na poziomie sieci) niezależnie od tego, czy zdefiniujemy je jako niezależny rodzaj strategii, czy też jako narzędzie realizacji strategii (wzrostu i rozwoju). Motywy realizacji tych strategii, ich skala, zakres oddziaływania oraz potencjalne efekty mogą być jednak bardzo różne, co często pozwala, w naprawdę konkretnych przypadkach, nie zawsze oceniać te strategię jako narzędzia realizacji strategii najwyższego szczebla systemu zarządzania strategicznego. Przykładem może być tutaj outsourcing, który może zarówno pozwolić przedsiębiorstwu na pełną dekonstrukcję procesów (przedsiębiorstwa inteligentne, przedsiębiorstwa wirtualne i tzw. „puste przedsiębiorstwa”), prowadząc do zasadniczych zmian form organizacyjnych, jak i być strategią korporacji (outsourcing wybranego, ale kluczowego procesu), a także

stanowić strategię konkurencji (w konkretnych sytuacjach trudno też czasami ocenić, jak daleko idące skutki może mieć realizacja takiej strategii). Jednocześnie outsourcing może być jedynie strategią o charakterze operacyjnym (funkcjonalnych), jeśli zakres i efekty realizacji tej strategii nie wykraczają poza optymalizację działań przedsiębiorstwa w obszarze zadań mniej istotnych (np. według kryterium wartości w ocenie klienta) procesów i funkcji pomocniczych w organizacji (np. usług sprzątania i ochrony mienia na uczelni wyższej).

Do oceny wybrano tylko przedstawione w ramach realizacji niniejszych badań narzędzia strategii, a więc przede wszystkim narzędzia wykonawcze strategii, czyli metody i instrumenty, które definiują treść strategii (w różnych jej obszarach). Ze względu na charakter i cele badań bliżej opisane zostały przede wszystkim trzy bardzo istotne instrumenty realizacji strategii, odnoszące się do najwyższego szczebla zarządzania strategicznego (tj. fuzje i przejęcia, dekonstrukcja łańcucha wartości w wymiarze międzynarodowym oraz outsourcing), instrumenty strategii konkurencji (tutaj można wskazać również na outsourcing – w zależności od zakresu realizacji tej strategii i jej efektów), a także instrumenty strategii operacyjnych (głównie strategii marketingowych, lecz nie tylko), którymi w szczególności są narzędzia zarządzania relacjami z klientem, narzędzia oceny satysfakcji klienta oraz zastosowanie narzędzia CRM w modelu chmury obliczeniowej.

Precyzyjne klasyfikowanie wybranych narzędzi strategii w wielu przypadkach nie zawsze jest jednoznaczne, co może wynikać zarówno z trudności oceny zakresu oddziaływania i efektów wykorzystania danego narzędzia, jak i z niejasnych lub nieprecyzyjnych interpretacji samych narzędzi. Przykładowo kluczowe kompetencje, których ocena determinuje realizację różnych rodzajów strategii w przedsiębiorstwie (np. fuzje i przejęcia, dekompozycja łańcucha wartości, strategie konkurencji), mogą być traktowane jako kontekst realizacji strategii (tj. jako metoda analizy strategicznej, opierająca się na konkretnych kryteriach identyfikacji tych kompetencji), ponadto kluczowe kompetencje mogą być także traktowane jako bezpośredni instrument strategii i jej treści (służąc ocenie tego np. jakie posiada się kompetencje, jakie przyjdzie rozwijać, a jakie pozyskiwać, a także jakimi metodami). Czy kluczowe kompetencje definiują treść strategii korporacji, czy treść strategii konkurencji? Czy są to zasoby strategiczne, czy metody uczenia się organizacyjnego (i zdolności kreowania konkretnych rodzajów zasobów)? Tabela 1.1 przedstawia najważniejsze kryteria klasyfikacji narzędzi analitycznych i wykonawczych strategii oraz najważniejsze (powszechnie wykorzystywane) tylko narzędzia strategii oraz obszary ich wykorzystania lub oddziaływania.

Tabela 1.1. Kryteria klasyfikacji i oceny narzędzi strategii

Kryteria klasyfikacji narzędzi strategii					
(k-1) Obszar wykorzystania narzędzia w PROCESIE zarządzania strategicznego					
1.1. Analiza UWARUNKOWAŃ budowy strategii					
Szczegółowe obszary wykorzystania lub oddziaływania narzędzi:					
Wizja: intuicja, nieformalne (niejawne) metody oceny uwarunkowań wew. i zew., formalne narzędzia oceny uwarunkowań wew. i zew.	Misja i cele: kultura organizacyjna, kluczowe wartości, aspiracje, potrzeby otoczenia.	Analiza strategiczna: Analizy otoczenia, samego przedsiębiorstwa oraz zasobów strategicznych (wew. i zew.).	Formułowanie i wybór strategii: prezentacja i synteza wyników, formułowanie wariantów, wybór strategii.	Wdrożenie strategii: analiza samej strategii, jej treści, instrumentów wykonawczych, oraz operacyjnych metod i narzędzi wdrożenia.	Kontrola i weryfikacja strategii: metody kontroli i weryfikacji realizowanej strategii.
1.2. Bezpośrednia analiza samej STRATEGII i jej treści					
(k-2) Poziomy i obszary STRATEGII (obszary wykorzystania lub oddziaływania narzędzi):					
2.1. Poziom korporacji oraz sieci: – strategie tworzenia i rozwoju sieci, – strategie ekspansji sektorowej – poziomy i pionowy kierunek ekspansji (lub redukcji): specjalizacja, dywersyfikacja, integracja pionowa, dezintegracja, redukcja, – strategie ekspansji geograficznej – kierunek poziomy i/lub pionowy: rynki zbytu, zaopatrzenia i produkcji, – tworzenie i rozwijanie kluczowych kompetencji, – wewnętrzne i zewnętrzne metody rozwoju, – portfele technologiczne, portfele projektowe, portfele modeli biznesowych.	2.2. Poziom sektora i strategii konkurencji (s. biznesu): – rynkowe strategie konkurencji (instrumenty), – zasobowe strategie konkurencji (źródła), • łańcuch wartości (podejście analityczne, sekwencyjne), • bilans strategiczny (podejście parametryczne), – model biznesu (podejście alternatywne).	2.3. Poziom funkcjonalny/operacyjny: – Strategie kluczowych funkcji zarządzania: – strategie marketingowe oraz ich instrumenty (M), – strategie logistyczne i operacyjne (L+O), – strategie badawczo-rozwojowe (B+R), – strategie pozyskania i rozwoju kadr (HR), – strategie finansowania – metody i źródła finansowania (F), – strategie uczenia się i zarządzania wiedzą (OL+KM).			
(k-3) Obszary analiz strategicznych, badań lub ekspertyz					
3.1. Analizy MAKRO – otoczenia: metody prognozowania, metody eksperckie, metody scenariuszowe, obszary: PEST, PESTEL.	3.2. Analizy MIKRO – otoczenia: Analizy RYNKU Analizy KONKURENTÓW	3.3. Analiza przedsiębiorstwa: cele, misja, realizowana strategia, pozycja, przewaga i potencjał konkurencyjny. 3.3.1. Analizy zasobów WŁASNYCH (obecnych i pożądaných) 3.3.2. Analizy zasobów ZEWNEŹTRZNYCH (dostępnych i niedostępnych)	3.4. Analiza przedsiębiorstw zewnętrznych	3.4.2. analizy przedsiębiorstw łączących się oraz przyjmowanych	

### 1.3. Narzędzia strategii a nowe myślenie strategiczne

Ze względu na duże bogactwo narzędzi strategii, ich budowy lub realizacji, obejmujących zarówno narzędzia oceny uwarunkowań strategii, narzędzia oceny samej strategii, jak i narzędzia wykonawcze strategii, kompleksowa ocena nawet wybranych narzędzi, dedykowanych do najważniejszych obszarów tego procesu, nie jest możliwa. Trudno również uzasadnić wybór kilku narzędzi czy też wąskiego ich spektrum do takiej analizy, podczas gdy do głównych postulatów nowego myślenia należy m.in. kompleksowe i zintegrowane podejście do budowy i realizacji strategii. Przedstawione w poprzednim punkcie kryteria mogą być jednak punktem wyjścia do dalszej oceny narzędzi strategii, ich systematyzowania, a przede wszystkim określania obszarów wykorzystania i oddziaływania różnych narzędzi strategii. Przedstawione kryteria klasyfikacji pozwalają ogólnie ocenić, pozycjonować lub określać wstępne zasady bądź warunki wykorzystania poszczególnych narzędzi oraz identyfikować obszary luki narzędziowej, nie umożliwiają jednak bardziej szczegółowej analizy oraz oceny narzędzi. Z tej perspektywy poszczególne narzędzia strategii można nie tylko klasyfikować, lecz także oceniać ich przydatność w różnych obszarach całego procesu tworzenia i realizacji strategii, jak również można je oceniać wykorzystując bardziej szczegółowe kryteria ich oceny, takie jak np. uniwersalność, elastyczność, kompleksowość (w danym dedykowanym obszarze lub szerszym obszarze i możliwościach zastosowania), a także możliwości integrowania lub konfrontowania różnych strumieni wiedzy (co dotyczy głównie metod zintegrowanych). Możliwości oceny narzędzi analitycznych oraz narzędzi wykonawczych strategii nie są jednakowe, ponieważ za pomocą innych kryteriów przychodzi oceniać narzędzia związane z procesem budowy oraz z oceną strategii (np. wymienione wcześniej kryteria ocen), a na podstawie innych jeszcze kryteriów można oceniać narzędzia wykonawcze strategii (wpływ narzędzi realizacji strategii na relację nakładów względem efektów, wpływ na koszty realizacji strategii, wpływ na tempo realizacji strategii, wpływ na rozwój lub na tempo wzrostu, możliwości osiągnięcia efektów skali, zróżnicowania lub efektów synergicznych, wpływ na różne rodzaje ryzyka rynkowego, konkurencyjnego itp.) – podobnie jak inaczej ocenia się same strategie i ich instrumenty oraz metody analityczne, na podstawie których tworzone są lub oceniane realizowane strategie. Kryteria klasyfikacji pozwalają przede wszystkim systematyzować w podstawowym zakresie same narzędzia oraz wiedzę na ich temat (wstępna ocena narzędzi – dostępnych lub niedostępnych), możliwości oceny samych narzędzi są jednak znacznie szersze, a kryteria ich oceny (niekoniecznie związane z wyłącznym klasyfikowaniem narzędzi, a z oceną ich specyficznych cech czy atrybutów) mogą być dużo bardziej

precyzyjne (ocena cech poszczególnych narzędzi czy oceny porównawcze w zakresie np. alternatywnych narzędzi strategii). Możemy tutaj mówić zarówno o szerokim spektrum samych narzędzi, lecz także o szerokim spektrum cech, na podstawie których możemy klasyfikować lub bezpośrednio oceniać te narzędzia.

Koncentrując uwagę na celach badań, trzeba postawić pytanie o to, jak można oceniać narzędzia strategii w kontekście rozwoju nowego myślenia strategicznego i wyzwań z tym związanych, czy są takie narzędzia strategii (i ewentualnie, jakie narzędzia), które możemy powiązać z nowym myśleniem strategicznym oraz jakie cechy powinny spełniać narzędzia, które wpisują się w nurt nowego myślenia strategicznego. Taka ocena wymaga, aby pokrótce przedstawić istotę i cechy nowego myślenia strategicznego, a następnie ocenę samych narzędzi z tej perspektywy.

Pozostawiając przez chwilę na marginesie rozważań dotyczące cech nowego myślenia strategicznego, warto zwrócić uwagę na to, że każde działanie, każda metoda oraz każdy instrument, który przybliży nas czy też który umożliwi lub ułatwi budowę strategii (zarówno w często bardzo złożonym procesie jej tworzenia, wyboru i realizacji, jak i w warunkach dużej presji konkurencyjnej) może odgrywać istotną rolę w praktyce zarządzania, podczas gdy brak narzędzi utrudnia proces budowy i realizacji strategii lub czyni go mniej przejrzystym (co również budzi wątpliwości dotyczące tego, czy realizowana strategia jest uzasadniona w konkretnych warunkach). Po uwzględnieniu tego szczególnego kontekstu, należy przede wszystkim docenić to, jak istotny wpływ mają narzędzia oraz w jak dużym stopniu determinują możliwości opracowywania i wdrażania strategii. Problem ten wydaje się szczególnie istotny ze względu na lukę, powstającą często na skutek szybkiego rozwoju nowych koncepcji zarządzania o charakterze poznawczym przy jednoczesnym braku narzędzi i metod (w tym warunków) realizacji tychże nowych i najczęściej bardzo ważnych koncepcji w praktyce. Z tej perspektywy niezależnie od tego, jak zdefiniowane zostaną cechy nowego myślenia strategicznego w odniesieniu do samych narzędzi, każde narzędzie strategii, celowo dobrane i odpowiednio wykorzystane, może mieć potencjalnie korzystny wpływ na możliwości opracowania lub realizowania strategii. Wynika z tego również to, jak istotna jest nie tylko ocena samych narzędzi czy określenie ich pożądanych cech, lecz także szersze określenie zasad doboru i wykorzystania różnych narzędzi (zarówno wykorzystania poszczególnych narzędzi strategii, jak i celowego łącznego ich doboru).

Cechy nowego myślenia strategicznego występują na kilku płaszczyznach. Do ich kluczowych cech należy kompleksowe (holistyczne, systemowe) i zintegrowane (integrujące) podejście zarówno do samej strategii, jak i do metod jej budowy. Podobne warunki budowy i realizacji strategii określić można również na podstawie innych badań, dotyczących np. identyfikacji kryteriów oceny, jakości systemu zarządzania

strategicznego w przedsiębiorstwie<sup>16</sup>. Cechy te wydają się nie tylko charakteryzować nowe myślenie strategiczne, lecz stanowią również warunek (minimum) poprawności metodycznej samego procesu budowy i realizacji strategii w obecnych coraz bardziej złożonych i dynamicznych warunkach, w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Warunki te dotyczą zarówno samej strategii (kompleksowej, spójnej i zintegrowanej), jak i metod jej kształtowania (oceny uwarunkowań oraz procesu zarządzania strategicznego, stanowiących proces kompleksowy i zintegrowany).

W dalszej kolejności za bardziej szczegółowe cechy nowego myślenia strategicznego można uznać jednoczesną orientację na zasoby strategiczne o największym potencjalne (na ich tworzenie, rozwijanie, pozyskiwanie i efektywne wykorzystywanie) oraz orientację na wartość dla klienta. Podejście zasobowe, rynkowe i konkurencyjne nie wyklucza się wzajemnie, mimo że można tutaj przyjąć różne priorytety (kontekst strategii oraz sama orientacja instrumentów strategii) – zasoby umożliwiają jednak tworzenie efektywnych strategii konkurencji oraz powalają na dostarczanie wartości dla odbiorców. Jednocześnie odbiorcy oraz ich preferencje stanowią jeden z najważniejszych punktów odniesienia w przypadku oceny istotności zasobów strategicznych (ocena wpływu zasobów na wartość dla klienta). Tym samym kierunki działań strategicznych w obu obszarach muszą być ze sobą wzajemnie powiązane, ponieważ nie są to alternatywne obszary strategii, a obszary komplementarne (jest to również jedna z kluczowych płaszczyzn „integracji” strategii). Podejście zintegrowane to również większa orientacja na modele biznesu (lub w alternatywnym ujęciu: kompleksowe strategie konkurencji) oraz orientacja na kompleksowe zarządzanie wielorakimi modelami biznesu (analogicznie do poziomu portfela: zarządzanie filiami, jednostkami biznesu firmy zdywersyfikowanej, portfelem technologii czy portfelem projektów). Nowe myślenie strategiczne w obszarze metod konkurowania to przede wszystkim zdolność oraz metody tworzenia szeroko rozumianych innowacji, z kolei metody tworzenia, rozwijania, pozyskiwania i efektywnego wykorzystywania zasobów strategicznych są powiązane zarówno z procesami organizacyjnego uczenia się oraz zarządzania wiedzą (rozwijanie kompetencji w przedsiębiorstwie lub w kooperacji), jak i ze wzrostem znaczenia nowych form organizacyjnych wśród przedsiębiorstw (stanowią one przede wszystkim metodę efektywnego pozyskiwania, tworzenia lub efektywnego komercjalizowania zasobów strategicznych) i rosnącym znaczeniem strategii realizowanych w tym obszarze. Nowe formy organizacyjne to także ograniczanie zakresu kontroli aktywów strategicznych na rzecz redukcji mniej efektywnych zasobów

---

<sup>16</sup> Por. Z. Pierścioneck, *Kryteria zastosowania zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie oraz Dodatkowe kryteria oceny zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, red. S. Łobejko, Z. Pierścioneck, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 232–236 i 253–255.



bów (lub względnie pozyskiwania bardziej efektywnych zasobów spoza organizacji), co bezpośrednio powiązane jest nie tylko z dekompozycją, ale również z umiędzynarodowieniem łańcucha wartości. Za szczególnie istotną, dodatkową cechą nowego myślenia strategicznego, z perspektywy dynamiki procesów konkurencyjnych, przychodzi uznać zdolność do zmiany i elastyczność (zarówno elastyczność samej strategii, jak i elastyczność danego przedsiębiorstwa oraz jego struktur organizacyjnych), która to cecha w coraz większym stopniu staje się warunkiem, a nie cechą szczególną realizacji strategii. Elastyczność organizacji może wynikać zarówno z samej metody tworzenia strategii, jak i z elastyczności samej strategii, jej instrumentów, zasobów strategicznych (własnych i zewnętrznych), efektów dywersyfikacji różnych obszarów działalności, a także bezpośrednio z samych form organizacyjnych.

Reasumując, jako kluczowe cechy nowego myślenia przyjąć można: 1) kompleksowe i zintegrowane podejście do strategii oraz do jej budowy, 2) jednoczesną orientację na zasoby strategiczne (o największym potencjalne) oraz na wartości, jakie można zaoferować finalnym odbiorcom, 3) szeroko rozumianą orientację na modele biznesu (lub kompleksowe i zintegrowane podejście do tworzenia i realizacji strategii konkurencji), 4) orientację na innowacje i metody ich kreowania, 5) orientację na procesy organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą oraz 6) orientację na nowe formy organizacyjne przedsiębiorstw (pkt 5 i 6 występują jako metody pozyskiwania, rozwijania oraz efektywnego wykorzystania zasobów, w tym również redukcji).

Uwzględniając tak szerokie spektrum cech nowego myślenia strategicznego i podejmując próbę oceny narzędzi strategii z tej perspektywy, przychodzi zauważyć, że nie zawsze wskazane cechy można bezpośrednio przenieść na grunt oceny wszystkich narzędzi, ponieważ w przedstawione cechy głównej mierze pozwalają charakteryzować samą strategię, jej treść oraz narzędzia wykonawcze strategii, z kolei w dużo mniejszym stopniu cechy te charakteryzują narzędzia analityczne (metody oceny uwarunkowań budowy i realizacji strategii oraz metody analizy samej strategii). Istotne tutaj więc będzie zastosowanie dalszego rozróżnienia narzędzi strategii – na narzędzia o charakterze analitycznym, powiązane z badaniem uwarunkowań realizacji strategii (np. metody analiz strategicznych), oraz narzędzia stanowiące instrumenty wykonawcze i metody realizacji samych strategii. Ponieważ wszystkie wskazane cechy nowego myślenia strategicznego dotyczą treści strategii, jej interpretacji oraz instrumentów wykonawczych, należy przede wszystkim skupić się na ocenie tego, jakie cechy powinny posiadać analityczne narzędzia strategii lub na jakiej zasadzie należy je dobierać.

Podejście kompleksowe i zintegrowane można tutaj uznać za cechy szczególnie uniwersalne zarówno w odniesieniu do samych strategii, jaki i narzędzi analizy uwarunkowań ich realizacji. Jak już wcześniej wspomniano, dotyczyły tego nie tylko



badania realizowane w poprzednim etapie, które wykazały, że zarówno realizowana strategia (jej różne instrumenty) powinna być kompleksowa, spójna i zintegrowana, jak i metoda budowy strategii (proces budowy oraz kontekst oceny) powinna mieć charakter kompleksowy i zintegrowany (biorąc pod uwagę głównie narzędzia pozwalające na ocenę tych uwarunkowań). O ile wybrane narzędzia analiz mogą mieć charakter bardziej uniwersalny i kompleksowy lub wąsko dedykowany, o tyle trudno tutaj oceniać rolę i znaczenie pojedynczych narzędzi, ponieważ nie ma narzędzi w pełni kompleksowych i zintegrowanych, a prowadzenie kompleksowych analiz wymaga doboru wielu metod analitycznych, dzięki którym możliwe staje się pełne rozpoznanie warunków, wobec których tworzy się i realizuje strategię. Z tego względu istotne znaczenie może mieć celowy dobór narzędzi analitycznych do charakteru problemu oraz odpowiedni zakres tych narzędzi niż sama ocena poszczególnych narzędzi oraz ich względnej przydatności w procesie budowy lub realizacji strategii. Możemy tutaj również zauważyć poprzez pryzmat klasycznych narzędzi analizy strategicznej, jak różne narzędzia wzajemnie uzupełniają się oraz jak istotną rolę mogą pełnić narzędzia uniwersalne i zintegrowane (często syntetyczne, parametryczne) z perspektywy szerszej oceny uwarunkowań realizacji strategii (np. metody analiz portfelowych, metody oceny atrakcyjności sektorów i rynków geograficznych), podczas gdy w innych obszarach niezbędne okażą się dedykowane narzędzia analizy, umożliwiające pogłębioną ocenę uwarunkowań (np. strukturalne analizy sektora, analizy zasobów, badania struktury popytu i preferencji odbiorców etc.). Kluczową rolę z tej perspektywy będzie więc ogrywał właściwy dobór metod i narzędzi przeprowadzany w taki sposób, aby: a) analizy były ukierunkowane na rozwiązywanie ściśle określonych problemów, b) aby pozwalały na kompleksowe badanie uwarunkowań w danym obszarze decyzyjnym. Aby jednak możliwy był celowy dobór różnych narzędzi (metody badawczej), konieczna jest tutaj pełna charakterystyka poszczególnych narzędzi realizacji strategii (obszaru przeznaczenia, warunków wykorzystania, ewentualnych ograniczeń etc.), co oznacza, że taki kompleksowy sposób oceny samych narzędzi, powinien współtworzyć kanon opisu tych narzędzi.

Kompleksowe i zintegrowane podejście do budowy i realizacji strategii z perspektywy narzędzi analitycznych (tj. z perspektywy samego procesu budowy strategii) obejmuje również kompleksowe analizy makro- i mikrootoczenia, a przede wszystkim możliwości oceny tego, w jaki sposób uwarunkowania makroekonomiczne wpływają na uwarunkowania popytowe w sektorze oraz jak uwarunkowania makroekonomiczne wpływają na uwarunkowania konkurencyjne oraz na samo przedsiębiorstwo. Kompleksowe i zintegrowane analizy to umiejętność oceny wpływu uwarunkowań makroekonomicznych na sektor i przedsiębiorstwo, a także umiejętność konfrontacji uwarunkowań popytowych i konkurencyjnych w samym

sektorze oraz konfrontacji uwarunkowań zasobowych z warunkami wcześniej wskazanymi. Istotną rolę odgrywa tutaj zarówno kompleksowe podejście do analizy i oceny poszczególnych obszarów, jak i umiejętność konfrontacji wyników analiz pochodzących z różnych obszarów oraz z różnych etapów. Można tutaj dostrzec ponownie, że relatywnie dużą rolę odgrywa sama wiedza metodyczna, dotycząca zasad prowadzenia analiz, co z kolei daje umiejętności doboru właściwych narzędzi oraz wiedzę na temat tego, jak interpretować, konfrontować i wykorzystywać wyniki pochodzące z różnych zastosowanych metod badawczych (jak je konfrontować, w jaki sposób dojść do syntezy wyników). Zapotrzebowanie na narzędzia zintegrowane przy dużej złożoności uwarunkowań budowy i realizacji strategii wzrasta, nie jest jednak też możliwe opracowanie narzędzi w pełni kompleksowych i w pełni uniwersalnych, pozwalających rozwiązywać jednocześnie różne rodzaje problemów strategicznych – należy raczej liczyć się z tym, że takie narzędzia (lub same procedury, które będą wykorzystywały standardowe narzędzia) mogą być opracowywane jedynie pod kątem ściśle zdefiniowanych problemów (np. dekompozycji łańcucha wartości, identyfikacji i analizy kluczowych kompetencji, wyceny przedsiębiorstw w procesach fuzji i przejęć etc.). Jak dowodzi praktyka, największe możliwości analityczne dają narzędzia wyspecjalizowane i dedykowane, mimo iż budowa i wdrożenie strategii często wymaga wykorzystania szerszego spektrum metod i narzędzi. Zapotrzebowanie na narzędzia zintegrowane wzrasta więc często równoległe, do zapotrzebowania na narzędzia dedykowane (w dziedzinie narzędzi analitycznych).

Przedstawione wcześniej cechy nowego myślenia strategicznego (nowe modele biznesu, tworzenie lub pozyskiwanie oraz efektywne wykorzystanie zasobów, dostarczanie wartości dla klientów, innowacje oraz metody ich kreowania, kluczowe kompetencje, nowe formy organizacyjne, zdolność do zmiany i elastyczność) opierają się na cechach konkretnych narzędzi wykonawczych strategii i nie wskazują bezpośrednio cech, które powinny posiadać narzędzia analityczne. Istotnym problemem jest tutaj jednak, jak zauważono, dobór odpowiednich narzędzi i odpowiedni sposób prowadzenia analizy tak, aby strategię te mogły być realizowane w praktyce w oparciu o jasno określone kryteria i reguły zasady. W każdym przypadku dobór metod badawczych, zakres analiz, ich sekwencja oraz punkty ciężkości mogą być inne, a choć w większości przypadków konieczne jest skonfrontowanie uniwersalnych często obszarów analiz (uwarunkowania makroekonomiczne, rynkowe i konkurencyjne oraz zasobowe), to ostateczny cel tych badań może kształtować się odmiennie. Trudno więc tutaj ocenić (ogólnie), jakimi cechami powinny charakteryzować się narzędzia analityczne, powiązane ze wskazanymi strategiami i ich instrumentami wykonawczymi. Z pewnością muszą być dedykowane, celowo dobrane, ukierunkowane na rozwiązywanie konkretnych rodzajów problemów. Mimo istotnej roli samych

narzędzi, w procesach tworzenia i realizacji strategii nie można chyba zakładać, że kluczową rolę odgrywają same narzędzia, a także, że istotną rolę odgrywa wiedza na temat zasad ich doboru, przeznaczenia, warunków wykorzystania (w tym ograniczeń) oraz zasad interpretacji wyników, co również oznacza, że takie elementy powinny stanowić podstawy zakresu charakterystyki każdego narzędzia strategii, co daje natomiast podstawę do świadomego i celowego wykorzystywania różnych narzędzi strategii w praktyce.

## Podsumowanie

Narzędzia strategii umożliwiają lub ułatwiają procesy opracowywania i realizowania strategii w przedsiębiorstwie, co oznacza również, że determinują one w dużym stopniu możliwości zastosowania różnych koncepcji zarządzania strategicznego oraz samej strategii w praktyce. Pojęcie narzędzi strategii jest bardzo szerokie, ponieważ obejmuje ono zarówno narzędzia analityczne, związane z procesami budowy strategii (w tym analizy i oceny uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych), narzędzia analizy samej strategii (metody oceny strategii, identyfikacja instrumentów strategii), jak i instrumenty oraz narzędzia wykonawcze strategii (co w praktyce oznacza, że narzędziem strategii są także same strategie oraz ich warianty, ponieważ stanowią one metody realizacji celów).

Narzędzia strategii mogą być klasyfikowane i systematyzowane, co umożliwia m.in. nie tylko pozycjonowanie narzędzi, ocenę przeznaczenia i roli, ocenę obszaru i zakresu wykorzystania lub oddziaływania narzędzi, lecz także ocenę wstępnych zasad i warunków wykorzystania narzędzi w praktyce (wskazanie na to, jakie obszary, jakie przeznaczenie, jakie ograniczenia występują np. w stosunku do samego zakresu wykorzystania czy oddziaływania). Narzędzia strategii mogą być klasyfikowane przede wszystkim z perspektywy obszaru ich wykorzystania w kontekście całego procesu zarządzania strategicznego (procesu budowy, realizacji oraz oceny i weryfikacji strategii), a także w bardziej szczegółowym ujęciu – z perspektywy poziomów i rodzajów (w tym również obszarów) strategii oraz z perspektywy obszaru analiz strategicznych (względnie obszarów ekspertyz lub empirycznych badań naukowych). Narzędzia analityczne, związane z procesem oceny uwarunkowań realizacji strategii mogą być klasyfikowane z perspektywy wszystkich trzech systemów klasyfikacji, podczas gdy narzędzia realizacji strategii poddają się przyporządkowaniu przede wszystkim z perspektywy dwóch obszarów: procesu zarządzania strategicznego oraz poziomów i rodzajów (oraz obszarów) strategii. Ze względu na specyfikę narzędzi wykonawczych strategii nie zawsze mogą być klasyfikowane w przestrzeni

obszarów analiz, ponieważ wykorzystanie konkretnych rodzajów instrumentów strategii (np. tworzenia i rozwijania kluczowych kompetencji, dekompozycji łańcucha wartości czy też fuzji i przejęć) wymaga prowadzenia szerokich analiz strategicznych, które najczęściej nie są powiązane z określonym obszarem analiz (np. sama identyfikacja kluczowych kompetencji znacznie wykracza poza obszar analizy zasobów, chociażby ze względu na konieczność oceny wpływu analizowanych zasobów na wartości istotne w oczach odbiorców). Ocena szerszego zakresu narzędzi strategii pod kątem wymienionych kryteriów umożliwia również zidentyfikowanie obszarów i problemów strategicznych, w ramach których narzędzia strategii nie są dostatecznie rozwinięte, aby wspierać procesy podejmowania decyzji w ramach tych obszarach. Szersze wykorzystywanie narzędzi w procesach budowy i realizacji strategii nie tylko umożliwia wyższy poziom formalizacji procedur tworzenia i wyboru strategii (co spotyka zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników), lecz także zwiększa przede wszystkim przejrzystość decyzji strategicznych oraz kryteriów, na podstawie których podejmowane są te decyzje w praktyce, co z kolei pozwala merytorycznie uzasadnić dokonywane w przedsiębiorstwach wybory strategiczne.

Za główne cechy nowego myślenia strategicznego, na podstawie wcześniej prowadzonych badań, uznano m.in.: 1) kompleksowe i zintegrowane podejście do samej strategii oraz zasad jej tworzenia, 2) tworzenie, rozwijanie lub pozyskiwanie i efektywne wykorzystywanie zasobów strategicznych (zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych), przy jednoczesnym ukierunkowaniu strategii na dostarczanie wartości w perspektywie odbiorców (zintegrowane podejście do strategii i wyższy poziom zintegrowania strategii zasobowych i rynkowych), 3) orientację na modele biznesu (strategia jako zintegrowany system działań oraz instrumentów) oraz na zarządzanie wielorakimi modelami biznesu (wyższy szczebel integracji strategii oraz ewentualnego jej transferu do nowych sektorów), 4) orientację na innowacje i metody ich kreowania, 5) orientację na nowe formy organizacyjne przedsiębiorstw (postrzegane m.in. jako narzędzia efektywnego rozwijania, pozyskiwania i komercjalizowania, a także redukcji zasobów strategicznych oraz narzędzie uelastycznienia strategii i struktur organizacyjnych) oraz 6) orientację na procesy uczenia się organizacyjnego i procesy zarządzania wiedzą (występujące jako operacyjne narzędzia rozwijania lub pozyskiwania wiedzy w przedsiębiorstwie).

Wskazane cechy nowego myślenia strategicznego dotyczą bezpośrednio przede wszystkim wykonawczych narzędzi strategii (należą do nich np. dekompozycja łańcucha wartości, kluczowe kompetencje, alianse strategiczne, fuzje i przejęcia, zarządzanie relacjami, kreowanie wizerunku etc.), ponieważ definiują treść oraz instrumenty strategii i daje się je bezpośrednio powiązać z konkretnymi cechami nowego myślenia strategicznego (można tutaj znaleźć bardzo wymierny wspólny

mianownik, gdzie większość cech nowego myślenia może być osiągnięta jednocześnie, o ile są one brane w szerszym ujęciu pod uwagę w procesach tworzenia i realizacji strategii). Narzędzia o charakterze analitycznym (metody oceny uwarunkowań, metody analiz m.in. strategicznych) mają odmienny charakter i nie wszystkie wymienione cechy nowego myślenia mogą być interpretowane wprost oraz jednoznacznie w odniesieniu do tych narzędzi. Narzędzia analityczne powinny przede wszystkim umożliwiać kompleksową ocenę kontekstu budowy i realizacji strategii (w tym również tego, jak zmieniają się uwarunkowania oraz jak zmienia się rzeczywistość w trakcie realizacji strategii oraz w jaki sposób realizowane strategie kształtują nową rzeczywistość), co nie oznacza jednak tego, że muszą to być tylko narzędzia zintegrowane i elastyczne (uniwersalne?). Jak pokazuje praktyka zarządzania strategicznego, procesy tworzenia i realizacji strategii wymagają szerokiego spektrum narzędzi, dedykowanych zarówno do wąskich, jak i szczegółowych analiz, ponadto procesy te wymagają najczęściej realizacji szerszych, przekrojowych analiz (często analiz porównawczych), a zatem spektrum narzędzi, dzięki którym można oceniać w sposób kompleksowy uwarunkowania realizacji strategii, wymaga właściwego, celowego doboru tych narzędzi względem charakteru problemu oraz dużej wiedzy metodycznej na temat zasad prowadzenia tego typu analiz, a także wiedzy dotyczącej poszczególnych narzędzi wykorzystywanych w procesach tworzenia i realizacji strategii. W tym kontekście można sformułować tezę na temat tego, że nie same narzędzia, a wiedza i umiejętności celowego ich doboru oraz umiejętnego wykorzystywania mogą odgrywać relatywnie większe znaczenie w procesach tworzenia strategii opierających się na nowym myśleniu strategicznym. Mając to na uwadze, należy zauważyć, że równie istotne jest rozwijanie nowych narzędzi analitycznych, które będą umożliwiały zarówno realizowanie nowatorskich koncepcji strategii w praktyce, jak i rozwijanie wiedzy na temat szerzej pojmowanych zasad budowy strategii w odniesieniu do specyficznych obszarów problemowych (takich jak np. dekonstrukcja łańcucha wartości, rozwijanie kluczowych kompetencji, zarządzanie relacjami itp.), gdzie standardowe procedury budowy strategii nie zawsze w pełni odpowiadają na wszystkie wyzwania (zwłaszcza w odniesieniu do nowych obszarów problemowych). Stawianie pytań o nowe zasady budowy i realizacji strategii to nie tylko tworzenie całkowicie nowych metod oraz określanie nowych procedur budowy strategii, lecz także kształtowanie nowych procedur budowy strategii dla klasycznych metod i narzędzi, które mogą być z powodzeniem wykorzystywane w procesach budowy strategii (opierających się na nowych koncepcjach, m.in. na koncepcji nowego myślenia strategicznego). Tworzenie nowych narzędzi strategii i nowych procedur, to również ocena i weryfikacja dotychczas stosowanych klasycznych narzędzi, a także ocena i weryfikacja nowych, nie zawsze

w pełni sprawdzonych narzędzi strategii. Każda strategia, nawet najbardziej efektywna, niesie bowiem za sobą zarówno określone szanse.

## Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Business Analysis, *The Association of Chartered Certified Accountants*, Kaplan Publishing UK, 2010.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built To Last, Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Business, 1997.
- Coopetition Strategy*, red. G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2011.
- Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model Biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013.
- Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 2009.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of The Corporation*, "Harvard Business Review", May–June 1990.
- Ireland R.D., Hoskisson R.E., Hitt M.A., *The Management of Strategy. Concepts*, wydanie 10, South-Western Cengage Learning, 2008.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 11.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.

- Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Rigby D.K., *Management Tools 2013. An Executives Guide*, Bain & Company Inc., Boston 2013.
- Rigby D.K., Bilodeau B., *Management Tools and Trends 2013 (Report)*, Bain & Company Inc., Boston 2013.
- Rigby D.K., Bilodeau B., *Management Tools and Trends 2015 (Report)*, Bain & Company Inc., Boston 2015.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013.
- Rynkowe strategie konkurencji przedsiębiorstwa*, red. S. Jurek-Stępień, Z. Pierścionek, A. Sosnowska, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2009.
- Sosnowska A., Jurek-Stępień S., *Zarządzanie strategiczne. Wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2013.
- The next step in open innovation*, The McKinsey Quarterly, McKinsey & Company, June 2008.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, wydanie 11, Irwin McGraw-Hill, 1999.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, red. S. Łobejko, Z. Pierścionek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.





# CZYNNIKI INSTYTUCJONALNE A EFEKTYWNOŚĆ NARZĘDZI STRATEGICZNYCH W PROCESIE BUDOWY SKUTECZNEJ STRATEGII W PRZEDSIĘBIORSTWIE

---

Mariusz Sagan

## Wstęp

Dobór właściwych narzędzi zarządczych, przeznaczonych do realizacji skutecznej strategii w przedsiębiorstwie jest jednym z najważniejszych wyzwań, przed jakimi stają współczesne organizacje biznesowe. Zadanie to staje się o tyle trudniejsze, o ile uświadomimy sobie, w jak zmiennych i nieprzewidywalnych warunkach przychodzi obecnie funkcjonować firmom i na co z kolei wpływa szereg czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, instytucjonalnych, rynkowych, ekonomicznych, demograficznych i politycznych. Rozwój narzędzi zarządczych, na które przemożny wpływ mają technologie informacyjne (w tym zwłaszcza *Open Data* i *Big Data*), pozwala na szybsze i efektywniejsze reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. To z kolei sprawia, że firmy, które nie boją się korzystać z nowych rozwiązań, wygrywają konkurencję, wdrażając skuteczne strategie na różnych poziomach biznesowych i organizacyjnych. Z drugiej strony na sam dobór narzędzi zarządzania przez różne przedsiębiorstwa z poszczególnych sektorów i części świata pewien wpływ mają uwarunkowania instytucjonalne, o mocno kontekstowym charakterze. W związku z powyższym instytucje, w tym instytucje nieformalne, oddziałują pośrednio i bezpośrednio na sposób formułowania i realizacji skutecznej strategii w przedsiębiorstwie. Instytucje wpływają na zakres wykorzystania i efektywność poszczególnych narzędzi strategicznych także z punktu widzenia zarysowujących się obecnie nowych procesów w myśleniu strategicznym.

Mając na uwadze rangę zarysowanych wyżej zagadnień, w niniejszym rozdziale skoncentrowano się na dwóch aspektach czy też problemach związanych z koncepcją nowego myślenia strategicznego:

Po pierwsze, podjęto próbę zakwalifikowania poszczególnych, uprzednio wybranych narzędzi strategicznych do 4 badanych obszarów, związanych z koncepcją nowego myślenia strategicznego i warunkujących realizację skutecznej strategii w przedsiębiorstwie. Jak słusznie zauważył w poprzednim rozdziale M. Błaszczuk, mimo obiektywnych trudności dotyczących empirycznej weryfikacji i oceny narzędzia realizacji strategii poddają się klasyfikacji, dzięki czemu można je bliżej scharakteryzować i usystematyzować.

Po drugie, podjęto próbę analizy wpływu czynników instytucjonalnych na efektywność narzędzi strategicznych, służących realizacji skutecznej strategii w przedsiębiorstwie (w kontekście i w ramach uprzednio zdefiniowanych czterech obszarów nowego myślenia strategicznego).

Zasadnicze założenia niniejszego rozdziału realizują zatem najważniejszy cel monografii, jakim jest wskazanie współzależności pomiędzy narzędziami strategicznymi a kluczowymi – z punktu widzenia nowego myślenia strategicznego – procesami (przygotowania organizacji do zmian, systematycznie tworzonej innowacji, współpracy biznesu w sieci, budowania wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji). Wskutek realizacji zamierzonych celów badawczych, postawionych jeszcze przed przygotowaniem opracowania, będzie można uzyskać następujące efekty naukowe i praktyczne:

1. Identyfikacja czynników instytucjonalnych, rzutujących na dobre dopasowanie narzędzi zarządczych do czterech procesów/obszarów w nowym myśleniu strategicznym (dobre dopasowanie narzędzi zarządczych do wybranych strategii przedsiębiorstw).
2. Określenie tendencji w zakresie stosowania narzędzi w zarządzaniu strategicznym w kontekście wybranych czterech procesów w nowym myśleniu strategicznym, także w aspekcie geograficznym oraz efektywnościowym.
3. Sformułowanie wstępnych rekomendacji dla przedsiębiorstw w zakresie przesłanek i możliwości stosowania wybranych narzędzi zarządczych.

Rozdział drugi ma charakter konceptualny, na potrzeby którego wykorzystano światową literaturę przedmiotu z uwzględnieniem raportów i analiz dotyczących współczesnych narzędzi zarządczych, wykorzystywanych w światowym biznesie. Szczególnie pomocne okazały się materiały przygotowywane przez firmę doradczą Bain & Company. Efektem prowadzonych rozważań jest także próba skonstruowania konceptualnego modelu współzależności trzech kategorii badawczych: czynników

instytucjonalnych, narzędzi strategicznych oraz kluczowych procesów w nowym myśleniu strategicznym.

## **2.1. Narzędzia strategiczne a kluczowe procesy w nowym myśleniu strategicznym**

Jednym z zasadniczych celów niniejszego rozdziału, jak już podkreślano, jest próba wskazania współzależności pomiędzy narzędziami strategicznymi a kluczowymi – z punktu widzenia nowego myślenia strategicznego – procesami (przygotowania organizacji do zmian, systematycznie tworzonej innowacji, współpracy biznesu w sieci, budowania wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji). Pozwoli to na pełniejsze określenie tendencji w zakresie stosowania narzędzi w zarządzaniu strategicznym zarówno w kontekście narzędziowym, jak i sektorowym oraz regionalnym. Umożliwione zostanie dodatkowo zakwalifikowanie poszczególnych narzędzi strategicznych do czterech wskazanych obszarów/procesów związanych z koncepcją nowego myślenia strategicznego.

Do wspomnianych najważniejszych procesów w nowym myśleniu strategicznym można zaliczyć:

1. Przygotowanie organizacji do zmian, które łączy się ze zmianą ich struktur organizacyjnych. Nowoczesne przedsiębiorstwo powinno być organizacją elastyczną lub chociaż posiadać jej znamiona, gdyż elastyczność stanowi warunek konieczny radzenia sobie z niepewnością.
2. Przegrupowania przedsiębiorstw, które są przejawem innowacyjności organizacyjnej. W ich efekcie następuje fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna działalności przedsiębiorstw oraz coraz bardziej rozpowszechniony, bardziej zewnętrzny niż organiczny, rozwój firm, bazujący na dostępie do zasobów zewnętrznych.
3. Sieciowe zdolności relacyjne. Są one niezbędne do współpracy z partnerami biznesowymi i należy je postrzegać jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej oraz jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.
4. Budowa wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji, z czym łączy się konieczność zarządzania portfelem modeli biznesu, dostrzegana coraz częściej przez przedsiębiorstwa.

Bardzo ważnym aspektem procesu podejmowania i wdrażania w życie decyzji biznesowych jest wybór odpowiednich narzędzi zarządczych (narzędzi strategicznych, narzędzi realizacji strategii). Menedżerowie powinni być świadomi posiadania zarówno pewnej przewagi, jak i słabych stron poszczególnych narzędzi strategicznych oraz posiadać niezbędną wiedzę na temat tego, w jakich warunkach biznesowych

i na którym etapie realizacji strategii dane narzędzie (lub zestaw narzędzi) może być skutecznie zastosowane. Z perspektywy przygotowania przedsiębiorstwa do świadomego uczestniczenia w czterech badanych procesach zachodzących w nowym myśleniu strategicznym kluczowe jest określenie tego, które narzędzia należy zastosować do poszczególnych procesów, tak aby okazały się najbardziej właściwe i efektywne, co z kolei pozwoli na budowę skutecznej strategii na różnych poziomach.

W literaturze przedmiotu stosuje się wiele kryteriów klasyfikacji narzędzi strategii (patrz: rozdział 1 autorstwa M. Błaszczyka). Na potrzeby niniejszych badań za najbardziej atrakcyjną uznano klasyfikację narzędzi strategicznych zaproponowaną i sukcesywnie rozwijaną przez firmę doradcą Bain & Company<sup>1</sup>. Obejmuje ona 25 sprawdzonych i najczęściej stosowanych na świecie narzędzi zarządczych, które w większości przypadków można zaklasyfikować do poziomu funkcjonalno-operacyjnego poziomu klasyfikacji narzędzi strategii. Część z narzędzi zarządczych wykorzystanych na potrzeby badania mieści się w grupie instrumentów związanych z analizą strategiczną przedsiębiorstwa oraz analizą strategii na poziomie jej wdrożenia.

W celu przyporządkowania poszczególnych narzędzi zarządczych do czterech uprzednio zdefiniowanych obszarów nowego myślenia strategicznego podjęto konceptualną próbę określania kluczowych zależności pomiędzy każdym z 25 wyodrębnionych narzędzi realizacji strategii a procesami zachodzącymi na styku przedsiębiorstwa i jego otoczenia (czterema procesami w nowym myśleniu strategicznym). Zaproponowana klasyfikacja ma charakter autorski i nie wyczerpuje innych ujęć, nawiązujących przede wszystkim do alternatywnych metod klasyfikacji narzędzi strategii. Wyniki rozważań zamieszczono w tabeli 2.1. W efekcie przeprowadzonej analizy przyporządkowano narzędzia do procesów/obszarów oraz wyodrębniono trzy grupy narzędzi:

Narzędzia zarządcze (strategiczne) unikatowe (stosowane indywidualnie do każdego z 4 obszarów nowego myślenia strategicznego).

Narzędzia zarządcze (strategiczne) wspólne (stosowane w realizacji strategii całego przedsiębiorstwa, niezależnie od obszaru nowego myślenia strategicznego, co nie oznacza, iż są stosowane w każdej sytuacji biznesowej związanej z danym procesem nowego myślenia strategicznego).

Narzędzia zarządcze (strategiczne) pozostałe (o charakterze niszowym i dedykowanym, nie są stosowane systemowo w realizacji strategii do 4 obszarów nowego myślenia strategicznego, a indywidualnie w zależności od specyficznych potrzeb organizacji).

Z uwagi na bardzo techniczny i wyspecjalizowany charakter narzędzi sklasyfikowanych jako pozostałe nie objęto ich dodatkową analizą. Nie opisywano też

---

<sup>1</sup> D. Rigby, *Management Tools 2013. An executive's guide*, Bain & Company, Boston 2013, s. 1–61.

wpływu wszystkich przyjętych narzędzi zarządczych na wszelkie procesy/obszary nowego myślenia strategicznego, ukazując tylko wybrane, najsilniejsze i najbardziej istotne, zdaniem autora, współzależności. Będą one stanowić przedmiot kolejnych badań i analiz w przyszłości. Z uwagi na występujące w polskiej literaturze różne tłumaczenia tych samych anglojęzycznych pojęć w opracowaniu zastosowano oryginalne określenia poszczególnych narzędzi zarządzania.

### **Ad. 1. Przygotowanie organizacji do zmian**

W warunkach rosnącej niestabilności i złożoności otoczenia światowego biznesu, jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa staje się umiejętność przygotowania organizacji do zmian, tak aby doprowadzić do sytuacji, gdy posiada ona cechy organizacji elastycznej. W reprezentatywnych globalnych badaniach zrealizowanych przez Bain & Company w 2014 roku<sup>2</sup> aż 75% ankietowanych menedżerów z całego świata wskazało na to, iż zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do zmian w otoczeniu jest jednym z podstawowych czynników warunkujących uzyskanie przez firmę znaczącej przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>. Rosnąca złożoność operacji biznesowych i konfiguracji łańcucha wartości podnosi, zdaniem 60% badanych, koszty funkcjonowania organizacji i utrudnia wejście na ścieżkę zrównoważonego wzrostu<sup>4</sup>. W takich realiach niezmiernie ważny staje się dobór właściwych narzędzi zarządczych.

W przypadku pierwszego obszaru funkcjonującego w ramach nowego myślenia strategicznego, tj. przygotowania organizacji do zmian, wyodrębniono łącznie 11 narzędzi zarządczych (10 narzędzi unikalnych i jedno narzędzie wspólne), które, zdaniem autora, najlepiej wspierają i umożliwiają realizację skutecznej strategii w tym ściśle zdefiniowanym obszarze (patrz tabela 2.1).

---

<sup>2</sup> W badaniach uczestniczyło 13000 menadżerów reprezentujących 70 krajów z całego świata oraz większość branż i sektorów. Patrz: D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2015*, Bain & Company, Boston 2015, s. 2.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 3.

<sup>4</sup> Ibidem.

Tabela 2.1. Narzędzia zarządcze: próba klasyfikacji

		NARZĘDZIA STRATEGICZNE UNIKALNE			
PROCESY W NOWYM MYŚLENIU STRATEGICZNYM	PRZYGOTOWANIE ORGANIZACJI DO ZMIAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Big Data Analytics</i></li> <li>2. <i>Business Process Reengineering</i></li> <li>3. <i>Change Management Programs</i></li> <li>4. <i>Complexity Reduction</i></li> <li>5. <i>Decision Rights Tools</i></li> <li>6. <i>Downsizing</i></li> <li>7. <i>Open Innovation</i></li> <li>8. <i>Outsourcing</i></li> <li>9. <i>Scenario and Contingency Planning</i></li> <li>10. <i>Supply Chain Management</i></li> </ol> Narzędzie wspólne: <i>Benchmarking</i>	↑	NARZĘDZIA STRATEGICZNE WSPÓLNE 1. <i>Balanced Scorecard</i> 2. <i>Benchmarking</i> 3. <i>Strategic Planning</i>	NARZĘDZIA STRATEGICZNE POZOSTAŁE 1. <i>Employee Engagement Surveys</i> 2. <i>Price Optimization Models</i> 3. <i>Total Quality Management</i> 4. <i>Zero-Based Budgeting</i>
	PRZEGRUPOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Big Data Analytics</i></li> <li>2. <i>Business Process Reengineering</i></li> <li>3. <i>Complexity Reduction</i></li> <li>4. <i>Decision Rights Tools</i></li> <li>5. <i>Downsizing</i></li> <li>6. <i>Mergers and Acquisitions</i></li> <li>7. <i>Open Innovation</i></li> <li>8. <i>Outsourcing</i></li> <li>9. <i>Strategic Alliances</i></li> <li>10. <i>Supply Chain Management</i></li> </ol> Narzędzie wspólne: <i>Benchmarking</i>	↑		
	SIECIOWE ZDOLNOŚCI RELACYJNE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Customer Relationship Management</i></li> <li>2. <i>Mission and Vision Statements</i></li> <li>3. <i>Satisfaction and Loyalty Management</i></li> <li>4. <i>Social Media Programs</i></li> <li>5. <i>Strategic Alliances</i></li> <li>6. <i>Supply Chain Management</i></li> </ol>	↑		
	BUDOWA MODELI BIZNESU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Big Data Analytics</i></li> <li>2. <i>Complexity Reduction</i></li> <li>3. <i>Core Competencies</i></li> <li>4. <i>Customer Segmentation</i></li> </ol> Narzędzia wspólne: <i>Benchmarking,</i> <i>Balanced Scorecard,</i> <i>Strategic Planning</i>			

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z ważniejszych narzędzi zarządczych w tej grupie jest *Big Data Analytics*. Umożliwia ono pozyskanie informacji z wielkich, zintegrowanych globalnych baz informacji rynkowych oraz odnalezienie nieznanych dotychczas korelacji pomiędzy międzynarodowymi parametrami biznesowymi (na przykład klient a lojalność, utrzymanie klienta a efektywność narzędzi marketingowych itp.). W efekcie przedsiębiorstwa są w stanie szybciej identyfikować nowe możliwości rynkowe, co poprzedza decyzje zarządcze dotyczące dostosowawczych zmian organizacyjnych

w przedsiębiorstwie. Kolejnym ważnym narzędziem jest *Business Process Reengineering*. Wprowadzenie go do organizacji przemodelowuje kluczowe procesy biznesowe, umożliwiając między innymi uelastycznienie struktur organizacyjnych. Z punktu widzenia przystosowania organizacji do zmian jest to niezmiernie ważne, gdyż pozwala na przejście z modelu organizacji funkcjonalnej (relatywnie nieelastycznej) do modelu organizacji opartej na zespołach międzyfunkcyjnych, szybciej reagujących na nowe wyzwania i okazje rynkowe. Podobne efekty wywołuje zastosowanie narzędzia *Change Management Programs*. Umożliwia ono przedsiębiorstwom lepszą kontrolę nad wdrażaniem nowych procesów, przede wszystkim wewnątrz organizacji. Z kolei *Complexity Reduction* pomaga menadżerom upraszczać strategie i procesy w organizacji, a w konsekwencji także struktury organizacyjne, co pozwala nie tylko na większą elastyczność takiej organizacji, ale także na koncentrację na najbardziej dochodowych produktach i klientach. Praktycznie identycznym narzędziem jest *Downsizing* – także efektywny w tym obszarze nowego myślenia strategicznego. Kolejnym bardzo ważnym narzędziem strategicznym z punktu widzenia przygotowania organizacji do zmian jest *Outsourcing*. Przekazanie procesów do zewnętrznego podmiotu „odciąża” w tym przypadku organizację od niepotrzebnych i nieefektywnych działań, w konsekwencji „odchudza” także struktury organizacyjne i pozwala przedsiębiorstwu na skoncentrowanie się na kluczowych kompetencjach i najważniejszych strumieniach pozyskiwania przychodów.

## Ad. 2. Przegrupowania przedsiębiorstw

Wskutek stworzenia przez przedsiębiorstwo kompetencji przygotowania swojej organizacji do zmian możliwa jest w kolejnym etapie realizacji strategii fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna działalności przedsiębiorstw, co jest także przejawem ich innowacyjności organizacyjnej. Charakterystyczny staje się rozwój firmy bazujący na dostępie do zasobów zewnętrznych, co wymaga jednakże zastosowania adekwatnych narzędzi zarządczych. Wydaje się, że wśród wymienionych w zestawieniu tabelarycznym jedenastu narzędzi strategicznych (10 narzędzi unikalnych i jedno narzędzie wspólne, ilościowo identycznie jak w przypadku obszaru przygotowania organizacji do zmian), najważniejszą rolę do odegrania posiadają następujące z nich: *Mergers and Aquisitions*, *Open Innovation*, *Outsourcing*, *Strategic Alliances* i *Supply Chain Management*. O ile rola fuzji i przejęć, outsourcingu czy też aliansów strategicznych w procesie przegrupowywania przedsiębiorstw jest oczywista, o tyle komentarza wymagają relacje pozostałych dwóch narzędzi. Dzięki otwartym innowacjom (*Open Innovation*), przedsiębiorstwa mogą szybciej i taniej pozyskiwać innowacyjne pomysły z otoczenia, przyspieszając swój rozwój technologiczny. Zachęca

to firmy z jednej strony do rozwoju na bazie zasobów zewnętrznych, z drugiej do rekonfiguracji swojego łańcucha wartości (na przykład lokalizacja ogniw łańcucha w miejscach, skąd pozyskano innowacje, z wykorzystaniem różnych form partnerstw biznesowych: *joint-venture*, licencjonowanie czy też alians strategiczny). Zmienia to geografie łańcucha wartości przedsiębiorstwa i przyspiesza umiejętność szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu globalnym. Podobne związki występują zresztą także na styku *Outsourcing* – przegrupowania przedsiębiorstw. Jeśli mówimy o narzędziu, jakie stanowi *Supply Chain Management* (zarządzenie łańcuchem dostaw), to jego celem jest synchronizacja wysiłków różnych partnerów biznesowych – dostawców, producentów, dystrybutorów, klientów i innych, tak aby sprostać oczekiwaniom nabywców finalnych<sup>5</sup>. Ważnym elementem tego procesu jest także budowa zaufania pomiędzy uczestnikami łańcucha wartości. Przegrupowania firm i ich fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna stają się zatem funkcją skutecznego zarządzania łańcuchem dostaw, bezpośrednio je umożliwiającym, między innymi poprzez możliwość zarządzania jednym kompleksowym procesem, nie zaś dziesiątkami niezależnych operacji. Tym samym fragmentaryzacja operacji firmy może być „zarządzalna” jako cały proces, bez pojawienia się ryzyka braku kontroli nad wyodrębnionymi w wyniku fragmentaryzacji nowymi i w dużym stopniu niezależnymi od przedsiębiorstwa układami gospodarczymi (oddziały, partnerzy, alianse, NEM-sy itd.).

### Ad. 3. Sieciowe zdolności relacyjne

Sieciowe zdolności relacyjne należy postrzegać jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej i jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Ważną rolę w budowaniu potencjału relacyjnego odgrywają instytucje nieformalne, które, między innymi oddziałując na kształtowanie się i wdrażanie narzędzi zarządczych takich jak zaangażowanie pracowników w organizację, umożliwiają powstanie sieciowych zdolności relacyjnych. W autorskiej propozycji, do narzędzi strategicznych współzależnych z kształtowaniem się sieciowych zdolności relacyjnych przedsiębiorstwa zaliczono 6 z grupy 25 analizowanych narzędzi zarządczych. Jednym z kluczowych jest *Customer Relationship Management*, dzięki zastosowaniu którego przedsiębiorstwo poprawia wskaźniki sprzedaży i utrzymania klientów, lepiej projektując programy lojalnościowe dla finalnego nabywcy. Odbywa się to dzięki wykorzystaniu techniki eliminacji „bolesnych punktów” w cyklu życia relacji z klientem oraz stworzeniu platformy technologicznej komunikowania się z nabywcą. Dzięki wdrożeniu narzędzia

---

<sup>5</sup> D. Rigby, op.cit., s. 56.



CRM organizacja szybciej uczy się nawiązywania relacji z segmentami klientów, co każe wiązać powyższe doświadczenia z umiejętnością budowy zewnętrznych, bardziej rozbudowanych i wyrafinowanych sieciowych powiązań z innymi partnerami biznesowymi: partnerami kontraktowymi, instytucjami otoczenia biznesowego czy też, patrząc na wnętrze organizacji, z własnymi grupami pracowniczymi. Podobne współzależności można zaobserwować na styku sieciowych zdolności relacyjnych i narzędzia, które je istotnie wzmacnia: *Mission and Vision Statements*. Pomimo że deklaracja wartości firmy wyrażona w jej wizji i misji działania ma przede wszystkim oddziaływanie wewnętrzne, to w literaturze zarządzania wskazuje się na to, że ma także kluczowe znaczenie w przypadku możliwości stworzenia silniejszych relacji i lepszej komunikacji z klientem, dostawcami i partnerami w aliansach strategicznych<sup>6</sup>. Niezmiernie istotne wobec budowy kompetencji sieciowych przedsiębiorstwa jest narzędzie *Satisfaction and Loyalty Management*. Jego biznesowym celem jest poprawa wskaźników przychodowych i zysków firmy poprzez poprawę wskaźnika utrzymania zarówno klienta przy firmie, jak i pracowników w przedsiębiorstwie. Dzięki temu dobrze zaprojektowane i wdrożone narzędzie SLM pozwala strategicznie połączyć interesy i energię pracowników, klientów, dostawców i inwestorów w samopodtrzymującą się sieć współpracy i relacji<sup>7</sup>. Ostatnie z omawianych narzędzi, relatywnie najnowsze w światowej praktyce biznesowej, stanowią programy mediów społecznościowych (*Social Media Programs*). Sprzyjają one wirtualizacji relacji przy jednoczesnej nadbudowie ich potencjału dzięki pełniejszej interakcji organizacji z partnerami, klientami i pracownikami. Mimo że jednym z kluczowych zastosowań tego narzędzia staje się komunikacja z klientem i sprzedaż produktów/usług przez Internet, istotny wpływ na zdolności relacyjne ma budowanie i utrzymywanie sieci społeczności przy organizacji. Kompetencje te mogą być następnie przenoszone na poziom sieci współpracy pozawirtualnej.

#### Ad. 4. Budowa modeli biznesu

Budowa i zarządzanie portfelem modeli biznesowych przez przedsiębiorstwo wymaga uporządkowanego systemu myślenia stosowanego w organizacji i jego kierownictwie. Jest także ściśle związane z umiejętnością wykorzystania zdecydowanie bardziej „technicznych” narzędzi zarządczych, podobnie zresztą jak w przypadku omawianych uprzednio obszarów przygotowania organizacji do zmian oraz przegrupowań przedsiębiorstw. W analizowanym obszarze do narzędzi wpływających

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 38.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 46.

na możliwość profesjonalnej budowy systemu zarządzania w organizacji w oparciu o model biznesu (i zarządzanie portfelem modeli biznesu) zaliczono *Big Data Analytics*, *Complexity Reduction*, *Core Competencies*, *Customer Segmentation* (narzędzia unikalne) oraz *Balanced Scorecard*, *Benchmarking* i *Strategic Planning* (narzędzia wspólne). Podstawowe znaczenie dla powodzenia procesu budowy wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji ma narzędzie zarządcze *Customer Segmentation*. Zastosowanie w przedsiębiorstwie ściśle zdefiniowanych segmentach klientów i przyporządkowanie im pozostałych elementów modelu biznesu jest kluczowym zabiegiem konstytuującym ten proces strategiczny. Bez podstawowego bloku modelu biznesu, którym jest segment klienta, nie można zbudować pozostałych bloków budujących ten model (jak na przykład źródła przychodów czy też struktura kosztów), i tym samym zarządzać organizacją poprzez model biznesu (czy też zarządzać portfelem kilku modeli biznesu w jednej organizacji). Z kolei dzięki narzędziu, jakie stanowi *Benchmarking*, który identyfikuje, opisuje i pozwala wdrażać do organizacji najlepsze praktyki z rynku, możliwe jest kopiowanie zarówno technologii tworzenia modeli biznesu do przedsiębiorstwa, jak i przenoszenie już sprawdzonych, istniejących modeli. Zrównoważona karta wyników pomaga natomiast zoperacjonalizować strategię przedsiębiorstwa, określić wskaźnikowo strumienie przychodów, zysków, stopy zwrotu z kapitału, zyskowość i lojalność klienta oraz w następnym etapie, zaklasyfikować je do poszczególnych elementów konstytuujących model biznesu (na przykład do 9 bloków modelu biznesu według Osterwaldera)<sup>8</sup>.

Podsumowując prowadzone w tej części pracy rozważania, można zauważyć pewne prawidłowości. Po pierwsze, narzędzia, które wspomagają realizację strategii w obszarze przygotowania organizacji do zmian, przegrupowania przedsiębiorstw oraz budowy wielorakich modeli biznesu w organizacji, mają charakter bardziej techniczny w odróżnieniu od trzeciego obszaru, którym jest budowa sieciowych zdolności relacyjnych, gdzie dominują, co zresztą nie powinno dziwić, narzędzia techniczno-relacyjne. Po drugie, nie wszystkie narzędzia zarządcze z grupy wspólnie wspierają wszystkie cztery obszary związane z nowym myśleniem strategicznym, co wynika z tego, iż realizowane są one najczęściej na poziomie całej korporacji lub sieci. Zwraca jednak uwagę to, że analizowane narzędzia zarządcze z grupy „wspólne” są stosowane w całości w obszarze budowy modeli biznesu. Uzasadnia to wielokrotnie formułowaną w literaturze przedmiotu tezę na temat tego, iż zarządzanie w oparciu o model biznesu jest obszarem/poziomem strategii całego przedsiębior-

<sup>8</sup> Zob. szerzej: M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu – nowe podejście do zarządzania strategicznego*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013, s. 132–142; M. Sagan, *Modele biznesu w epoce Network Economy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2013, t. 5(41), Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2013.

stwa, a nawet, jak twierdzą niektórzy badacze, model biznesu pozostaje tożsamy ze strategią firmy. Po trzecie, w analizowanych czterech procesach w nowym myśleniu strategicznym narzędzia zarządcze w określonych przypadkach powtarzają się i są częściowo wspólne w poszczególnych grupach.

Obserwacja ta skłoniła autora do przeprowadzenia dodatkowych analiz w tym zakresie. Zbadano zatem w następujących wszystkich sześciu kombinacjach cztery obszary nowego myślenia strategicznego – pod kątem występowania podobieństw w zakresie narzędzi strategicznych pomiędzy każdym z obszarów.

1. Podobieństwa narzędzi strategicznych w obszarze przygotowania organizacji do zmian oraz obszarze przegrupowania przedsiębiorstw.
2. Podobieństwa narzędzi strategicznych w obszarze przygotowania organizacji do zmian oraz obszarze budowy wielorakich modeli biznesu.
3. Podobieństwa narzędzi strategicznych w obszarze przegrupowania przedsiębiorstw oraz obszarze budowy wielorakich modeli biznesu.
4. Podobieństwa narzędzi strategicznych w obszarze przygotowanie organizacji do zmian oraz obszarze sieciowe zdolności relacyjnych.
5. Podobieństwa narzędzi strategicznych w obszarze przegrupowania przedsiębiorstw oraz obszarze sieciowe zdolności relacyjne.
6. Podobieństwa narzędzi strategicznych w obszarze sieciowe zdolności relacyjne oraz obszarze budowy wielorakich modeli biznesu.

Zaobserwowano, że najwięcej podobieństw wśród stosowanych narzędzi zarządczych zachodzi pomiędzy pierwszym i drugim obszarem funkcjonującym w nowym myśleniu strategicznym (przygotowanie organizacji do zmian, przegrupowania przedsiębiorstw). W każdej z tych dwóch grup wykorzystywanych jest aż 8 tych samych narzędzi unikalnych i jedno narzędzie wspólne – co stanowi ponad 70% wszystkich narzędzi w obydwu obszarach. Jest to zauważalna tendencja, która oznacza, że praktycznie te same narzędzia zarządcze wpływają na proces przygotowania organizacji do zmian i przegrupowania przedsiębiorstw. Być może wynika to z tego, że obydwie te procesy strategiczne są ściśle ze sobą powiązane: najczęściej przygotowanie organizacji do zmian poprzedza procesy jej przegrupowania i fragmentaryzacji, czemu dalej towarzyszy szybszy rozwój zewnętrzny. Wskazuje to także na konieczność łącznego analizowania powyższych procesów w kontekście ich współzależności z narzędziami strategicznymi. Pewne podobieństwa w zakresie wykorzystywanych narzędzi strategicznych można dostrzec także pomiędzy obszarem pierwszym (przygotowanie organizacji do zmian) a obszarem czwartym (budowa wielorakich modeli biznesu) oraz obszarem drugim (przegrupowania przedsiębiorstw) a obszarem czwartym. W przypadku pierwszego porównania wspólnie wykorzystywane mogą być 3 narzędzia, podobnie jak w przypadku drugiego porównania. Jeśli chodzi o wspólne z obszarami

jeden i dwa narzędzia obszaru sieciowych zdolności relacyjne, obejmują one w obydwu przypadkach dwa narzędzia (*Strategic Alliances* oraz *Supply Chain Management*). Zdecydowanie najmniej łączy, w kontekście wykorzystywanych narzędzi strategicznych, obszar trzeci (sieciowe zdolności relacyjne) i obszar czwarty (budowa wielorakich modeli biznesu). W tym przypadku nie zdiagnozowano żadnego wspólnego narzędzia strategicznego.

Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie pewnych wniosków konceptualnych. W przypadku obszaru trzeciego i czwartego funkcjonujących w zakresie nowego myślenia strategicznego dobór narzędzi zarządczych w każdym z nich jest unikalny i w dużym stopniu adaptacyjny. Oznacza to także, że analizy branżowe oraz regionalne skuteczności wykorzystania poszczególnych narzędzi zarządczych mogą być wykonywane w tak sformułowanych, unikalnych obszarach, podobnie zresztą jak analiza czynników instytucjonalnych wpływająca na dobór narzędzi osobno w obszarze trzecim i osobno w obszarze czwartym. W przypadku obszaru pierwszego i drugiego, z uwagi na ich charakter oraz bardzo wysokie podobieństwa w zakresie stosowanych narzędzi zarządczych, wskazane jest ich połączenie do dalszych analiz. Dzięki takiemu zabiegowi będzie można przeprowadzić identyfikację czynników instytucjonalnych, rzutujących na dobre dopasowanie poszczególnych narzędzi do określonej strategii w jednym całościowym obszarze (przygotowanie organizacji do zmian wraz z przegrupowaniami przedsiębiorstw). W innym przypadku byłoby to niemożliwe bądź utrudnione, gdyż wcześniej założono badanie wpływu instytucji na narzędzia (które są w tym przypadku podobne) i dalej – poprzez pryzmat tych narzędzi na skuteczność realizacji strategii w czterech jej obszarach. W związku z powyższym w kolejnej części opracowania analizowany będzie wpływ czynników instytucjonalnych na dobór narzędzi strategicznych dla 3 obszarów nowego myślenia strategicznego (w tym dla połączonego obszaru 1 i 2), także w kontekście efektywności narzędzi zarządczych.

## **2.2. Czynniki instytucjonalne a efektywność narzędzi strategicznych**

Otoczenie instytucjonalne to wielowymiarowy system regulacji, zwyczajów, praktyk i norm, które pośrednio lub bezpośrednio (bądź łącznie) wpływają na zachowania przedsiębiorstw. W większości ujęć i klasyfikacji dotyczących instytucji wyróżnia się instytucje formalne, o charakterze regulacyjnym, przyjmujące formę sankcji i nakazów, oraz instytucje nieformalne, czyli praktyki i zachowania charakterystyczne dla danego środowiska (państwa, organizacji), często nieskodyfikowane, ale powszechnie

praktykowane. J.H. Dunning definiuje instytucje jako „bodźce” określające postawy i zachowania jednostek oraz organizacji wyposażonych w zasoby, które pozwalają maksymalizować cele rozwoju. W ujęciu Nowego Paradygmatu Rozwoju J.H. Dunninga kluczowymi podmiotami instytucjonalnymi, dysponującymi siłą oddziaływania na biznes i ukierunkowującymi jego rozwój (co przekłada się w konsekwencji na wzrost zamożności na poziomie światowym), są rząd, społeczeństwo, rynek, organizacje ponadnarodowe oraz podmioty lokalne<sup>9</sup>.

W nurcie instytucjonalnym w teorii organizacji wiele uwagi poświęcono zbadaniu tego, w jaki sposób zróżnicowane systemy instytucjonalne na świecie wpływały na funkcjonujące tam przedsiębiorstwa. Zdaniem R. Whitleya, istnieją trzy typy krajowych systemów gospodarczych, które bezpośrednio rzutują na zachowania firm<sup>10</sup>:

1. Otoczenie partykularystyczne, którego cechą jest brak instytucji zachęcających do współpracy i kreujących zaufanie społeczne pomiędzy różnymi stronami transakcji rynkowych (państwo jest słabe lub grabieżcze). Wpływa to na praktyki organizacyjne firm, które w takich sytuacjach są najczęściej nietrwałe i nie-kompleksowe (z uwagi na niepewność jutra i brak zaufania), nierutynowe i nieproceduralne. Odbija się to także, jak można przypuszczać, na wykorzystaniu narzędzi zarządczych, które w takich warunkach mogą mieć charakter mało relacyjny i nietechnokratyczny, co eliminuje z zasobu współcześnie możliwych do zastosowania narzędzi zarządczych praktycznie większość z nich.
2. Otoczenie współpracy, gdzie instytucje zachęcające do współpracy i sankcjonujące dobre relacje biznesowe są rozwinięte, ale dostęp do takiego rynku jest utrudniony (państwo jest częściowo strażnikiem i gwarantem współpracy). W takich realiach firmy zabezpieczone przed nadmierną konkurencją z zewnątrz myślą długofalowo, nawiązują długotrwałe relacje gospodarcze i budują złożone związki organizacyjnych powiązań (o charakterze stałym bądź sieciowym, kooperacyjnym bądź poziomym). W kontekście analizowanych 25 narzędzi zarządczych można przypuszczać, że w analizowanym w tym miejscu modelu instytucjonalnym powszechnie stosowane będą nie tylko narzędzia zarządcze związane z obszarem sieciowych zdolności relacyjnych, ale także mocno „ztechnicyzowane” narzędzia charakterystyczne dla obszaru przygotowania organizacji do zmian i przegrupowań przedsiębiorstw.

<sup>9</sup> J.H. Dunning, *Towards a new paradigm of development: Implications for determinants of international business*, „Transnational Corporations” 2006, vol. 6, no. 1, s. 175–181. W polskiej literaturze patrz szerzej: T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 195–204.

<sup>10</sup> Omawiam za: B. Stępień, *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 201–205.

3. Otoczenie *arm's lenght*, z pełnym dostępem do takiego rynku i ograniczonym oddziaływaniem instytucji formalnych. W warunkach takiego modelu rynkowego również wykształcają się stabilne i skomplikowane formy organizacyjne, ale relacje z otoczeniem cechuje zasada ograniczonego zaufania. Wolny dostęp do rynku przekłada się na silną rywalizację i konkurencję, co utrudnia budowę relacji w oparciu o wyższy poziom zaufania, ułatwia zaś nawiązywanie kontaktów biznesowych, gdzie kluczem jest zabezpieczenie własnego interesu.

W kontekście analizowanych w niniejszym opracowaniu narzędzi większe znaczenie może przypadać bardziej twardym narzędziom strategicznym, zgrupowanym w obszarze sieciowe zdolności relacyjne (*Strategic Alliances, Supply Chain Management*). Potwierdza to m.in. przykład USA, rynku otwartego z tysiącami przedsiębiorstw o licznych aliansach strategicznych i technologicznych.

W literaturze przedmiotu analizowano także wpływ instytucji na struktury organizacyjne przedsiębiorstw oraz ich praktyki organizacyjne. Wyczerpujące omówienie powyższej problematyki można znaleźć w pracy B. Stępień<sup>11</sup>. Spośród czynników instytucjonalnych, które w istotny sposób wpływają na bariery transplantacji poszczególnych typów praktyk organizacyjnych na różnych rynkach międzynarodowych, autorka wymienia przed wszystkim system edukacji, prawo pracy i rolę związków zawodowych, bariery dostępu do rynku oraz odmienne standardy technologiczne produktów<sup>12</sup>. Rozwój systemu edukacji, w tym edukacji matematycznej, informatycznej i inżynierskiej, może mieć bardzo duży wpływ w przedsiębiorstwach na zakres przyswajalności w opartych na IT i algorytmach matematycznych takich narzędzi zarządczych jak *Big Data Analytics, Scenario and Contingency Planning* itp. Podobnie wygląda sytuacja, gdy przedmiotem analizy są praktyki organizacyjne związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, oraz stosowane w tym zakresie operacyjne narzędzia zarządcze. Silna orientacja na pozyskiwanie przydatnej wiedzy podczas procesu edukacji (ściśle związana z modelem edukacji w danym kraju) sprzyja stosowaniu metod motywacji opartych na bodźcach materialnych. Również kultura narodowa, rozumiana jako instytucja, wywiera bardzo duży wpływ na praktyki organizacyjne i strategię przedsiębiorstw, uniemożliwiając bądź znacząco utrudniając ich standaryzację. Interesujące wyniki przynoszą kolejne studia nad wpływem instytucji na praktyki organizacyjne w długim horyzoncie czasowym. G. Sprackman zauważył, że w długim okresie na praktyki księgowość w zakresie stosowanych systemów księgowych mają wpływ nie tylko regulacje dotyczące standardów rachunkowości, lecz także przede wszystkim znaczenie księgowości w modelu organizacji. Autor

---

<sup>11</sup> Patrz: *ibidem*, s. 229–253.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 243.

stwierdził, iż oddziaływanie czynników instytucjonalnych było najsilniejsze wtedy, gdy rachunkowość stanowiła funkcjonalną część organizacji. W późniejszym okresie, w większym stopniu na praktyki księgowo wpływały nowe techniki księgowania, nie tylko zaś regulacje prawno-podatkowe<sup>13</sup>.

Mimo istnienia bogatej literatury przedmiotu, analizującej relacje na styku instytucje-strategie przedsiębiorstw czy też instytucje-praktyki organizacyjne, stosunkowo rzadko badano wpływ instytucji na wykorzystanie w przedsiębiorstwach poszczególnych współczesnych narzędzi zarządczych. Badania takie mają charakter fragmentaryczny i zazwyczaj dotyczą ograniczonej bądź pojedynczej liczby narzędzi. W poprzedniej części niniejszego rozdziału próbowano wykazać, które narzędzia mogą być efektywne dla uprzednio zdefiniowanych obszarów nowego myślenia strategicznego. Mając na uwadze prezentowane w tym miejscu wyniki badań, warto pokusić się o konceptualną próbę wskazania, w jaki sposób czynniki instytucjonalne mogą zwiększać efektywność narzędzi (widzianą przez pryzmat trzech obszarów nowego myślenia strategicznego). Tym samym możliwe będzie poszukiwanie odpowiedzi na zadania postawione przed niniejszym opracowaniem, w tym na pytanie o to, jak czynniki instytucjonalne mogą rzutować na dobre dopasowanie narzędzi zarządczych do wybranych obszarów/strategii w nowym myśleniu strategicznym. W analizie uwzględniono następujące instytucje (niezależnie od sposobu ich klasyfikacji), mogące w największym zakresie oddziaływać na dobór badanych narzędzi zarządczych:

1. Rodzaj krajowego systemu gospodarczego – otoczenie partykularystyczne, otoczenie współpracy, otoczenie *arm's lenght* (przykład instytucji rynku macierzystego bądź goszczącego).
2. System edukacji – specjalistyczna bądź ogólna (przykład instytucji rynku goszczącego).
3. Kultura narodowa – kolektywistyczna bądź indywidualistyczna (przykład instytucji rynku macierzystego bądź goszczącego).
4. Standardy biznesowe – zunifikowane bądź zróżnicowane (przykład instytucji rynku międzynarodowego lub branżowego).
5. Styl zarządzania – egalitarny bądź paternalistyczny (przykład instytucji rynku macierzystego).

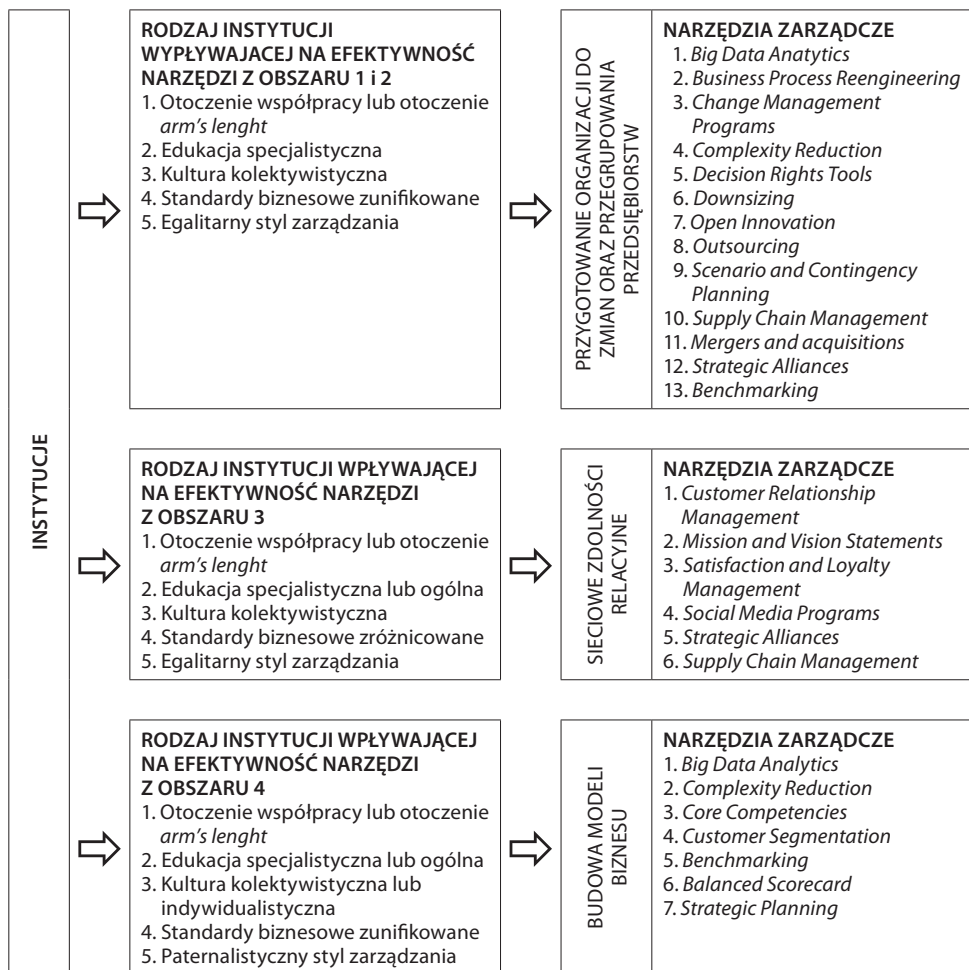
Wyniki rozważań w postaci propozycji modelu konceptualnego zawarto na rysunku 2.1.

---

<sup>13</sup> G. Spraakman, *The impact of institutions on management accounting changes at the Hudson's Bay Company, 1670 to 2005*, "Journal of Accounting and Organizational Change" 2006, vol. 2, no. 2, s. 119–120.



Rysunek 2.1. Instytucje, narzędzia strategiczne i kluczowe procesy w nowym myśleniu strategicznym: próba ujęcia modelowego



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku pierwszego analizowanego procesu w nowym myśleniu strategicznym (przygotowanie organizacji do zmian oraz przegrupowania przedsiębiorstw), zaproponowano następujący układ czynników instytucjonalnych oddziałujących na dobór narzędzi zarządczych zakwalifikowanych uprzednio do tej grupy. Po pierwsze, zarówno otoczenie współpracy, jak i otoczenie *arm's lenght* sprzyjają doborowi tych narzędzi, które wspierają procesy przygotowania organizacji do zmian oraz przegrupowania przedsiębiorstw. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku edukacji specjalistycznej, gwarantującej i ułatwiającej możliwość wykorzystania



technicznych i opartych na technologiach informatycznych narzędzi, w znacznym stopniu unikalnych dla pierwszego (połączonego) obszaru nowego myślenia strategicznego (przykład m.in. Indii). Wykorzystaniu wspomnianych narzędzi sprzyja także kultura kolektywistyczna. Z badań popularności narzędzi strategicznych w układzie geograficznym wyraźnie wynika, iż przedsiębiorstwa z kolektywistycznych Chin i Indii zdecydowanie częściej niż ich odpowiednicy w innych częściach świata wykorzystują takie narzędzia jak *Big Data Analytics*, *Digital Transformation* czy też *Complexity Reduction*<sup>14</sup>. Warto nadmienić, iż narzędzia z pierwszego obszaru nowego myślenia strategicznego mają charakter innowacyjny, rozwój innowacji jest zaś łatwiejszy i szybszy w kulturze kolektywistycznej opartej na współpracy. Wzrostowi efektywności narzędzi zarządczych w tym obszarze będą także sprzyjały zuniifikowane standardy biznesowe oraz egalitarny styl zarządzania (jak już wspomniano, narzędzia zarządcze z tej grupy mają mocno „techniczny” charakter”).

W obszarze sieciowe zdolności relacyjne, podobnie jak w przypadku przygotowania organizacji do zmian oraz przegrupowania przedsiębiorstw, doborowi narzędzi zarządczych (które w tym przypadku mają naturalnie charakter relacyjny i charakter relacyjny wspierany przez technologię) sprzyja przede wszystkim otoczenie współpracy, a także w przypadku bardziej „twardych narzędzi” otoczenie *arm's lenght*. Rola systemu edukacji jako czynnika instytucjonalnego nie jest w tym przypadku oczywista: edukacja ogólna także może rozwijać kompetencje relacyjne, choć z drugiej strony oprzyrządowanie narzędzi zarządczych do budowy sieci relacji wymagać będzie rozwoju edukacji specjalistycznej (edukacji informatycznej, inżynierskiej itd.). Sieciowym zdolnościom relacyjnym sprzyja oczywiście narodowa kultura kolektywistyczna. Jeśli przyjrzymy się wykorzystaniu narzędzi CRM na świecie, największą popularność zdobyło w kolektywistycznych krajach Ameryki Łacińskiej (na przykład Meksyk) i Azji (wspomniane już Indie i Chiny)<sup>15</sup>. Warto także podkreślić to, że kultura narodowa ma kluczowy wpływ, głównie poprzez instytucje nieformalne na powstawanie sieciowych zdolności relacyjnych (dzięki między innymi wykorzystaniu narzędzia takiego jak *Satisfaction and Loyalty Management*). Wydaje się, iż standardy biznesowe w większym stopniu zróżnicowane niż zuniifikowane przyczyniają się do wyboru narzędzi zarządczych dla obszaru sieciowych zdolności relacyjnych – to właśnie te inne normy wymagają od biznesu dostosowania się (do nowych warunków prawnych czy szerszej biznesowych), co musi przybierać formułę rozwoju kompetencji sieciowych i relacyjnych. Ostatni z analizowanych czynników instytucjonalnych, styl zarządzania, w tej grupie narzędzi i w tym nowym procesie

<sup>14</sup> D. Rigby, B. Bilodeau, op.cit., s.11.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 13.

myślenia strategicznego ma charakter egalitarny. Uzależnienie zajmowania wysokich stanowisk w organizacji od posiadanych kompetencji wiąże się ściśle z wykorzystywaniem narzędzi relacyjnych (*Mission and Vision Statements, Satisfaction and Loyalty Management*), w odróżnieniu od stylu paternalistycznego, gdzie pozycja w hierarchii wynika bezpośrednio nie z kompetencji relacyjnych, z wieloletniego natomiast czasu pracy w tej organizacji. W zarządzaniu egalitarnym, typowe są zachowania konfrontacyjne, których siła jest regulowana/łagodzona właśnie przez kompetencje relacyjne.

Ostatni obszar nowego myślenia strategicznego (budowa modeli biznesu) z uwagi na swoją specyfikę (hybrydowość i wielowymiarowość zastosowanych narzędzi) nie poddaje się zbyt łatwo próbom klasyfikacji. Wydaje się, że sprzyja mu zarówno otoczenie współpracy, jak i otoczenie *arm's lenght* z powodów, które przedstawiono w przypadku dwóch wcześniej analizowanych obszarów. Koncepcję zarządzania w oparciu o model biznesu wyraźnie wspiera system edukacji specjalistycznej oraz zunifikowane standardy biznesowe (co sprzyja wykorzystaniu takiego narzędzia jak na przykład zrównoważona karta wyników). Można założyć, że styl paternalistyczny, który wymaga ciągłego doskonalenia jako niezbędnego elementu budowy kariery w przedsiębiorstwie oraz generalnie wysokiej hierarchizacji działań, będzie lepiej wspomagał kompetencje firmy w zakresie zarządzania w oparciu o model biznesu, który z definicji jest ustrukturalizowany i wiąże się z wieloma powtarzalnymi procedurami<sup>16</sup>. Co więcej, narzędzie, jakim jest planowanie strategiczne, które może istotnie wspierać budowę modeli biznesu w organizacji, pozostaje jednocześnie często wykorzystywane w organizacjach paternalistycznych, o długich i powtarzalnych horyzontach planowania przyszłości. Ostatni z czynników instytucjonalnych w tej grupie – kultura narodowa – w sposób pośredni oddziałuje na kompetencje w zakresie budowy modeli biznesu i zarządzania nimi w organizacji. Narzędzie, jakie stanowi *Customer Segmentation*, jedno z kluczowych w przypadku możliwości budowy modelu biznesu, jest stosowane przez organizacje na całym świecie, niezależnie od tego, czy funkcjonują w kulturze kolektywistycznej, czy też indywidualistycznej.

Zaproponowany model nie wyczerpuje, co jest oczywiste, innych ujęć badanego zagadnienia. Wymaga także kolejnych modyfikacji teoretycznych (na przykład poszerzenia katalogu zmiennych objaśniających z grupy samych instytucji), a przede wszystkim weryfikacji empirycznej. Na podstawie prowadzonych rozważań należy przyjąć, że wskazane czynniki instytucjonalne w różnym stopniu oddziałują na poszczególne obszary z punktu widzenia kształtowania się nowego myślenia strategicznego. Można jednak założyć, że efektywność coraz większej liczby badanych narzędzi zarządczych jest skorelowana dodatnio z ich technologicznie uwarunkowa-

<sup>16</sup> Patrz: B. Stępień, op.cit., s. 256–257.

nym charakterem, co nie powinno dziwić w sytuacji rosnącego komplikowania się rynków i zachowań nabywców. Narzędzia te, wykorzystujące IT i analizy *Big Data*, dają przewagę stosującym je przedsiębiorstwom nad konkurencją, a także pozwalają generować więcej innowacyjnych rozwiązań. W znacznej mierze odpowiada za to przede wszystkim jeden czynnik wspólny, decydujący o efektywności większości narzędzi strategicznych: instytucja edukacji, a dokładniej rzecz ujmując – system edukacji specjalistycznej (inżyniersko-matematyczno-informatycznej).

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, które chcą pozyskać zarówno, nowych klientów, jak i rynki zagraniczne, dogonić konkurencję globalną bądź też stworzyć sobie nowe obszary przewagi konkurencyjnej, powinny wykorzystywać nowe narzędzia strategiczne. Umożliwi im to także szybsze wdrażanie się w nowe procesy myślenia strategicznego, coraz częściej zauważane w praktyce biznesowej przez międzynarodowych graczy. Dzisiaj, w porównaniu z biznesem światowym, polskie firmy w znikomym stopniu uciekają się do stosowania takich narzędzi jak *CRM*, *Big Data Analytics*, *Open Innovation*, nie wspominając o bardziej wyrafinowanych narzędziach typu *Balanced Scorecard*, które jest praktycznie nieobecne w polskich przedsiębiorstwach. W pierwszej piątce najczęściej wykorzystywanych obecnie narzędzi strategicznych na świecie (a więc można przyjąć założenie, że są to także narzędzia najbardziej efektywne) znajdują się: *CRM*, *Benchmarking*, *Employee Engagement Surveys*, *Strategic Planning* i *Outsourcing*. Ukazuje to kierunek działań, jakie mogłyby podejmować polskie przedsiębiorstwa. Narzędziem przyszłościowym jest także *Scenario and Contingency Planning*<sup>17</sup>.

Planując dobór narzędzi, polskie przedsiębiorstwa, poza prostym przeniesieniem stosowanych na świecie rozwiązań, powinny rozważyć możliwość podjęcia próby świadomego wyboru obszaru nowego myślenia strategicznego oraz przyporządkowania im najlepszych narzędzi zarządczych (w czym pomoc może także klasyfikacja przygotowana w niniejszym opracowaniu). Dodatkowo warto wybrać najbardziej efektywne narzędzia analizując kontekst instytucjonalny. Niestety, patrząc na otoczenie instytucjonalne naszego kraju, należy zauważyć, że jest wciąż nie sprzyja ono nie tylko realizacji ambitnych strategii ekspansji międzynarodowej w nurcie nowego myślenia strategicznego, ale także odpowiedniemu doborowi narzędzi strategicznych, zwłaszcza tych o podłożu technologicznym. Jest to uwarunkowane dotychczas

<sup>17</sup> D. Rigby, B. Bilodeau, op.cit., s. 14–15.

niesprawnym systemem edukacji, kształcącym zbyt ogólnie, indywidualistycznym rytem kultury narodowej Polski czy też wciąż dominującym w wielu firmach (zwłaszcza dużych) paternalistycznym stylem zarządzania.

Patrząc na problem poprzez pryzmat trzech-czterech obszarów myślenia strategicznego, które w swojej optyce coraz powszechniej mogłyby uwzględniać polskie przedsiębiorstwa (przyjmując takie, a nie inne miary w zaproponowanym modelu koncepcyjnym), warto zaznaczyć, że relatywnie łatwiej będzie polskim organizacjom wdrażać zarządzanie poprzez model biznesu (sprzyja temu m.in. styl zarządzania, nie zaś przeszkadza kultura narodowa). Pewnym ograniczeniem może być tylko system edukacji w naszym kraju. Zdecydowanie trudniej będzie polskiemu biznesowi przygotować się do zmian organizacyjnych i przegrupowań oraz do budowy sieciowych zdolności relacyjnych – obydwa te obszary są niestety kluczowe dla sukcesu firmy. Wydaje się, iż firmy mogłyby szukać rozwiązań takiej sytuacji poprzez ucieczkę od krajowego, często niesprzyjającego otoczenia instytucjonalnego na nowe rynki goszczące, gdzie mogłyby na nich uzyskiwać silniejsze wsparcie instytucjonalne, co w konsekwencji doprowadziłoby do uzyskiwania przez polski biznes nowych kompetencji i przewagi konkurencyjnej, w tym także przewagi instytucjonalnej. Tak zdobyte doświadczenia polskie firmy mogłyby powielać na kolejnych rynkach, jednocześnie sukcesywnie i świadomie, pośrednio i bezpośrednio oddziałując na instytucje rynku macierzystego oraz kształtując je w kierunku najlepszych wzorców światowych.

## Literatura

- Arroyo P., *Management accounting change and sustainability: an institutional approach*, "Journal of Accounting and Organizational Change" 2012, vol. 8, no. 3.
- Burtonshaw-Gunn S.A., *Essential Tools For Management Consulting*, Wiley, Chichester 2010.
- Cullen J., O'Connor M., Mangan J., *Matching management tools and techniques with management challenges*, "Strategy and Leadership" 2004, vol. 32, no. 3.
- Dunning J.H., *Towards a new paradigm of development: Implications for determinants of international business*, "Transnational Corporations" 2006, vol. 6, no. 1.
- Guay T.R., *The Business Environment of Europe. Firms, Governments, and Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge 2014.
- Institutions, Property Rights, and Economic Growth. The Legacy of Douglass North*, red. S. Galiani, I. Sened, Cambridge University Press, New York 2014.
- Jarvenpaa M., *The institutional pillars of management accounting functions*, "Journal of Accounting and Organizational Change" 2009, vol. 5, no. 4.

- Kagaari J., Munene J.C., Ntayi J.M., *Performance management practices, employee attitudes and manager performance*, "International Journal of Educational Management" 2010, vol. 24, no. 6.
- Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013.
- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Korporacje transnarodowe a globalne pozyskiwanie zasobów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Rigby D., *Management Tools 2013. An executive's guide*, Bain & Company, Boston 2013.
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools and Trends 2015*, Bain & Company, Boston 2015.
- Sagan M., *Modele biznesu w epoce Network Economy*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2013, t. 5(41), Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
- Spraakman G., *The impact of institutions on management accounting changes at the Hudson's Bay Company, 1670 to 2005*, "Journal of Accounting and Organizational Change" 2006, vol. 2, no. 2.
- Stępień B., *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.



# REGULACJA A COMPLIANCE NA RYNKU TECHNOLOGII ICT I RYNKU FINANSOWYM JAKO ELEMENT NOWEGO MYŚLENIA STRATEGICZNEGO

---

Włodzimierz Springer

## Wstęp

Celem opracowania jest zbadanie w kontekście *compliance* znaczenia regulacji jako narzędzia strategicznego oraz jako elementu nowego myślenia strategicznego. Problemu nie stanowi eliminacja regulacji, spełniającej ważną rolę w redukcji różnorodności, lecz korzystanie z prawa w sposób bardziej innowacyjny, z uwzględnieniem synergii z innymi normami społecznymi. Istotny jest nie tylko normatywny, lecz także poznawczy aspekt prawa. Potrzebne są mechanizmy proceduralne, umożliwiające korzystanie z wiedzy, której postęp nierzadko wyprzedza legislację. Takie ujęcie pozostaje spójne z nowym myśleniem funkcjonującym w zarządzaniu strategicznym – podejściem systemowym i holistycznym. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest bowiem zarządzanie zintegrowane, które obejmuje swym zasięgiem wszystkie komponenty biznesowe konieczne do realizacji celu, wizji i misji przedsiębiorstwa. W świetle poszerzonej listy narzędzi strategicznych – w ujęciu Bain Management Tools Survey – istotną rolę odgrywa regulacja.

Koncepcja *compliance* jest traktowana jako niezbędny element prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. *Compliance* oznacza zapewnienie takiej struktury przedsiębiorstwa, która sprawi, że w jego funkcjonowaniu nie będzie dochodziło do nieprawidłowości skutkujących sankcjami prawnymi lub osłabieniem wizerunku firmy. Funkcja *compliance* pozwala nie tylko zoptymalizować zarządzanie ryzykiem, ale również podnosi kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz jest czynnikiem zwiększającym jego konkurencyjność. Zagadnienia *compliance* poddawane są od pewnego

czasu analizie naukowej, a sektor doradztwa oferuje usługi przy implementacji, a także certyfikacji CMS. Zjawiska te bada się na przykładzie rynku nowych technologii oraz praw własności intelektualnej w Internecie, a także rynku finansowego – w nawiązaniu do dorobku ekonomicznej analizy prawa i oceny skutków regulacji.

Regulacji nie można traktować wyłącznie jako ograniczenia zewnętrznego. Między prawodawcą, organami stosującymi prawo a interesariuszami istnieją sprzężenia zwrotne, zachodzące np. w drodze lobbyingu w procesie legislacyjnym. Przedsiębiorstwa i ich zrzeszenia gospodarcze wywierają wpływ także na mechanizm interpretacji (wykładni) prawa, który może się zmieniać nawet bez przekształcania aktów prawnych. Podmioty te zwracają uwagę na nieprawidłowości zachodzące w ramach regulacji wykonawczych oraz ich niezgodności z Konstytucją (por. zorganizowany ostatnio protest operatorów telekomunikacyjnych, Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji oraz gremiów eksperckich przeciwko rozporządzeniu MAiC w kwestii aukcji na częstotliwości LTE). Przedsiębiorstwa mogą antycypować zmiany w turbulentnym otoczeniu dzięki wzmocnieniu własnej pozycji rynkowej w drodze fuzji i przejęć, w zakresie nie tylko konkurencji, lecz także kooperacji z konkurentami (alianse strategiczne)<sup>1</sup>, tworzenia układów sieciowych i platform internetowych<sup>2</sup> czy też uwzględniania portfela kilku modeli biznesowych, dających większe poczucie bezpieczeństwa w zmiennych warunkach rynkowych<sup>3</sup>.

Determinanty instytucjonalne, w tym zwłaszcza regulacja i *compliance*, są ważnym narzędziem sukcesu w biznesie. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na pogląd, który może ułatwić przejście od dotychczas znanych narzędzi strategii do nowego myślenia strategicznego. Istnieje tendencja do ulegania modzie na pewne koncepcje strategiczne, przeceniania szans, niedoceniań zagrożeń oraz negatywnych skutków ich realizacji. Dyskusja na temat nowego myślenia strategicznego i nowych koncepcji zarządzania jest niepełna, wówczas gdy nie podejmuje się badań dotyczące metod i narzędzi, które umożliwiają wdrożenie tych koncepcji w praktyce. Znaczenie problematyki narzędzi strategii wydaje się szczególnie istotne ze względów praktycznych, a także teoretycznych i metodologicznych, tj. możliwości szerszego wykorzystania nowych koncepcji zarządzania<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Przegrupowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 89 i nast.

<sup>2</sup> Por. S. Łobejko, *Relacje w gospodarce sieciowej*, w: *Nowe myślenie...*, op.cit., s. 149 i nast.

<sup>3</sup> Por. K. Duczkowska-Małysz, M. Duczkowska-Piasecka, P. Wójcik, *Zarządzanie strategiczne portfelem modeli biznesu* oraz M. Sagan, *Zarządzanie portfelem modeli biznesowych polskich przedsiębiorstw*, w: *Nowe myślenie...*, op.cit., s. 209 i nast. oraz 267 i nast.

<sup>4</sup> Por. M. Błaszczyk, *Krytyczna analiza narzędzi strategii*, rozdział 1.



Koncepcja logiki instytucjonalnej, wywodząca się z paradygmatu neoinstytucjonalnego, stanowi jeden z najciekawszych i najszybciej rozwijających się trendów w naukach o zarządzaniu. Między różnymi odmianami logiki zachodzą interakcje, które mają istotne znaczenie w przypadku strategii działania organizacji. Teoria neoinstytucjonalna w niedostatecznym stopniu uwzględniała bowiem zmiany zachodzące w organizacji. Friedland i Alford podkreślili wpływ otoczenia na decyzje podejmowane w organizacji, wskazując też na to, że otoczenie zawiera w sobie wiele, konkurujących ze sobą, odmian logiki instytucjonalnej. Członkowie organizacji często wykorzystują sprzeczności między tymi logikami, by realizować własne cele i interesy. Początkowo wskazano na trzy odmiany logiki: rynku, biurokracji i demokracji. Obecnie przychodzi uwzględnić także logikę profesjonalną i korporacyjną, a także logikę: rodziny, religii i wspólnoty<sup>5</sup>.

W istocie zarządzanie zintegrowane, będące wszakże kwintesencją nowego myślenia strategicznego, jest współczesnym wyrazem podejścia systemowego, obejmującego całokształt istotnych czynników i ograniczeń sprawnego działania przedsiębiorstwa, skoncentrowanego zarówno wokół najważniejszych kryteriów (takich jak np. zarządzanie wartością klienta, jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem), jak i pełnej gamy narzędzi – w tym instytucji oraz regulacji. Koncepcja ta skłania ponadto do ponownego przemyślenia klasycznych zasad zarządzania, formułowanych jeszcze w XIX wieku, a także antynomii sprawnego działania (np. kunktacja a antycypacja)<sup>6</sup>.

### 3.1. Prawa własności intelektualnej w Internecie – wyzwania dla *compliance*

Rozwój rynku nowych technologii przekłada się na dyskusję o ochronie praw autorskich. Próba integralnego spojrzenia na regulację rynku nowych technologii prowadzi do przekonania, że nawet problemy pozornie odległe względem regulacji praw własności intelektualnej (np. związane z modelami biznesowymi wyszukiwarek, zjawiskiem *cloud computing*, mediami elektronicznymi czy ochroną konkurencji lub prywatności) mogą wpływać na kierunki myślenia o granicach tej ochrony oraz odpowiedzialności operatorów (np. rozmyta granica między ochroną treści jako utworów chronionych prawem autorskim w serwisach społecznościowych a ochroną

<sup>5</sup> Por. P. Hensel, *Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych w badaniach organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 3.

<sup>6</sup> Por. K. Duczkowska-Małysz, M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, *Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem – implikacje dla zarządzania*, w: *Nowe myślenie...*, op.cit., s. 15 i nast.

prywatności użytkowników – w kontekście swobody wypowiedzi; restrykcyjne lub permisywne podejście organów ochrony konkurencji do realizacji praw wyłącznych – z monopolu autorskiego czy patentowego; powszechny szerokopasmowy i mobilny dostęp do Internetu redukujący wykluczenie cyfrowe)<sup>7</sup>.

Ekonomiczna analiza praw własności intelektualnej powinna uwzględniać interesy nie tylko twórców czy wydawców, ale też właściciele platform internetowych oraz użytkowników. Katalizatorem rozwoju otwartego modelu nauki, kultury i edukacji jest rozwój nowych, powszechnych form komunikacji, np. łączności mobilnej, serwisów społecznościowych, i nowych form kontroli korzystania z utworów. Nowe technologie wpływają również na ekonomiczny sens ochrony praw autorskich – celowe staje się bardziej elastyczne podejście do systemów ochrony tych praw. Przeważa pogląd, że w obliczu rozwoju Internetu nadmierny rygorizm, penalizacja pośredników czy użytkowników nie leżą w interesie interesariuszy. Można rekomendować legalizację pewnych praktyk, których skuteczna kontrola nie jest możliwa, lecz trzeba uczynić to w taki sposób, by nie demotywować twórców i nie blokować dyfuzji wiedzy.

Kluczowy jest stopień oraz charakter wkładu użytkownika w treści utworu, cel dzielenia się utworami, a także liczba osób, którym można udostępniać dane treści<sup>8</sup>. Problemy mogą wynikać z mieszania różnych form utworów, za zgodą pierwotnego autora. Adaptacje czy remiksy trzeba odróżniać od korzystania z odnośników, cytatów i kopiowania na własny użytek, do czego zgoda autora nie jest wymagana. W ocenie prawnej należy brać pod uwagę: cel przeróbki, nadanie danemu dziełu nowego wyrazu artystycznego, uwzględnienie nowej wiedzy itp. Niewielkie fragmenty utworów, które pojawiają się w wynikach wyszukiwania, nie naruszają praw autorskich. Nie jest natomiast jasna ocena elektronicznych przeglądów prasy, które są ostatnio kwestionowane w wielu krajach, w Polsce doszło nawet do nowelizacji prawa autorskiego – na korzyść autorów. Program UE *Digital Agenda* zakłada stworzenie jednolitego rynku treści cyfrowych opartych na licencjach wieloterytorialnych, szerokopasmowym, szybkim Internecie oraz interoperacyjności oprogramowania.

<sup>7</sup> Por. W obecnej sytuacji prawnej użytkownik ma mniej praw do kopii cyfrowej utworu niż do kopii analogowej. W przypadku sprzedaży w orzecznictwie zaznacza się tendencja do równego traktowania całościowej puli praw do kopii zarówno analogowej, jak i cyfrowej. W praktyce przeważnie ma się natomiast do czynienia z licencjonowaniem, którego ekonomiczne znaczenie ciągle rośnie, wpływając na przekształcenia modeli e-biznesu, np. oferowanie muzyki w chmurze. W. Szpringer, *Wpływ nowych technologii na ochronę praw własności intelektualnej w internecie*, „e-mentor” 2015, nr 1(58).

<sup>8</sup> Por. P.S. Menell, B. Deporter, *Using Fee Shifting to Promote Fair Use and Fair Licensing*, “California Law Review” 2014, vol. 102; R. Calo, *Robotics and the Lessons of Cyberlaw*, “California Law Review” 2015, vol. 103; D. Leenheer Zimmerman, *Modern Technology, Leaky Copyrights, and Claims of Harm: Insights from the Curious History of Photocopying*, “Journal of Copyright Society of the USA” 2013, vol. 61, no. 1; P.S. Menell, *This American Copyright Life: Reflections on Re-equilibrating Copyright for the Internet Era*, “Journal of Copyright Society of the USA” 2014, vol. 61, no. 2.

Powinno to służyć maksymalizacji społecznego i gospodarczego potencjału technologii ICT.

Problem regulacji dostępu do treści w Internecie w dobie Web 2.0 nie jest kwestią wyłącznie regulacji – kontekst stanowią ekonomiczne oraz technologiczne uwarunkowania regulacji cyberprzestrzeni. Należy zatem podjąć próbę odpowiedzi na dwa kluczowe pytania: 1) jakie kierunki rozwoju prawa autorskiego czy praw własności przemysłowej należy uznać za perspektywiczne oraz 2) jak pogodzić rolę prawa i technologii w projektowaniu zabezpieczeń ograniczających niekontrolowany dostęp do treści.

Zachowania ludzi są regulowane w procesie wzajemnego oddziaływania czterech czynników: prawa, rynku, norm społecznych oraz technologii. Technologia z jednej strony daje do dyspozycji wiele mechanizmów ochronnych, z drugiej zaś umożliwia ich daleko posuniętą indywidualizację i adaptację do danego przypadku. Można przypuszczać, że w przyszłości będziemy mieć do czynienia z kombinacją ochrony poprzez regulację prawną oraz zabezpieczenia technologiczne. Kluczowym problemem jest ustalenie „złotego środka” między restrykcyjną egzekucją praw a permissywnym podejściem internautów do korzystania z treści poddanych ochronie, a przy okazji także korzystania przez dostawców z zaangażowania internautów w promocję ulubionych utworów w ramach Web 2.0<sup>9</sup>.

Prawa wyłączne stanowią najlepszy bodziec do efektywnej alokacji zasobów oraz do zarządzania aktywami niematerialnymi. Należy przyjąć racjonalne podejście do ochrony praw do rzeczy materialnych oraz praw do dóbr niematerialnych. W literaturze podkreśla się wysokie koszty i wątpliwą skuteczność ochrony praw własności intelektualnej, w tym własności przemysłowej. Nadchodzi czas zastosowania narzędzi ekonomicznej analizy prawa również do praw własności intelektualnej, m.in. do prawa autorskiego. Prawa te, tradycyjnie utożsamiane z kulturą i sztuką, stają się przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw. Firmy i społeczność internetowa wytwarzają nierzadko coś w rodzaju równoległego systemu regulacyjnego, znajdującego oparcie w ogólnym prawie kontraktów, np. zasady licencjonowania przeciwstawiające się nadmiernej, restrykcyjnej ochronie tych praw. Tym samym w ramach swobody umów mogą powstawać reguły gry rynkowej o dość szerokim zasięgu, korygujące lub zastępujące prawo nie w pełni dostosowane do realiów (*Order despite Law*).

Do przykładów należą przede wszystkim *Open Source Software*, *Creative Commons*, ale także np. „poole patentowe”, które rozsadzają system prawa konkurencji (np. zakaz kartelowy – sztywny i daleki od realiów rynku innowacji, oprogramowania i technologii ICT). Zjawiska te można traktować jako funkcjonalne ekwiwalenty

<sup>9</sup> Por. W. Szpringer, *Dostęp do treści w internecie – perspektywa regulacji*, „e-mentor” 2008, nr 5(27).

regulacji. Prawo antymonopolowe ze swej strony próbuje się również dostosowywać do realiów (np. zwolnienia grupowe spod zakazu kartelowego – art. 101 TFUE dla porozumień w zakresie transferu technologii). Należy postulować uzależnienie uznania celowości ochrony treści tworzonych przez użytkowników od zakresu i metody korzystania z utworów będących pod ochroną, a także od charakteru tych utworów. W Internecie wytwarza się przeciwwaga dla tradycyjnych kanałów dystrybucji informacji. Partycypacja indywidualnych użytkowników, pełniących rolę nie tylko autorów, ale też wydawców czy producentów, doprowadziła do stworzenia pojęcia Web 2.0 (*user generated content*).

Nadawanie w sieci utworów, np. programów radiowych czy telewizyjnych przez host-service-providerów, początkowo ostro kwestionowane przez autorów i nadawców (Promusica/YouTube) staje się stopniowo przedmiotem współpracy korzystnej dla wszystkich interesariuszy, którzy decydują się raczej na ugody pozasądowe. YouTube stosuje filtry prewencyjnie sprawdzające pochodzenie utworów ładowanych przez internautów, którzy muszą przejść wcześniej procedurę rejestracji. Filtrowanie to nie dotyczy natomiast treści deklarowanych jako pochodzące od internautów (*user generated content*), a informacje formularza rejestracyjnego nie są, niestety, poddane weryfikacji np. co do wieku i tożsamości użytkownika (bazują one tylko na jego oświadczeniu). YouTube korzysta również z procedury *notice and take down*, służącej usuwaniu treści po uzyskaniu informacji o ich nielegalnym pochodzeniu i wezwaniu internauty do ich usunięcia<sup>10</sup>.

W ramach Web 2.0 Internet wyłącznie „czytany” odchodzi do przeszłości i przekształca się w Internet w dużej mierze „pisany”. Najwięcej niejasności powodują treści tworzone przez użytkowników (*user generated content*). Nie jest oczywiste to, w którym momencie można zacząć traktować je jako utwory w rozumieniu prawa autorskiego. Należy mieć na uwadze to, że nawet amator może stać się zawodowcem (np. rynek doceni walory artystyczne dzieła i stanie się ono źródłem dochodów dla twórcy)<sup>11</sup>.

Czy autor bloga oczekuje ochrony, którą przewiduje prawo? Od kiedy jest to w pełni ukształtowane dzieło, które można recenzować czy komentować? Jeżeli znajduje się ono w stadium tworzenia, to czy inni mogą stać się jego współautorami? Jeśli jest ono swobodnie dostępne w sieci (tzn. bez zabezpieczeń technicznych), czy każdy może je przejść do własnego serwisu, korzystając z oprogramowania RSS (*mash-up*), zakładając

<sup>10</sup> Por. J. Verheijden, *Rechtsverletzungen auf YouTube und Facebook*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2015; L. Schapiro, *Unterlassungsansprüche gegen die Betreiber von Internet-Auktionshäusern und Internetmeinungsforen*, Mohr & Siebeck, Tübingen 2011.

<sup>11</sup> Por. W. Szpringer, *Treści tworzone przez użytkowników a utwory w świetle prawa autorskiego*, „e-mentor” 2009, nr 1(28).

dorozumianą zgodę autora. RSS pozwala dostawcom na szybką i sprawną dystrybucję treści bez kłopotów związanych z subskrypcją e-mailową czy filtrami antyspamowymi. Osoba korzystająca z RSS ryzykuje jednak, iż wytworzone przez nią treści zostaną przejęte i będą używane poza jej kontrolą, być może także w celach komercyjnych. Niestety, definicji *fair use* na tym tle nie ma, różne jest też orzecznictwo.

Idea *Creative Commons* zakłada możliwie szeroki zakres dozwolonego, niekomercyjnego użytku prywatnego, stawiając równocześnie pewne warunki dla użytku komercyjnego. Forsowanie zbyt restrykcyjnej ochrony w gruncie rzeczy hamuje twórczość oraz postęp nauki, edukacji i kultury. Komercjalizacja produktów ludzkiej kreatywności nie sprzyja promocji pluralizmu idei, ocen i poglądów. Niejasności dotyczą kwestii wyboru prawa właściwego dla licencji CC, gdyż są one realizowane w sieci. W dziedzinach jednoznacznie komercyjnych rola CC pozostanie przypuszczalnie niewielka. Prawo autorskie jest w dużej mierze nieprzystosowane do nowych zjawisk, nie daje bowiem jasnej odpowiedzi, czy konkretny plik można skopiować. Zależy to bowiem od źródła, celu, zakresu, medium, kontekstu, ewentualnie zastosowanych zabezpieczeń, wpływu na rynek i kierunków orzecznictwa.

Użytkownik może nawet nie wiedzieć, że łamie prawo lub korzysta z oprogramowania łamiącego zabezpieczenia, ponieważ nie potrafi samodzielnie ocenić istoty i pochodzenia wielu z nich. Serwisy Web 2.0 gromadzą ogromne ilości danych i żądanie wyjaśnienia sytuacji prawnej konkretnego pliku czy potrzeby zakupu licencji byłoby całkowicie nierealne. Pod względem kosztów z tym związanych biznes byłby obciążony olbrzymim ryzykiem prawnym, a właściciel takiego serwisu bardzo szybko ogłosiłby upadłość. W serwisach Web 2.0 nie ma się do czynienia ze wzorcem redakcji prasowej czy „ramówki” RTV. W rezultacie nie można wymagać segregowania materiałów pod względem ujawnienia zasobów naruszających cudze prawa. Brak wiedzy o bezprawnym charakterze treści dostarczanej przez internautów zawęża potencjalną odpowiedzialność zarządzającego serwisem.

Wydaje się, że metody udostępniania aktywów niematerialnych wymagają nowego spojrzenia, a także syntezy dwóch trendów: odgórnych wymuszeń ze strony państwa, kierowanych przede wszystkim do dominantów, by dzielili się informacją i wiedzą w sytuacjach, kiedy ich brak utrudnia lub uniemożliwia innym firmom prowadzenie działalności gospodarczej (*essential facility*, przymusowe licencje patentowe), a także oddolnego dzielenia się aktywami z własnej inicjatywy przez przedsiębiorstwo dysponujące standardem rynkowym, które dostrzega w tej strategii długofalowe korzyści, przede wszystkim związane z rozwojem usług na platformie budowanej wokół łańcucha wartości bazującego na określonym standardzie rynkowym i związanym

z nim efektem sieciowym. Najlepszym przykładem funkcjonowania takich tendencji jest historia rynkowa firmy Microsoft<sup>12</sup>.

Na rynkach nowych technologii kluczowe znaczenie ma standaryzacja, interoperacyjność urządzeń i kompatybilność produktów. Ujawnianie i udostępnianie wiedzy przyspiesza powstawanie innowacji. Kolejne fazy rozwoju wiedzy następują po sobie, w nawiązaniu do poprzednich etapów. Dostęp do światowego dorobku w danej dziedzinie jest zatem bardzo ważny dla postępu. Prawa wyłączne są stosowane nie tylko w konkurencji innowacyjnej, lecz także do tworzenia strategicznych barier wejścia na dany rynek dla konkurentów. Dotychczasowy model zamkniętych innowacji, który polega na pełnej kontroli firmy nad IPR, ewoluuje w kierunku modelu otwartych innowacji i crowdsourcingu. Informacja i wiedza nabierają cech dobra publicznego. Dyfuzja wiedzy zapewnia wyższe zyski niż w warunkach monopolu IPR – ze względu na pozytywne efekty sieciowe.

Należy wskazać na zbiorowy, kolektywny charakter innowacji, rosnącą rolę kooperacji w łańcuchu wartości sektora *high-tech*, także między konkurentami. Zasady

---

<sup>12</sup> Problem nieodpłatnego, dobrowolnego udostępniania aktywów rysuje się jako wyraz dwóch, pozornie sprzecznych tendencji:

- Postulatów kierowanych przede wszystkim do dominantów, by dzielili się informacją i wiedzą w sytuacjach, kiedy brak danych utrudnia lub uniemożliwia innym firmom prowadzenie działalności gospodarczej (*essential facility*). Postulaty te są realizowane w drodze decyzji regulacyjnych organów ochrony konkurencji (UOKiK) lub organów regulacji sektorowych (UKE) – dzięki konkurencji imitacyjnej lub innowacyjnej, gdy innej firmie powiedzie się przełamanie standardu rynkowego. Próby wymuszania dzielenia się poufną wiedzą mają długą historię na rynkach technologii ICT i pozostają bardzo dyskusyjne (np. próba sądowego wymuszenia przez trzech kooperantów IBM: Compaq, Digital i Intergraph podzielenia się z nimi przez IBM najnowszymi osiągnięciami technologii). Powstaje pytanie wówczas, jak daleko powinno się ingerować we własność intelektualną i przemysłową podmiotu, który własnym wysiłkiem doszedł do przodujących rozwiązań w danej dziedzinie. Pogląd ten następnie ewoluował w kierunku coraz szerszej celowości i dopuszczalności wymuszania na dominancie dzielenia się poufną wiedzą, np. w zakresie udostępniania interfejsów oprogramowania i kodu źródłowego Microsoft Windows).
- Udostępniania aktywów z własnej inicjatywy firmy dysponującej standardem rynkowym, która dostrzega w tej strategii długofalowe korzyści, przede wszystkim związane z rozwojem usług na platformie budowanej w łańcuchu wartości wokół określonego standardu rynkowego oraz przyciąganiem – dzięki efektowi sieciowemu oraz mechanizmowi tzw. rynków dwu- (wielo) stronnych, składających się z kooperantów, pośredników i końcowych użytkowników. To wyjście naprzeciw postulatom organów regulacyjnych oraz konkurentów, pozornie dobre dla konsumentów, budzi jednak nowe wątpliwości i zastrzeżenia, np. z perspektywy konkurencji. Może dojść do sytuacji, w której udostępnienie aktywów niematerialnych – pozornie korzystne z perspektywy konsumenta – wywrze deprecjonujący wpływ na nowe wejścia na dany rynek, co uchroni dominujące podmioty przed potencjalnymi konkurentami. Dominant, który przekazuje swoje aktywa na rzecz platformy technologicznej, może w istocie wypierać samodzielnych dostawców z rynku. Historia dyskusji na ten temat jest zresztą długa – można w tym miejscu przypomnieć zarzuty dotyczące nieuczciwej konkurencji, wystosowane niegdyś wobec wydawców bezpłatnej prasy. Por. W. Szpringer, *Strategia dobrowolnego dzielenia się aktywami niematerialnymi na rynkach technologii ICT – nowe wyzwanie dla regulacji?*, „e-mentor” 2011, nr 5(42).

dostępu oraz realizowane przez niektórych dostawców połączenie zamkniętych i otwartych elementów organizacyjnych mogą być wyrazem konieczności kompromisu między otwartością a pokryciem kosztów organizacji platformy, ale zdarza się, że stanowią także element strategicznego dążenia do powiększania udziału w rynku. Organy ochrony konkurencji powinny natomiast przywiązywać dużą wagę do perspektywy konkurencji dynamicznej oraz innowacji dających szansę na zmiany rynkowe i poprawę dobrobytu konsumentów w długim okresie.

Należy wskazać na wspólną logikę rozwoju nowej infrastruktury wiedzy, sprzętu czy oprogramowania (*Next Generation Networks*) oraz ruchu *Open Access*, ponieważ łącznie powstają nowe możliwości dzielenia się wiedzą i korzystania z badań w innowacyjny sposób lub na nowych obszarach. Korzyści wynikają nie tylko z dyfuzji wiedzy, lecz także z licznych usług, produktów mających wartość dodaną dla wszystkich interesariuszy. Tragedii „wspólnego pastwiska” (*tragedy of the commons*) przeciwstawia się tragedię prywatnego zawłaszczania (*tragedy of anticommons*). Regulacja stoi przed wyzwaniem odnoszącym się do tego, jak pogodzić oba skrajne modele.

Analizując literaturę dotyczącą wzrostu gospodarczego oraz teorii praw własności, można zauważyć istnienie dwóch wykluczających się nurtów. Badacze tacy jak Paul Romer twierdzą, że szeroki dostęp do dóbr nie rywalizujących i nie wyłączalnych przyczynia się do wzrostu gospodarczego. Z drugiej strony teoria praw własności Harolda Demsetza wskazuje, że ograniczenie dostępu do dóbr poprzez przyznawanie praw własności jest źródłem inwestycji i rozwoju. Nietypowym obszarem działalności ekonomicznej człowieka, w którym można obserwować zderzenie się tych dwóch kluczowych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego teorii, jest społeczność tworząca wolne i otwarte oprogramowanie<sup>13</sup>.

Teoria praw własności Demsetza, ukazująca rynkowe zalety tworzenia silnych ram własnościowych, w sposób ograniczony odnosi się do dóbr o charakterze nierywalizującym i niewyłączalnym. Dowodem na to jest powstanie wolnego i otwartego oprogramowania oraz modeli biznesowych, które sprawiają, że firmy włączające się w powiększanie domeny publicznej zyskują m.in. na produktach zależnych sprzedawanych komercyjnie. Jednocześnie obserwowane zjawiska zachodzące na rynku oprogramowania nie pozostają bez wpływu na wzrost gospodarczy, a endogeniczny model wzrostu P. Romera wydaje się odpowiednią teorią, tłumaczącą mechanizm oddziaływania takich zjawisk jak OSS na wzrost gospodarczy.

Część zjawisk ekonomicznych związanych ze społeczną produkcją oprogramowania ma głębsze korzenie, sięgające filozoficzno-etycznych przyczyn ekonomicznej

---

<sup>13</sup> Por. T. Chełkowski, *Czy wolne i otwarte oprogramowanie może przyczyniać się do wzrostu gospodarczego?*, „e-mentor” 2015, nr 2(59).



działalności człowieka i może skłaniać do rewizji roli egoizmu jako czynnika motywacji. Wokół OSS powstają modele biznesowe. Ciekawy aspekt rozwoju modeli e-biznesu to „przechwytywanie” wartości z nowych technologii oraz zdolność „odblokowywania” ukrytych (potencjalnych) wartości, które niesie ze sobą technologia, i oferowania na tej podstawie nowych usług. Innowacyjne modele e-biznesu łączą strategię biznesu, organizację, technologię i instytucje oraz przekształcają technologię w usługi mające wartość dla klienta<sup>14</sup>.

### 3.2. Regulacja a *compliance* na rynku technologii IT jako narzędzie strategiczne

Istotną częścią oceny skutków regulacji (OSR) powinna być analiza ryzyka regulacyjnego, ponieważ koszty i korzyści pozostają często niejasne z tego punktu widzenia, bywają wynikiem konsultacji z dużą grupą interesariuszy. Ryzyko regulacyjne wiąże się np. ze zmianami prawa, jego stosowaniem i interpretacją, uzyskiwaniem koncesji czy zezwoleń. Ryzyko to podlega obliczaniu lub szacowaniu za pomocą metod jakościowych oraz ilościowych<sup>15</sup>. Poszerzone pojęcie demokracji – to nie tylko kwestia wyborów, ale też uwzględniania innych form kontroli poprzez zróżnicowane grupy interesariuszy. Odpowiedzialność za kształtowanie polityki (ang. *policy making accountability*) wymaga, by działania polityczne odzwierciedlały cele i interesy publiczne<sup>16</sup>.

Istnieją różne ekonomiczne teorie regulacji, np. publiczne i prywatne, pozytywne i normatywne. Kluczową kategorią w ekonomicznym podejściu do regulacji jest definiowanie oraz ilościowa i jakościowa ocena ryzyka regulacyjnego. Wśród bardziej szczegółowych koncepcji analizy projektów regulacyjnych wyróżnia się:

<sup>14</sup> Por. W. Szpringer, *Innowacyjne modele e-biznesu*, Difin, Warszawa 2012.

<sup>15</sup> Nowy nurt badań dotyczy bardzo ważnego, interdyscyplinarnego i dotychczas słabo opracowanego w literaturze aspektu badań nad prawem: ekonomicznej analizy prawa i oceny skutków regulacji. Wieloaspektowe, integracyjne spojrzenie na regulację jest w przypadku gospodarki zasadniczą kwestią, której nie powinno się pozostawiać wyłącznie w interesie prawników. Istotne jest wsparcie ze strony innych nauk społecznych. Optymalizacja procesu legislacyjnego wymaga włączenia wiedzy z zakresu nie tylko ekonomii, ale też nauk zarządzania. S. Kasiewicz, W. Rogowski, *Inwestycje hybrydowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009. Por. też: *Ocena skutków regulacji. Poradnik OSR, doświadczenia i perspektywy*, red. W. Szpringer, W. Rogowski, C.H. Beck, Warszawa 2007; S. Kasiewicz, L. Kurkliński, W. Szpringer, *Zasada proporcjonalności. Przełom w ocenie regulacji*, Warszawski Instytut Bankowości, Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego ALTERUM, Warszawa 2014.

<sup>16</sup> Można wymienić 4 główne mechanizmy „uzupełniające” demokrację: wewnętrzne reguły postępowania urzędników państwowych, delegowanie uprawnień na specjalistów, podejście korporatystyczne oraz współdecydowanie wraz z zainteresowanymi. Por. S. Rose-Ackerman, *Od wyborów do demokracji*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2008, s. 20 i nast.



regulację pionową lub poziomą (*vertical – horizontal regulation*), a także regulację interaktywną (*responsive regulation*), regulację opierającą się na analizie ryzyka (*risk-based regulation*). Spotyka się też pojęcie zarówno lepszej lub inteligentnej regulacji (*better – smart regulation*), jak i samoregulacji i koregulacji (*self-regulation – co-regulation*). Nierzadko można natomiast odnieść wrażenie, że ekonomiści i prawnicy w stopniu niedostatecznym wnikają w interdyscyplinarną i wymagającą integracyjnego podejścia istotę fenomenu regulacji<sup>17</sup>.

Przykładowo, nie można regulacji pionowej utożsamiać z systemem nakazowo-rozdzielczym, ponieważ nakazy i zakazy poparte przymusem państwa, nadzór licznych dziedzin życia gospodarczego ze strony administracji publicznej czy sądownictwa są szeroko stosowane także w demokratycznym państwie prawnym i gospodarce rynkowej. Wystarczy spojrzeć na objętość podręczników prawa publicznego, np. administracyjnego, finansowego czy karnego wśród krajów wysoko rozwiniętych (Niemcy, Francja). Podobnie regulacji poziomej nie można identyfikować z miękkim prawem (czynnościami niewładczymi), gdyż chodzi tutaj raczej o cywilistyczną metodę regulacji prawnej (prawo kontraktowe, które polega na wolności umów i autonomii woli stron).

Z kolei regulacja oparta na ryzyku (np. w sektorze finansowym) zakłada nie ryzyko regulacyjne, a ryzyko wynikające z rodzaju działalności podejmowanej na rynku finansowym (np. w zakresie usług bankowych, ubezpieczeniowych czy inwestycyjnych). Badanie ryzyka regulacyjnego ma inny cel – zakłada dążenie do adekwatności określonej regulacji względem celów regulatora i natury regulowanych stosunków społecznych, a także perspektywy przestrzegania regulacji oraz możliwości skutecznego jej egzekwowania (nadzoru i kontroli).

W gospodarce opierającej się na wiedzy legislację można przedstawić w kategoriach systemu zarządzania ryzykiem. Otoczenie systemu regulacji charakteryzuje się kompleksowością, probabilizmem i niepewnością. Nie można więc sprowadzać znaczenia regulacji tylko do jednej funkcji – redukcji różnorodności. Konieczna jest interdyscyplinarna perspektywa kojarząca prawo jako regulację publiczną z regulacją społeczną (np. normy społeczne, rynek, kultura organizacyjna, etyka, architektura Internetu), które wpływają na zachowania pośrednio i w pewnej mierze niezależnie od prawa.

Nie chodzi o eliminację regulacji, lecz o korzystanie z prawa w sposób bardziej innowacyjny, z uwzględnieniem synergii z innymi normami społecznymi. Istotny jest nie tylko normatywny, lecz także poznawczy aspekt prawa. Potrzebne są mecha-

---

<sup>17</sup> Por. S. Kasiewicz, *Teoria i praktyka zarządzania ryzykiem regulacyjnym w sektorze finansowym*, WIB, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2016.

nizmy proceduralne, umożliwiające korzystanie z wiedzy, której postęp nierzadko wyprzedza legislację<sup>18</sup>. Takie ujęcie jest spójne z nowym myśleniem w zarządzaniu strategicznym – podejściem systemowym i holistycznym. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest bowiem zarządzanie zintegrowane, które ma w polu widzenia wszystkie komponenty biznesowe konieczne do realizacji celu, wizji oraz misji przedsiębiorstwa<sup>19</sup>.

W świetle poszerzonej listy narzędzi strategicznych – w ujęciu Bain Management Tools Survey<sup>20</sup> – istotną rolę odgrywa regulacja. Przykładowo, w CRM czy zarządzaniu wartością klienta (np. w przypadku problemów systemów rabatowych, lojalnościowych) prawo spełnia rolę warunków ramowych (otoczenie firmy), ale też wyznacza konkretne standardy, mające charakter norm bezwzględnie obowiązujących, od których nie można odstąpić nawet w drodze umowy (prawo konsumenckie). Podobnie jest w relacjach z pracownikami i kadrą kierowniczą (prawo pracy). *Benchmarking* czy TQM także opiera się na pewnych normach (np. normach technicznych czy jakościowych). Teoria i praktyka *open innovations* czy zjawiska takiego jak *crowdsourcing* musi uwzględniać prawo własności intelektualnej i przemysłowej. Często współistnieje ona bowiem z innowacjami projektowanymi jako otwarte, np. w rozumieniu określonych społeczności działających w Internecie – podobnie jak to ma miejsce w przypadku komercyjnego oraz wolnego i otwartego software'u.

Z kolei zarówno *Big Data Analytics*, jak i *cloud computing* napotykają bariery w postaci systemów ochrony prywatności (prawo ochrony danych osobowych) czy ochrony innych wartości niematerialnych, nawet tych niechronionych prawem własności intelektualnej i przemysłowej (tajemnica firmy, *know-how*, *good-will*). *Supply Chain Management* oraz *outsourcing (offshoring)* nie mogą abstrahować od systemów celnych i podatkowych czy też związanych z innymi formami ochrony rynków krajowych o podobnym skutku (kontyngenty, plafony czy inne sektorowe restrykcje, np. w kontekście prawa weterynaryjnego, żywnościowego, farmaceutycznego).

---

<sup>18</sup> Por. W. Szpringer, *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa 2012; W. Szpringer, *Nowe modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne w: Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, red. I. Hejduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

<sup>19</sup> Por. *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015; M. Duczowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013.

<sup>20</sup> Por. D.K. Rigby, *Management Tools 2015. An Executive Guide*, Bain & Company Inc., Boston 2015, [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_GUIDE\\_Management\\_Tools\\_2015\\_executives\\_guide.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_GUIDE_Management_Tools_2015_executives_guide.pdf) (1.01.2016); *A History of Bain's Management Trends and Tools Survey*, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-about-the-survey.aspx> (1.01.2016); *Bain & Company's survey of global executives points to increased use of management tools to accelerate growth amid positive economic tailwinds*, <http://www.bain.com/about/press/press-releases/management-tools-and-trends-report-June-2015-press-release.aspx> (1.01.2016).

Warto także wspomnieć o prawie nowych technologii, prawie Internetu i prawie mediów elektronicznych z jednej strony oraz prawie sektora finansowego (banki, ubezpieczenia, rynek kapitałowy) – z drugiej. Bez tego kontekstu nie można racjonalnie wyznaczać misji (wizji) i celów oraz wartości (strategii) firmy. Wszystkie te rozważania skłaniają do dopuszczenia możliwości wyodrębnienia regulacji jako odrębnego narzędzia formułowania i realizowania strategii firmy. W interesie każdego przedsiębiorstwa leży bowiem optymalne pozycjonowanie się w systemie instytucjonalnym (*compliance*), do czego konieczna jest wiedza i umiejętności z dziedziny OSR, a w szczególności – ekonomicznej analizy prawa (*Law and Economics*).

Koncepcja *compliance* jest coraz częściej traktowana jako niezbędny element prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w przestrzeni prawnej i ekonomicznej. *Compliance* oznacza zapewnienie takiej struktury przedsiębiorstwa, która sprawi, że w jego funkcjonowaniu nie będzie dochodziło do szeroko pojętych nieprawidłowości. Chodzi zatem przede wszystkim o zapewnienie przestrzegania nakazów oraz niełamanie zakazów ustanowionych przepisami powszechnie obowiązującego prawa. Jednakże zakres ten może być szerszy, da się go bowiem także rozciągnąć na wszelkiego rodzaju regulacje wewnętrzne obowiązujące w danym przedsiębiorstwie, będące często stosowanym mechanizmem zwłaszcza w dużych i złożonych korporacjach transgranicznych.

W polu widzenia *compliance* pozostają także ogólnie przyjęte standardy etyczne, których naruszenie co do zasady nie będzie prowadzić wprost do sankcji prawnych, jednakże może spowodować równie daleko idące konsekwencje, w tym naruszenia prawa powszechnie obowiązującego. Wśród przykładów wymienia się dopuszczenie się przez pracownika firmy przestępstwa przy okazji wykonywania czynności służbowych (np. korupcji) lub też niedochowywanie należytej staranności przy przestrzeganiu norm określonych produktami (np. lekami, żywnością, kosmetykami, zabawkami). Skutkiem mogą być sankcje dla pracownika lub firmy, a także utrata reputacji i zaufania klientów. Zamiast działań reaktywnych zaleca się zatem wprowadzenie w przedsiębiorstwie adekwatnego systemu *compliance*, którego celem będzie zredukowanie do minimum ryzyka wystąpienia naruszeń<sup>21</sup>.

Rola *compliance* będzie rosła. Pozwala ono nie tylko zoptymalizować zarządzanie ryzykiem, ale również podnosi kulturę organizacyjną przedsiębiorcy. Wdrożenie *compliance* jest również istotnym czynnikiem, zwiększającym konkurencyjność przedsiębiorstwa i budującym przewagę rynkową. Nie można natomiast sprowadzać tego problemu do formalnego wyodrębnienia działu czy zespołu zajmującego

---

<sup>21</sup> Por. W. Szlowski, *O compliance słów kilka*, <https://www.portalprawait.com/entry/o-compliance-slow-kilka> (1.01.2016).

się obsługą *compliance*. Istotne jest meritum problemu, adekwatna wiedza o prawie i umiejętność właściwej interpretacji, a także świadomość konsekwencji niestosowania się do norm lub ich obchodzenia (arbitraż prawny)<sup>22</sup>.

Zagadnienia *compliance* przestają być już wyłącznie domeną przedsiębiorstw dążących do zapewnienia zgodności działań z mającymi do nich zastosowanie regulacjami. W Niemczech diskutowane są obecnie projekty ustaw zapewniających konkretne korzyści dla przedsiębiorstw posiadających systemy zarządzania *compliance* (CMS). Zagadnienia *compliance* poddawane są ponadto głębokiej analizie naukowej, a sektor doradztwa oferuje usługi przy implementacji, a także certyfikacji CMS. Zjawiska te są ze sobą ściśle powiązane i wymagają wspólnego omawiania.

Funkcja *compliance* jest częścią systemu kontroli wewnętrznej organizacji, a jej zadaniem jest podejmowanie działań prewencyjnych mających na celu zapobieganie potencjalnym skutkom nieprzestrzegania przez organizację przepisów prawa, wymogów regulatorów, rekomendacji i standardów rynkowych, a w szczególności – utracie reputacji oraz zaufania klientów, partnerów i pracowników, konieczności uiszczania kar pieniężnych, odszkodowań oraz innych sankcji ze strony instytucji nadzorczych. Monitorowanie ryzyka braku zgodności wynika z zagrożenia, jakie niesie za sobą brak takiego procesu w przedsiębiorstwie. W odróżnieniu od ryzyka operacyjnego ryzyko braku zgodności jest ryzykiem niemierzalnym, a więc takim, którego wielkość pozostaje jedynie hipotetyczna.

O wysokiej randze problematyki *compliance* świadczy uchwalanie nie tylko kodeksów dobrych praktyk, ale też wiążących norm przejrzystości, zwłaszcza wśród sektorów podatnych na korupcję (przemysł farmaceutyczny)<sup>23</sup>. Wiele uwagi poświęca się *compliance* w sektorze finansowym, gdyż po kryzysie krzyżuje się tam wiele starych i nowych regulacji – od norm ostrożnościowych po ochronę konsumenta. Stałym ośrodkiem badań z perspektywy *compliance* pozostaje prawo podatkowe, ochrona środowiska oraz konkurencji, a w tym kontekście także prawo nowych technologii,

<sup>22</sup> Tak było w przypadku przedsiębiorcy, który zlecił rozbudowę funkcjonalności strony WWW, gdyż chciał funkcjonować jako e-sklep i prowadzić sprzedaż w Internecie. Zapomniał natomiast o udostępnieniu regulaminu, bez którego każdy konflikt z konsumentem narażałby go na wysokie grzywny. Por. W. Szlowski, *Relacja – V Polsko-Niemieckie Forum Prawa i Gospodarki – Polska i Niemcy zjednoczone w compliance* oraz *Prawo IT a compliance – wybrane przykłady*, <https://www.portalprawait.com/entry/relacja-v-polsko-niemieckie-forum-prawa-i-gospodarki-polska-i-niemcy-zjednoczone-w-compliance> (1.01.2016); <https://www.portalprawait.com/entry/prawo-it-a-compliance-wybrane-przyklady> (1.01.2016).

<sup>23</sup> Por. A. Marschlich, R. Paffen, S. Wetzel, *EFPIA Transparenz Kodex – Unternehmen stehen vor der Herausforderung steigender Transparenzanforderungen*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 3; M. Prudentino, *Das italienische Compliance-Gesetz 231/2001. Europas strengstes Compliance-Gesetz*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 1; A. Dierlamm *Compliance-Anreiz Gesetz (compAG)*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 5.

mediów elektronicznych i własności intelektualne<sup>24</sup>. Z punktu widzenia *compliance* zarówno rozważa się ponownie nieco rozmytą w ostatnim okresie i niejasną granicę między dopuszczalnym ryzykiem a działaniem na szkodę spółki (*Business Judgement Rule*), jak i bada władanie korporacyjne (*corporate governance*)<sup>25</sup>.

### 3.3. Regulacja a *compliance* w Internecie – kilka przykładów

Apple zawsze stara się chronić swoje produkty i wynalazki, często prowadzi także sprawy sądowe z innymi producentami o naruszenie praw patentowych. Zdarza się jednak również tak, że role się odwracają i Apple musi bronić się przed zarzutami ze strony innych podmiotów o naruszenie ich patentów. Potwierdza to niedawny wyrok sądu federalnego w Teksasie, który zasądził od Apple odszkodowanie o wysokości przekraczającej pół miliarda dolarów na rzecz firmy Smartflash LLC. Sprawa rozpoczęła się w 2013 roku, gdy Smartflash LLC wniosła przeciwko Apple pozew o bezprawne wykorzystanie technologii opatentowanych wcześniej przez tę firmę. Smartflash zarzuciło Apple bezprawne wykorzystanie trzech patentów związanych z metodą gromadzenia danych oraz zarządzania systemem płatności. Te rozwiązania technologicznie miały być wykorzystywane w serwisie iTunes<sup>26</sup>.

Smartflash, poza pozwem wobec Apple, wytoczyło również procesy m.in. Google, Samsungowi oraz Amazon.. Sąd federalny w Teksasie uznał, że Apple winne jest naruszenia praw patentowych należących do Smartflash. Wyrok sprawił jednak, że w USA rozgorzała dyskusja na temat możliwości nowelizacji prawa patentowego. Zdaniem przedstawicieli Apple, prawo powinno ulec zmianie w ten sposób, że ochrona powinna być przyznana tylko tym podmiotom, które w rzeczywistości korzystają ze swoich patentów i produkują sprzęt lub też wytwarzają technologię na nich oparte. Miałoby to zapobiegać wykorzystywaniu prawa patentowego przez

<sup>24</sup> Por. L. Jaeger, G. Maas, H.T. Renz, *Compliance bei geschlossenen Fonds. Ein Überblick*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 2; H. Krause, *Kapitalmarktrechtliche Compliance: neue Pflichten und drastisch verschärfte Sanktionen nach der EU-Marktmisbrauchsverordnung*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 6; A. Bernstein, C. Klein, *Auslagerung der Compliance-Funktion bei kleineren und mittleren Unternehmen am Beispiel eines Finanzdienstleistungsunternehmens*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 6; D. Sandmann, *Die Compliance-Funktion unter Solvency II. Ein Überblick*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 2; S. Schröder, *Die Entwicklung von Compliance-Management-Systemen hinsichtlich Kartellrechts-Compliance*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2015, no. 2.

<sup>25</sup> Por. P.V. Kunz, *Business Judgement Rule (BJR) – Flucht oder Segen?*, "Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht" 2014, no. 3; D. Gericke, O. Baum, *Corporate Governance: Wer ist Governor?*, "Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht" 2014, no. 4.

<sup>26</sup> Por. M. Godyń, *Apple przegrywa proces patentowy. Odszkodowanie wysokie*, <https://www.portalprawa.com/entry/apple-przegrywa-proces-patentowy-odszkodowanie-wysokie> (1.01.2016).

podmioty, które są wyłącznie posiadaczami patentów, a ich działalność sprowadza się do udzielania licencji na nie bądź do pozywania innych podmiotów. Niewątpliwie, koncepcja taka stanowi nowość w podejściu do prawa patentowego i wydaje się sprzeczną z jego duchem<sup>27</sup>.

Portal Megaupload powstał w 2005 roku i skupiał się przede wszystkim na hostingu treści multimedialnych i udostępnianiu ich internautom. Następnie utworzono kolejne odmiany portalu, takie jak Megapix.com (hosting zdjęć i grafik), Megavideo.com (hosting plików wideo), Megalive.com (umożliwiająca oglądanie programów „na żywo”), Megabox.com (służąca do przechowywania plików audio). Średnio portal Megaupload i jego strony pochodne odwiedzało dziennie 50 milionów osób, a liczba zarejestrowanych użytkowników wyniosła około 180 milionów. W 2012 roku Departament Sprawiedliwości USA zamknął stronę Megaupload.com i inne strony z nią związane. Wszczęto wówczas postępowanie karne przeciwko twórcom portalu.

Do podstawowych zarzutów wystosowanych przez amerykański wymiar sprawiedliwości należało wielokrotne naruszenie praw autorskich. Zamknięcie portalu Megaupload zbiegło się w czasie z debatą nad amerykańskim projektem ustawy Stop Online Piracy Act (SOPA), której założenia miały chronić twórców przed łamaniem praw autorskich w Internecie. Projekt przewidywał uzyskiwanie przez Departament Sprawiedliwości USA i właścicieli praw autorskich nakazów sądowych przeciwko operatorom stron internetowych oskarżonym o ułatwianie łamania praw autorskich<sup>28</sup>.

Obecnie trwa dyskusja nad poszerzeniem tzw. opłaty reprograficznej na smartfony i tablety. W związku z trwającymi w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego pracami nad zmianą ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych nie milknie debata na temat opłaty reprograficznej, nazywanej popularnie „podatkiem od smartfonów i tabletów”. Jest to pomysł dyskusyjny, gdyż z urządzeń tych użytkownicy korzystają przeważnie w celach komunikacyjnych, a nie gromadzenia treści chronionych prawem autorskim.

W tym kontekście warto przypomnieć też wyrok Trybunału Sprawiedliwości UE w sprawie Copydan Båndkopi przeciwko Nokia Danmark A/S (C-463/12). Trybunał Sprawiedliwości UE potwierdził, że w świetle prawa europejskiego możliwe jest nałożenie opłaty reprograficznej także na wielofunkcyjne nośniki danych, takie jak np. karty pamięci do telefonów komórkowych, niezależnie od tego, czy ich podstawową funkcją jest – lub nie jest – sporządzanie kopii na użytek prywatny. Nie ma znaczenia, czy wykonywanie i odtwarzanie kopii utworów jest podstawową (jak

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Por. M. Godyń, *Zapadł pierwszy wyrok skazujący w sprawie portalu Megaupload*, <https://www.portalprawait.com/entry/zapadl-pierwszy-wyrok-skazujacy-w-sprawie-portalu-megaupload> (1.01.2016).



w przypadku urządzeń kserograficznych bądź czystych płyt CD), czy jedynie drugorzędną funkcją rzeczonych nośników<sup>29</sup>.

Opłata reprograficzna ma z założenia rekompensować twórcom straty związane z korzystaniem z utworów ich autorstwa w ramach tzw. dozwolonego użytku, w praktyce w szczególności w ramach dozwolonego użytku prywatnego. Najprościej rzecz ujmując, opłata rekompensuje twórcom to, że nabywca ich utworu zamiast nabyć kolejny jego egzemplarz, wykonuje kopie pierwszego egzemplarza (aby np. korzystać z niego w innym miejscu lub podzielić się z członkiem rodziny). Opłata reprograficzna (w prawie europejskim nazywana godziwą rekompensatą) jest szczególnym rodzajem wynagrodzenia dla twórcy za korzystanie z jego utworów w ramach dozwolonego użytku. Ekonomicznie opłata ta obciąża nabywcę, a formalnie producenta urządzeń wykorzystywanych do kopiowania (czyli realizacji uprawnień wynikających z dozwolonego użytku).

Co jakiś czas przez Internet przetacza się fala wiadomości o zamknięciu największego serwisu umożliwiającego pobieranie filmów, gier i muzyki, The Pirate Bay (ang. „Zatoka Piratów”). Strona internetowa The Pirate Bay umożliwia wyszukiwanie plików w sieci *peer to peer*. Oficjalnie na serwerach należących do twórców TPB nie są przechowywane żadne pliki (zwłaszcza takie, których rozpowszechnianie mogłoby naruszyć prawa autorskie) – serwis udostępnia jedynie odnośniki do danych zasobów (plików typu *torrent*). Mimo to od początku budzi kontrowersje z uwagi na ułatwianie dostępu do treści naruszających prawa autorskie. Pierwsze kroki przeciwko twórcom portalu szwedzka policja podjęła w maju 2006 roku, rekwirując serwery firmy, która hostowała The Pirate Bay. Serwis dość szybko przywrócono, przenosząc go na serwery holenderskie, następnie przeniesiono się z powrotem do Szwecji. W 2008 roku zarządzający serwisem Frederik Neij i Peter Sunde Kolmipopi zostali oskarżeni o współudział w naruszaniu praw autorskich. Liczne firmy z branży rozrywkowej przyłączyły się do oskarżenia, wnosząc prywatne zarzuty<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Por. N. Zawadzka, *Wyrok TSUE w sprawie Copydan Båndkopi przeciwko Nokia Danmark A/S, czyli ciąg dalszy dyskusji o opłacie reprograficznej*, <https://www.portalprawait.com/entry/wyrok-tsue-w-sprawie-copydan-bandkopi-przeciwko-nokia-danmark-a-s-czyli-ciag-dalszy-dyskusji-o-oplacie-reprograficznej> (1.01.2016).

<sup>30</sup> Mimo skazania twórców serwis bez większych zakłóceń funkcjonował do grudnia 2014 roku, kiedy to został zamknięty przez szwedzką policję. Błyskawicznie pojawiły się kopie strony (tzw. *mirrory*). Zrodziła się także koncepcja *The Open Bay* – każdy mógłby założyć sobie własną „zatokę piratów”. W tym celu twórcy udostępnili specjalną witrynę, na której trzeba było wstępnie zarejestrować się i poddać weryfikacji. Chętni uzyskiwali dostęp do gotowego oprogramowania, które należało umieścić na swoim serwerze. Potem można było ściągnąć aktualną bazę plików typu *torrent*, zawierającą około 8 milionów rekordów. Nie ukrywano, że główną ideą „Otwartej Zatoki” było stworzenie tak wielu kopii, żeby organy ścigania poczuły się bezradne i zaprzestały walki z piractwem. Por. N. Zawadzka, *Ściganie twórców The Pirate Bay*, <https://www.portalprawait.com/entry/sciganie-tworcow-the-pirate-bay> (1.01.2016).

Oskarżeni wnieśli skargę do Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, argumentując, że nie mogą odpowiadać za sposób korzystania z serwisu „The Pirate Bay” przez innych użytkowników. Początkowym celem serwisu było przede wszystkim ułatwienie wymiany (legalnych) danych przez Internet. Przepięstwo popełnili tylko ci użytkownicy, którzy bezprawnie wymieniali materiały chronione prawem autorskim, a nie twórcy i właściciele serwisu. Dlatego skazanie tych ostatnich za współudział w popełnieniu przestępstw przeciwko prawom autorskim naruszyło ich wolność wypowiedzi. Trybunał uznał jednak, że ściganie i karanie zarówno użytkowników serwisów internetowych umożliwiających wymianę plików cyfrowych zawierających różnego rodzaju „dobra kultury”, jak i założycieli i administratorów tego typu serwisów stanowi ingerencję w prawo do rozpowszechniania i otrzymywania informacji<sup>31</sup>.

Mimo obaw o bezpieczeństwo tajemnic przedsiębiorstwa, a także problemów związanych z synchronizacją urządzeń wspomaganych przez różne systemy operacyjne, coraz więcej firm pozwala pracownikom pracować na własnym sprzęcie. Jak wynika z przeprowadzonych badań, stosowanie modelu BYOD w dłuższej perspektywie podnosi wydajność pracowników, a także pozwala zaoszczędzić przedsiębiorcy na zakupie wyposażenia oraz na inwestycjach w infrastrukturę informatyczną. Poprawia również wizerunek firmy, która prezentuje się jako nowoczesna, mobilna, otwarta na pomysły i potrzeby pracowników.

Zjawisko to, określane jako BYOD (*Bring Your Own Device*), rodzi wszelako problemy prawne. Mogą one wynikać z prawa pracy (istnieje tutaj jednakże analogia w zakresie np. używania samochodów prywatnych do celów służbowych), prawa autorskiego (*software* używany na urządzeniu prywatnym ma z reguły zawężenie *home edition*), prawa podatkowego (jak rozliczyć przysporzenie pracodawcy i koszt pracownika, który realizuje zadania służbowe na urządzeniu prywatnym). Kluczowym zagadnieniem przy wprowadzaniu BYOD są także ramy prawne dotyczące szukania równowagi pomiędzy interesami pracodawcy, który ponosi ryzyko związane z dołączeniem do sieci wewnętrznej prywatnego urządzenia pracownika, a prawem pracownika do prywatności<sup>32</sup>.

Regulację i *compliance* bada się w kontekście systemów płatności. Najbardziej innowacyjne systemy płatności mobilnych tworzą zamknięte enklawy („ekosystemy”), brakuje bowiem determinacji podmiotów rynku do przełamania barier i opracowania wspólnego, jednolitego standardu, co hamuje z kolei rozwój rynku i nie budzi

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Por. M. Kwiatkowska-Cylke, *Służbowe dane na prywatnym sprzęcie, czyli BYOD w praktyce*, <https://www.portalprawait.com/entry/sluzbowe-dane-na-prywatnym-sprzecie-czyli-byod-w-praktyce> (1.01.2016).



zaufania wśród klientów<sup>33</sup>. Wydajne systemy płatnicze są niezbędnymi składnikami dobrze funkcjonujących rynków, ułatwiają bowiem wymianę towarów, usług i aktywów. Szybkość i wygoda przetwarzania i dokonywania płatności wywierają duży wpływ na działalność gospodarczą, dlatego ważne jest, aby systemy płatności spełniały wymogi efektywności ekonomicznej. Innowacyjne usługi płatnicze to usługi, w których zostały zastosowane nowe rozwiązania technologie lub standardy zmieniające w sposób jakościowy dotychczasowy sposób dokonywania płatności<sup>34</sup>.

Na rynku usług płatniczych pojawia się znaczna liczba innowacji. Na razie tylko kilka z nich wywiera jednak znaczący wpływ na ten rynek. Istnieje zwiększona presja na przyspieszenie przetwarzania płatności – poprzez szybsze procesowanie i rozliczanie lub poprzez szybsze zapoczątkowanie płatności. Integracja rynku finansowego i projekt SEPA stanowią siłę napędową innowacji w wielu krajach. Sprzyjają tej tendencji banki centralne, które są zainteresowane promocją obrotu bezgotówkowego, a także biznes, który otwiera się na nowe możliwości zdobywania udziałów rynkowych i włączania kolejnych ogniw do łańcucha wartości. Ze względu na oligopolistyczny charakter rynku płatności regulatorzy często łagodzą wymogi dostępu do tego rynku, chcąc pobudzić skuteczną konkurencję.

### 3.4. Regulacja a *compliance* na rynku finansowym

W ramach ekonomii dobrobytu poszukuje się odpowiedzi na pytanie, kiedy państwo powinno interweniować w wolność lub własność. Atrakcyjność teorii dobrobytu polega na spójności między modelem opisowym ludzkich zachowań a konkluzjami i zaleceniami wyprowadzonymi z tego modelu. Założenie racjonalnego wyboru pozwala traktować efekty jako optymalne w rozumieniu efektywności Pareto. Stanowią one równocześnie punkty odniesienia dla ocen normatywnych. Ekonomia instytucjonalna wykracza wszelako poza naukę ekonomii, w kręgu jej

---

<sup>33</sup> Podobne problemy istnieją na rynku usług treści na życzenie (*Video on Demand – VoD*). Por. A. Kyzioł, *Netflix i inni: przybywa serwisów VoD*, „Polityka”, 22 września 2015.

<sup>34</sup> Można wskazać trzy obszary innowacji w dziedzinie płatności detalicznych: innowacyjne instrumenty płatnicze, innowacyjne kanały i sposoby dokonywania płatności, innowacyjne formy pieniądza. O ile dotąd operatorzy usług płatniczych musieli współpracować z bankami, które tradycyjnie zapewniały większość usług płatniczych, o tyle obecnie powstają prywatne, pozabankowe systemy, którym technologia umożliwia świadczenie usług bez pośrednictwa rachunku bankowego. Banki dostarczają natomiast infrastrukturę systemu płatniczego. Czynniki rozwoju rynku to wspieranie współpracy i standaryzacji oraz bezpieczna infrastruktura, która gwarantuje pewność, ciągłość i niezawodność usług płatniczych. Szczególne znaczenie ma racjonalne podejście organów antymonopolowych, które nie powinny kwestionować danych form kooperacji, niezbędnych do funkcjonowania rynku usług płatniczych. Por. W. Szpringer, *Elektroniczne instrumenty płatnicze – tendencje rozwojowe*, „e-mentor” 2013, nr 3(50).

zainteresowań znajdują się społeczne uwarunkowania ludzkich zachowań (ekonomia behawioralna).

W przypadku zagadnień związanych z ingerencją państwa przymus i konsensus stanowią centrum rozważań. Państwo nie może się natomiast zobowiązać do każdorazowego uzyskania zgody adresatów. Ingeruje ono również wtedy, gdy przewidywane są pozytywne skutki takiej interwencji, czyli przewaga korzyści względem kosztów. Preferencje adresatów nie zawsze są ponadto stabilne w czasie. Wybór motywowany prawnie a racjonalny wybór w mikroskali nie zawsze się pokrywają, gdyż regulacja może nakładać „filtry” celowo zniechęcające ludzi do dochodzenia do optimum Pareto<sup>35</sup>.

Regulacja powinna być adekwatna do celu, nie należy stosować prawa jako panaceum na wszelkie problemy czy nadmiernie ingerować w swobodę działalności gospodarczej. O ile zasada subsydiarności odnosi się do szczebla (poziomu) regulacji, a więc np. do tego, czy powinny to czynić kraje członkowskie czy sama UE, o tyle w kwestii zasady proporcjonalności chodzi o intensywność regulacji oraz jej zasięg podmiotowy i przedmiotowy (odpowiedniość i konieczność). Jednym ze sposobów racjonalizacji procesu regulacyjnego jest konsekwentne przestrzeganie pewnych zasad, takich jak: spójności uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności, przejrzystości, harmonijności i celowości, subsydiarności oraz proporcjonalności. Regulacje bankowe mogą sprzyjać poszukiwaniu równowagi w układzie: regulacja – *compliance*<sup>36</sup>.

Jedną z przyczyn kryzysu – oprócz globalnego braku równowagi np. między USA a Chinami – była nadmierna liberalizacja (deregulacja) rynku finansowego. Wywołała ona nadmiar zadłużenia wśród krajów świata zachodniego. Efekt zarażenia wyzwolił akcję ratowania zagrożonych banków. Na szczycie G-20 w 2009 roku postanowiono usztywnić regulacje w celu przywrócenia stabilności finansowej. Plany

---

<sup>35</sup> W przypadku pluralizmu celów (a jest to sytuacja bardzo częsta) nie wszystkie cele da się łatwo zrekonstruować na gruncie ekonomii dobrobytu. Ekonomia behawioralna daje znacznie szerszy kontekst ocen, które nie są ograniczone tylko do efektów czysto ekonomicznych. Legitymizacja (tak obiektywna, jak i subiektywna) ingerencji władzy publicznej dokonywanej w formie regulacji, a następnie jej wykładni i egzekucji, jest współcześnie znacznie szersza niż kiedyś, gdyż rzeczywistość jest bardziej skomplikowana, co oznacza większe znaczenie oceny skutków regulacji. Por. *What Makes Intervention Legitimate?*, 31st International Seminar on the New Institutional Economics, June 12–15, 2013, Weimar, Germany, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 2014, vol. 170, no. 1.

<sup>36</sup> System prawny staje się coraz bardziej złożony, co powoduje także zatarcie granic między jego poszczególnymi składnikami i występowanie niejasności co do ich zakresu. Stanowienie prawa wykazuje deficyt celowego działania. Prawo uchwała się zbyt doraźnie: terminy koniecznej implementacji prawa UE, groźba sankcji zewnętrznych za opieszałość, nacisk polityczny. To powoduje powstawanie ustaw bez ambicji zachowania cech systemowych przez prawo. Sądy także wycofują się z ambicji systematyzacji, nawet własnego dorobku orzeczniczego, a niejasności wykładni prawa są pogłębiane przez media, firmy doradcze, portale społecznościowe itd. Por. E. Łętowska, *Prawo w „płynnej nowoczesności”*, „Państwo i Prawo” 2014, nr 3.

te nie zostały w pełni zrealizowane, a w dużej mierze substytutem regulacji stały się nieracjonalne oszczędności budżetowe, które spowodowały kolejną falę spekulacji i ponownie doprowadziły do niestabilności.

Znaczące błędy skonstatowano w odniesieniu do tzw. lekkiej czy łagodnej regulacji oraz samoregulacji (*light-touch regulation, self-regulation*). Miały to być normy przyjazne dla rynku, o niskim koszcie *compliance*, banki wszelako łamały je w sposób jaskrawy. Prowadziło to w konsekwencji do sytuacji, w której organy nadzorcze czy sądy ferowały grzywny nawet do 10% kapitału pierwszej kategorii (Tier 1) największych banków. W ten sposób ślepa wiara w wolny rynek sprawiła, że sektor finansowy cieszy się aktualnie najmniejszym społecznym zaufaniem w gospodarce. Spadek zaufania jest największy w krajach wysoko rozwiniętych. Szczególnie wiele oburzenia – oprócz nadużyć i skandali rynkowych – budzi kontynuacja tradycji wypłaty wielkich bonusów dla wyższej kadry kierowniczej, określanej przykrym dla całego sektora określeniem *bangsters*.

Sektor finansowy nie może istnieć sam dla siebie, lecz powinien tworzyć infrastrukturę finansową i kreować zaufanie w ramach zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Porównując niedostateczną regulację sektora finansowego po ostatnim kryzysie z doświadczeniami lat 30., należy stwierdzić, że zabrakło silnego, zdecydowanego mechanizmu realizacji – na wzór słynnej komisji Senatu USA, pod kierunkiem znanego prawnika i sędziego okresu Wielkiego Kryzysu Ferdinanda Pecory. Być może kryzys nie dotknął w sposób szczególnie silny krajów bogatych, które w większości przypadków uniknęły przekształcenia recesji w depresję i pozwoliły bankom łatwo przywrócić koncepcję znaną jako *business as usual*.

Ciągle trwa dyskusja nad restytucją systemu banków specjalistycznych – na wzór amerykański. W Niemczech przeważa wszakże pogląd, że system ten nie pasuje do realiów rynkowych i ładu instytucjonalnego, gdzie pewne efekty związane z bankowością specjalistyczną są osiągane dzięki różnorodności (banki publiczne, spółdzielcze i prywatne). Różnorodność daje bowiem pewną odporność na kryzysy. Można zaobserwować znaczny nacisk wywierany na nadzór mikroostrościowy. Nie zawsze czyni on jednak zadość zasadzie proporcjonalności, a także zakłóca proporcje między nadzorem mikro- i makroostrościowym. To, że poszczególne banki są bezpieczne, nie znaczy, że stabilny jest system bankowy. Można przyjąć, że istnieje zbyt wiele i zbyt skomplikowanych regulacji mikroostrościowych, a zbyt mało i ponadto o słabej skuteczności – regulacji makroostrościowych. Nie jest w pełni jasna relacja między konkurencją a stabilnością w systemie finansowym.

W koncepcji Bazylei 3 przyjęto *implicite* założenie, że wielkiej złożoności rynków finansowych musi odpowiadać w takim samym stopniu złożona i szczegółowa regulacja nadzorcza. Nie da się tego założenia w pełni poprawnie urzeczywistnić.

Przykładem są ratingi wewnętrzne: zbyt złożone, o zbyt wielu parametrach, nie w pełni obserwowalnych i opartych na nie zawsze dobrych modelach. *Single Resolution Mechanism* i odpowiednie ustawy krajowe o restrukturyzacji banków mają na celu skuteczne zwalczanie kryzysów także wielkich banków, do tej pory „zbyt dużych, by upaść” – bez zagrożenia stabilności całego systemu finansowego. Temu celowi służy również Europejska Unia Bankowa i nowy, unijny nadzór bankowy sprawowany przez EBC. Można mówić o wyłonieniu się w licznych krajach trzeciego – oprócz mikro- i makroostrożnościowego – wymiaru nadzoru: ochrony konsumenta na rynku usług *consumer finance*.

Antycykliczna polityka makroostrożnościowa zakłada stabilność finansową, a tym samym zapewnienie pozytywnego wkładu sektora finansowego we wzrost gospodarczy. Dotychczasowe badania kosztów i korzyści nie dają wszelako pełnej wiedzy, która mogłaby stać się podstawą antycyklicznych norm makroostrożnościowych. Badania odnoszą się w gruncie rzeczy do szacowania kosztów i korzyści pośrednich, wyrażonych jako procent długoterminowego rocznego PKB. W analizach tych pomija się zatem skutki bezpośrednie, np. wdrożenia regulacji w poddanych nadzorowi instytucjach finansowych, egzekwowania regulacji czy korzyści dla sfery realnej. Dostrzega się związek przyczynowy między kryzysami płynności i niewypłacalności banków a brakami czy lukami w systemie rachunkowości, która nie zawsze jest adekwatnym odzwierciedleniem sytuacji ekonomicznej banku<sup>37</sup>. Ponadto koszty i korzyści z regulacji kapitałowych lub płynnościowych mogą być zarówno niedoszacowane, jak i przeszacowane. Wadą analizy kosztów w długim okresie jest także pomijanie wpływu innych polityk, np. polityki pieniężnej, która może osłabiać negatywne skutki restrykcyjnej polityki makroostrożnościowej oraz ograniczać jej korzyści. Polityka pieniężna jest bowiem istotną determinantą podejmowania przez banki ryzyka, a także nadmiernej procykliczności. Jednolita polityka pieniężna EBC nie jest w jednakowym stopniu dopasowana do potrzeb każdego kraju ze strefy euro. Skuteczność jednolitej polityki pieniężnej EBC w zakresie kształtowania sytuacji makroekonomicznej jest różna w poszczególnych krajach ze względu na różnicowanie ich sytuacji gospodarczej oraz sprawność mechanizmów adaptacyjnych. Podstawą pełnej oceny stabilizacyjnego oddziaływania jednolitej polityki pieniężnej EBC powinna być obserwacja koniunktury zarówno w zakresie całej strefy euro, jak i na poziomie gospodarek krajowych<sup>38</sup>. Badania nie dają jasnych wskazówek co do

<sup>37</sup> Por. A. Aleszczyk, *The Banks' Financial Reporting and the Downfall of the Banking Sector*, "Journal of Management and Financial Sciences" 2015, vol. 8, issue 19.

<sup>38</sup> Por. Z. Urbanowicz, *Nieadekwatność polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego w procesie stabilizacji makroekonomicznej w strefie euro*, „Gospodarka Narodowa” 2015, nr 4; Z. Urbanowicz

zakresu restrykcyjności regulacji kapitałowych i płynnościowych, ograniczającej prawdopodobieństwo kryzysów finansowych<sup>39</sup>.

W świetle badań wyróżniono 4 modele biznesowe banków: detaliczny – szeroki lub wąski, hurtowy oraz inwestycyjny (*retail diversified*-, *retail focused*-, *investment*-, i *wholesale oriented banks*). Banki skupiające się na tradycyjnym modelu bankowości detalicznej okazały się bardziej stabilne i odporne na kryzysy. Reforma strukturalna bankowości w UE sprowadza się do renesansu koncepcji podziału na bankowość komercyjną i inwestycyjną, zwłaszcza w odniesieniu do instytucji ważnych systemowo<sup>40</sup>. Istotny czynnik odpowiedzialnego kredytowania i poprawy bezpieczeństwa finansowego gospodarstw domowych oraz integracji osób wykluczonych społecznie i finansowo stanowi rozbudowa biur informacji kredytowej<sup>41</sup>.

Banki powinny brać pod uwagę szerokie spektrum regulacji rynku finansowego, a nie tylko prawo bankowe. Banki świadczą coraz więcej usług finansowych, także poza kręgiem czynności ściśle bankowych (np. *bankassurance*). Podmioty te stanowią również poważny czynnik kapitalizacji WGPW, a także współpracują z innymi instytucjami finansowymi, np. ubezpieczycielami czy funduszami inwestycyjnymi. Należy pamiętać zatem o pozostałych dyrektywach lub regulacjach rynku, takich jak np. MIFiD, MIFiR, EMIR czy też ochrona konsumenta. Z perspektywy optymalnej strategii stosowania regulacji (*compliance*) coraz większe znaczenie mają również dobre praktyki. Banki powinny aktywnie uczestniczyć w projektowaniu nowych regulacji, by współtworzyć atmosferę zrozumienia dla istotnych potrzeb rynku finansowego oraz zaufania między interesariuszami i sektorem bankowym, a także promować koncepcję zrównoważonego rozwoju (*sustainability*)<sup>42</sup>.

---

*Stabilizacja makroekonomiczna w strefie euro w latach: 1999–2013*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2015, nr 3.

<sup>39</sup> Por. M. Olszak, *O skuteczności i efektywności antycyklicznej polityki makroostrożnościowej*, „Bezpieczny Bank” 2015, nr 4.

<sup>40</sup> Projekt Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady z 29 stycznia 2014 r. w sprawie środków strukturalnych zwiększających odporność instytucji kredytowych, 2014/0020 (COD), COM(2014) 43 final, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014\\_2019/documents/com/com\\_com%282014%290043\\_/com\\_com%282014%290043\\_pl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/documents/com/com_com%282014%290043_/com_com%282014%290043_pl.pdf) (1.01.2016).

<sup>41</sup> Por. E. Pyykkö, *Towards Better Use of Credit Reporting in Europe*, Centre for European Policy Studies, Brussels 2013, <http://www.ceps.eu/book/towards-better-use-credit-reporting-europe> (1.01.2016); R. Ayadi, W.P. de Groen, *Banking Business Models Monitor 2014: Europe*, Centre for European Policy Studies, Brussels 2014, <http://www.ceps.eu/book/banking-business-models-monitor-2014-europe> (1.01.2016); S. Bouyon, *The Impact of Banking Structural Reform on Retail Finance*, Centre for European Policy Studies, Brussels 2013, <http://www.ceps.eu/book/impact-banking-structural-reform-household-retail-finance> (1.01.2016).

<sup>42</sup> W jednych obszarach regulacja jest nadmierna, a inne właśnie pilnie potrzebują regulacji np. sekurytyzacja, odwrócona hipoteka, dostęp do publicznych baz danych, obrót bezgotówkowy, *shadow banking*. Por. S. Kasiewicz, *Regulacje pokryzysowe a koncepcja zrównoważonego rozwoju w sektorze bankowym*, w: *Ku przyszłości*, red. I. Hejduk, A. Herman, Difin, Warszawa 2014.

W wielu krajach nadal brakuje przejrzystości, standardowej, jednolitej prezentacji kosztów i korzyści oraz uczciwych zasad marketingu usług *consumer finance*, np. kojarzenia różnych usług finansowych w ramach sprzedaży pakietowej czy wiązanej, a zatem także możliwości porównywania ofert kredytów i pożyczek<sup>43</sup>. W niektórych państwach stopień ubankowienia ludności jest jeszcze niski. Rozwój płatności mobilnych może istotnie zmniejszać zakres wykluczenia finansowego. Wiele osób, które nie mają możliwości korzystania z komputera czy Internetu, posiada wszakże telefony komórkowe<sup>44</sup>.

W tym kontekście należy zwrócić uwagę na funkcję *compliance*, która w sektorze finansowym służy do formułowania wielu wytycznych. W kwestii funkcji *compliance* w firmach nie będących podmiotami nadzorowanymi przez KNF (i pośrednio nie będących adresatami stanowisk ESMA, EBA, EIOPA czy wytycznych Komitetu Bazylejskiego) warto wskazać na to, że także takie podmioty (np. firmy telekomunikacyjne) mogłyby dużo skorzystać, gdyby postanowiły – nie czekając np. na wdrożenie normy ISO 19600 – zastosować odpowiednie wytyczne regulatorów sektora finansowego w zakresie organizacji funkcji *compliance*<sup>45</sup>.

### 3.5. Ocena skutków regulacji – na przykładzie rynku technologii ICT

Oceny technologii (*technology assessment*) dokonuje się nie tylko poprzez rynek, ale i za sprawą organów państwa. Polega ona na badaniu konsekwencji rozwoju określonych technologii, co z kolei ma pomóc w podjęciu określonych decyzji politycznych. Jest to więc dla władzy publicznej narzędzie dostarczania wiedzy i wspierania procesów decyzyjnych. Badania określone jako ocena technologii są przeprowadzane przez instytucje parlamentarne i rządowe lub niezależne instytucje badawcze. W tym celu została powołana Europejska Sieć Parlamentarnej Oceny Technologii (*European Parliamentary Technology Assessment*). Badaniu podlegają szanse i zagrożenia związane z nowymi technologiami – po to, by odpowiednio wcześniej określić ryzyko czy

<sup>43</sup> *Responsible Lending. An International Landscape*, red. J. Hubbard-Solli, November 2013, [http://www.consumersinternational.org/media/1412472/ciresponsiblelending\\_finalreport\\_06-11-13.pdf](http://www.consumersinternational.org/media/1412472/ciresponsiblelending_finalreport_06-11-13.pdf) (1.01.2016).

<sup>44</sup> *Mobile Payments and Consumer Protection*, [http://www.consumersinternational.org/media/1439190/ci\\_mobilepaymentsbriefing\\_jan14\\_final.pdf](http://www.consumersinternational.org/media/1439190/ci_mobilepaymentsbriefing_jan14_final.pdf) (1.01.2016).

<sup>45</sup> Por. G. Włodarczyk, *Co czeka polski rynek finansowy?* oraz G. Włodarczyk, *Norma ISO 19600 – próba standaryzacji zarządzania ryzykiem braku zgodności (compliance) – zagadnienia wstępne*, <https://compliancefid.wordpress.com/> (1.01.2016).



potencjalne konflikty społeczne na tle rozwoju technologii bądź ułatwić społeczne procesy uczenia się obsługi nowych technologii<sup>46</sup>.

Ciekawą pozostaje kwestia wpływu państwa na transakcje M&A. Wiele wskazuje na to, że interwencje tego rodzaju nie są (choć powinny być) neutralne konkurencyjnie, ponieważ mogą istotnie utrudniać wejścia i wyjścia z rynku, a więc wpływać na mobilność przedsiębiorstw. Można je więc traktować jako przykład zastosowania polityki przemysłowej. Przykładem jest zablokowana w 2014 roku transakcja przejęcia brytyjskiej spółki Astra/Zeneca przez amerykańską Pfizer bądź sprawa przejęcia przez General Electric działu energetycznego i działu sieci przesyłowych Alstom, co zostało warunkowo zatwierdzone przez Komisję Europejską, wiele lat po zablokowaniu przez Komisję Europejską transakcji przejęcia Honeywell przez General Electric<sup>47</sup>.

W obliczu globalizacji należy zwrócić uwagę na tendencję coraz szerszego definiowania rynków geograficznych. Kluczowe jest też nowe podejście do analizy rynków nowych technologii, które określa się jako rynki szybko rozwijające się (*fast moving markets*), gdzie ciągle pojawiają się innowacje i dużą rolę odgrywają prognozy rozwoju rynku, a nie wyłącznie diagnoza *status quo*<sup>48</sup>. Ponadto charakterystyczne jest szersze ujmowanie rynków produktowych, będące efektem konwergencji mediów i cyfryzacji kontentu. Przykładowo, w sprawie Facebook – WhatsApp zwrócono uwagę na nowe formy konkurencji, zachodzącej np. zarówno między aplikacjami na smartfony a tradycyjnymi usługami telefonicznymi pochodzącymi od operatorów

<sup>46</sup> Por. *Technology Assessment. Problematyka oceny technologii*, red. M. Gwiazdowicz, P. Stankiewicz, „Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu” 2015, nr 3; por. też: K. Klincewicz, *Dyfuzja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011.

<sup>47</sup> W szczególności należy zwrócić uwagę na zastrzeżenia wobec transakcji podniesione przez Komisję Europejską oraz propozycje zobowiązań przedstawionych przez General Electric, różnice w podejściu do sprawy pomiędzy unijnym a amerykańskim organem ochrony konkurencji oraz doświadczenia stron wyniesione ze współpracy z oboma organami. Sprawa General Electric/Alstom jest wyjątkowa ze względu na olbrzymią wartość transakcji, skutki dla europejskiego i globalnego rynku energetycznego, a także ze względu na aspekty polityczne (interwencja rządu Republiki Francuskiej) oraz relacje między konkurentami (Siemens i MHI). Podejście do wysoce skomplikowanych koncentracji przez Komisję Europejską i przez Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów dopiero się kształtuje i wymaga pogłębionych badań. Por. N. Petit, *State-Created Barriers to Exit? The Example of the Acquisition of Alstom by General Electric*, <https://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/182220/1/State%20Created%20Barriers%20to%20Exit%20-%20The%20Example%20of%20the%20Acquisition%20of%20Alstom%20by%20General%20Electric%20%20%2812%2002%2015%29.pdf> (1.01.2016); por. też: R. Molski, *Prawne i ekonomiczne aspekty polityki promowania narodowych czempionów*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2015.

<sup>48</sup> Por. *Market Definition in a Globalised World*, “Competition Policy Brief” 2015, issue 2, [http://ec.europa.eu/competition/publications/cpb/2015/002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/publications/cpb/2015/002_en.pdf) (1.01.2016); *The Interchange Fees Regulation* “Competition Policy Brief” 2015, issue 3, [http://ec.europa.eu/competition/publications/cpb/2015/003\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/publications/cpb/2015/003_en.pdf) (1.01.2016); I. Mirabile, M.K. Pieber, L. Sauri, A. Stril, *Protecting the Drugs of Tomorrow: Competition and Innovation in Healthcare*, “Competition Merger Brief” 2015, issue 2, [http://ec.europa.eu/competition/publications/cmb/2015/cmb2015\\_002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/publications/cmb/2015/cmb2015_002_en.pdf) (1.01.2016).

telekomunikacyjnych (*consumer communications apps – mobile telephones services*), jak i między aplikacjami na smartfony, umożliwiającymi np. wymianę multimediów, tekstów czy zdjęć a usługami serwisów społecznościowych (*consumer communications apps – social networking services*)<sup>49</sup>.

Koncepcja jednego organizmu gospodarczego może chronić firmy przed zarzutami ze strony urzędów antymonopolowych. Warunkiem jest jej spójna interpretacja przez strony. Postulat podejścia ekonomicznego do zastosowania koncepcji jednego organizmu gospodarczego jest uzasadniony, ale jedynie dopóty, dopóki funkcje lub cele danych norm prawa ochrony konkurencji nie wyrastają z uzasadnienia innego niż ekonomiczne. Ponadto w kontekście słusznego postulatu „ekonomizacji” prawa ochrony konkurencji można zauważyć, że niekiedy za powyższym postulatem kryje się nie tyle potrzeba uwzględniania ekonomicznych założeń norm antymonopolowych, ile próba narzucenia pewnej (najczęściej neoklasykcyjnej i liberalnej) ekonomicznej ideologii<sup>50</sup>. Współczesna ekonomia jawi się wielu ludziom zbyt często jako intelektualna zabawa (gra), nieprzynosząca praktycznych korzyści dla zrozumienia świata gospodarki<sup>51</sup>.

Regulacja *ex ante* ma uzasadnienie w sytuacji, gdy brak konkurencji na danym rynku ma charakter względnie trwały. Należy wszelako podkreślić wymóg daleko posuniętej ostrożności w stanowieniu i stosowaniu prawa konkurencji. Sytuacja regulacji i braku regulacji często nie jest łatwa do porównania pod względem kosztów, gdyż nie zawsze istnieje możliwość dokonania pełnego rachunku kosztów. Nierzadko dokonuje się porównywania sytuacji hipotetycznych, a nie istniejących rzeczywiście. Cele faktyczne regulacji bywają odmienne od deklarowanych. Trzeba brać pod uwagę szeroki kontekst regulacji, ekonomię behawioralną i działania pozorne. Cele koniecznej elastyczności regulacji oraz bezpieczeństwa obrotu pozostają często kolizyjne. W przypadku prawa konkurencji typowe jest stosowanie przypuszczeń, domniemań, prognoz czy poszlak zamiast bezspornych, „twardych” dowodów. Sta-

<sup>49</sup> Por. E. Ocello, C. Sjödin, A. Subocs, *What's Up with Merger Control in the Digital Sector? Lessons from the Facebook/WhatsApp EU Merger Case*, "Competition Merger Brief" 2015, issue 1, [http://ec.europa.eu/competition/publications/cmb/2015/cmb2015\\_001\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/publications/cmb/2015/cmb2015_001_en.pdf) (1.01.2016); S. De Vita, S. Müller, V. Staykova, M. Zedler, *Convergence Meets Consolidation in the Spanish Telecom Sector, Orange/Jazztel*, "Competition Merger Brief" 2015, issue 3, [http://ec.europa.eu/competition/publications/cmb/2015/cmb2015\\_003\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/publications/cmb/2015/cmb2015_003_en.pdf) (1.01.2016).

<sup>50</sup> Por. P. Semeniuk, *Koncepcja jednego organizmu gospodarczego w prawie ochrony konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2015; por. też: K. Stolarski, *Zakaz nadużywania pozycji dominującej na rynkach telekomunikacyjnych w prawie Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2015.

<sup>51</sup> Por. *Competition Law as Regulation*, red. J. Drexel, F. di Porto, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2015; *Competition Policy and Economic Approach*, red. J. Drexel, W. Kerber, R. Podszun, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2011.



*tus quo* jest więc tylko punktem wyjścia do oceny struktury rynku, zachowań (strategii) rynkowych graczy i podjęcia decyzji przez regulatora<sup>52</sup>.

Konwergencja urządzeń i cyfryzacja kontentu, zacieranie się granic między tradycyjnymi mediami (RTV), telekomunikacją a Internetem, rozwój usług mobilnych, serwisów społecznościowych, *Cloud Computing* czy *Big Data* stanowią nowe wyzwania stawiane przed regulacją sektorową, prawem własności intelektualnej, prawem mediów elektronicznych oraz prawem konkurencji. Jest to nie tylko kwestia tworzenia niezależnych, eksperckich agencji regulacyjnych (UKE), które byłyby przeciwwagą dla interesów dominantów i motorem inwestycji infrastrukturalnych<sup>53</sup>. W centrum dyskusji pozostaje problem sztucznej inteligencji, automatycznych systemów eksperckich, wirtualnej edukacji, relacji między otwartym dostępem do treści (*Open Access*) a ochroną praw autorskich, a także „Internetu rzeczy”, zwłaszcza w przypadku odpowiedzialności ludzi za automatyczne działania maszyn i urządzeń, np. samochodów poruszających się bez kierowcy. Można tu analizować odpowiedzialność deliktową, zależną od winy, a także niezależną od winy odpowiedzialność za produkt. „Internet rzeczy” tworzy nowe wyzwania dotyczące regulacji (np. ochrony danych osobowych), gdyż przedmioty fizyczne w ramach „Internetu rzeczy” nabierają znamion typowych dla innych działów prawa, wykraczających daleko poza prawo rzeczowe<sup>54</sup>.

Celem polityki konkurencji jest maksymalizacja dobrobytu konsumenta. Warunkiem zachowania suwerenności konsumenta w tej mierze jest rynkowa, nie zaś „sztuczna” alokacja zasobów. Procedura regulacji sektorowej *ex ante* (np. telekomunikacji) stała się przedmiotem krytyki z perspektywy zasad dobrego legislatora. Postępowanie było długotrwałe, w wielu fazach niejasne, obciążone znacznymi kosztami. Wzajemne zależności w rozbudowanym układzie wiążących lub niewiążących aktów Komisji nastroczały wątpliwości krajowym organom regulacyjnym, prowadzącym postępowanie o stwierdzenie rynkowej pozycji dominującej<sup>55</sup>. Rynki

<sup>52</sup> Por. W. Szpringer, *Regulacja konkurencji a konkurencja regulacyjna*, POLTEXT, Warszawa 2010.

<sup>53</sup> Por. S. Piątek, *Nowa strategia regulacyjna na rynku telekomunikacyjnym*, „iKAR” 2012, nr 1(6); R. Śliwa, *Zarys ekonomicznej analizy polityki regulacyjnej w sektorze telekomunikacyjnym*, „iKAR” 2013, nr 2(8), [www.ikar.wz.uw.edu.pl](http://www.ikar.wz.uw.edu.pl) (1.01.2016).

<sup>54</sup> Por. O. Stiemerling, „*Künstliche Intelligenz*“ – *Automatisierung geistiger Arbeit, Big Data und das Internet der Dinge*, „Computer und Recht” 2012, nr 12, a także: G. Spindler, *Roboter, Automation, künstliche Intelligenz, selbst-steuernde Kfz – Braucht das Recht neue Haftungskategorien?*, „Computer und Recht” 2015, nr 12.

<sup>55</sup> Polityka konkurencji skupia się na środkach realizacji wolności konkurencji – na tym „jak” zapewnić wolność, a nie „co” ma zostać wytworzone. Nie powinna ona rozstrzygać tego, jaka struktura rynku czy technologia jest „prawidłowa” bądź „śluszną”, lecz raczej musi badać, czy wpływ ostatecznych użytkowników (konsumentów) na ten wybór jest dostatecznie silny. Konkurencja w sektorze IT charakteryzuje się dłuższymi okresami struktur i standardów stabilnych, przerywanymi co pewien czas nagłymi zmianami i zwrotami, kiedy firmy angażują się bardzo mocno w zawzięty wyścig o nowy standard rynkowy czy przełomową innowację (*disruptive innovation*), mając świadomość faktu, że „zwycięzca bierze

ICT charakteryzują się silnymi efektami sieciowymi. Typowe są dla nich wysokie koszty przygotowania pierwszego produktu, w tym tzw. koszty utopione (*sunk costs*) oraz niewielkie koszty jego powielania. Ma się w tym przypadku zatem do czynienia z kombinacją efektów skali po stronie popytu oraz podaży, co oznacza, że rynki ICT wykazują tendencję do wysokiej koncentracji. Władza rynkowa jednej firmy może się utrzymywać bardzo długo, bardzo trudne są też nowe wejścia na rynek. Możliwe jest wypieranie z rynku przybyszów. Rozwój rynku (np. Internetu) może prowadzić zarówno do umocnienia pozycji dotychczasowych liderów, jak i do jej podważenia – rozstrzygająca jest przewaga technologiczna, a nie tradycyjnie pojmowana rywalizacja między produktami.

Posiadanie pozycji dominującej na rynku infrastruktury – w sektorze sieciowym – umożliwia dominantowi przeniesienie atrybutów dominacji rynkowej na pionowo powiązane rynki świadczenia usług audiowizualnych, dostępu do szerokopasmowego Internetu, VoIP oraz telefonii mobilnej, cyfrowej telewizji internetowej. W efekcie powiązania „usługi potrójnej” (*triple service*), która integruje usługi innowacyjne ze standardową usługą głosową, dominant w sferze infrastruktury przenosi swoją pozycję na liczne rynki innowacyjnych usług internetowych. Cyfryzacja, konwergencja mediów sprzyjają takiej strategii. Można w ten sposób zatrzymać klientów i blokować ekspansję konkurentów, np. operatorów telewizji kablowej. W ten sposób dominant prowadzi do powstania łańcucha zmonopolizowanych i wzajemnie powiązanych rynków, z których jeden może mieć strategiczne znaczenie dla rozwoju całego sektora. Taki rynek stanowi usługa dostępu do szerokopasmowego Internetu, z którym związane jest świadczenie usług multimedialnych.

Aby zapobiec monopolizacji usytuowanych na niższym szczeblu rynku usług innowacyjnych, można promować konkurencję na poziomie infrastruktury – między sieciami operatorów telekomunikacyjnych, kablowych, radiowych itp. – lub sięgnąć do doktryny „urządzeń kluczowych” (*essential facilities*), co z kolei może ułatwić konkurencję innych operatorów z zasiedziałym posiadaczem infrastruktury<sup>56</sup>. Za kluczowe urządzenia, do których można prawnie umożliwić dostęp za rozsądną cenę, przychodzi uznać: pętlę lokalną, strumień bitów, pasmo częstotliwości radiowej, prawa własności przemysłowej (kod źródłowy). Postęp technologii pozwala wówczas nowym podmiotom wejść na pozornie podzielony rynek i podjąć konkurencję

---

wszystko”. Por. J. Hogan, *Competition Policy for Computer Software Markets*, ”Journal of Information, Law and Technology” 2001, no. 2.

<sup>56</sup> Por. J. Majcher, *Dostęp do urządzeń kluczowych w świetle orzecznictwa antymonopolowego*, WPiPG, Warszawa 2005.

z insiderami (Skype). Firmy szukają możliwości zniwelowania strat poniesionych na rynku telefonii stacjonarnej dzięki usługom internetowym (Netia)<sup>57</sup>.

Prawidłowa ocena dynamiki rynku jest istotna przy wdrażaniu prawa konkurencji. Rozwój rynków technologii IT – to dobry przykład konkurencji dynamicznej w rozumieniu Schumpetera. W wyniku ignorowania potencjalnej konkurencji w sektorach o dynamicznej konkurencji rynki mogą zostać określone zbyt wąsko, co z kolei doprowadzi do bezpodstawnych twierdzeń o dominacji. Wówczas istnieje zatem zwiększone ryzyko błędu regulacyjnego. Dynamika rynku wynika z szybkich zmian technologicznych oraz znacznych inwestycji w badania i rozwój. Cechy sektorów sieciowych (efekt sieciowy) powodują, że konkurencja ma cechy raczej „konkurencji o rynek”, a nie tylko „konkurencji na rynku”.

Sytuacja na rynku komunikacji elektronicznej umożliwia stopniowe odchodzenie od regulacji sektorowej na rzecz ogólnego prawa konkurencji, w ramach którego samo posiadanie dominującej pozycji na rynku nie stanowi podstawy do podejmowania czynności regulacyjnych wobec dominanta<sup>58</sup>. Analiza ekonomiczna efektów monopolistycznych w cyberprzestrzeni musi uwzględniać rodzaj dóbr oraz cechy rynku i sektora. Punktem wyjścia dla kolejnych prób definiowania rynku elektronicznego stało się sformułowanie na początku lat 90. określenia *cyberspace* (cyberprzestrzeń), które oznacza istnienie „świata równoległego”, stworzonego i podtrzymywanego przez komputery i sieci komputerowe. Cyberprzestrzeni nadaje się też znaczenie destrukcji czasu i przestrzeni fizycznej, określając ją jako środowisko bioelektroniczne, co można traktować jako przełom cywilizacyjny.

Z połączenia słów *market* oraz *cyberspace* powstało słowo *marketspace*. Określenie to zostało zdefiniowane jako wirtualna sfera, w której produkty i usługi istnieją jako informacja w formie cyfrowej i mogą być dostarczane poprzez kanały bazujące na technologiach informatycznych. Autorzy zwrócili uwagę na to, że rynek – określany do tej pory jako *marketplace* – posiada nowy „kształt”, którego wyznacznikami

<sup>57</sup> Dostęp do pętli lokalnej i strumień bitów można traktować komplementarnie, np. we Francji i Wielkiej Brytanii stosuje się dostęp do pętli lokalnej w dużych aglomeracjach, a strumień bitów – na obszarach słabo zurbanizowanych (strategia *two-tier*). Polityka regulacyjna różni się w krajach członkowskich, chociaż celem jest stworzenie jednolitego rynku komunikacji elektronicznej i równych reguł gry (*the level playing field*). Por. P. Gruszecki, *Konkurencja rynkowa z wykorzystaniem elementu dźwigni (Internet)*, „CEO” 2006, nr 5, s. 36 i nast.; M. Jaślan, *Internet ratuje wyniki finansowe Neni*, „The Wall Street Journal Polska” – dodatek do „Dziennika”, 14–15 lipca 2007; por. też: „Juconomy Newsletter” 2007, no. 48, Juni oraz *Wettbewerb im Internetzugangsmarkt*, Workshop der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post, „Multimedia und Recht” 2003, nr 3 (Beilage).

<sup>58</sup> Por. J. Haucap, *Wettbewerb und Regulierung im Mobilfunk aus Sicht der ökonomischen Theorie*, Institut für Wirtschaftspolitik, Universität der Bundeswehr Hamburg, März 2003; F. Kamiński, *Inwestycyjne aspekty regulacji konkurencji na rynku komunikacji elektronicznej w Unii Europejskiej*, „Telekomunikacja i Techniki Informatyczne” 2005, nr 1–2.

są elektroniczna przestrzeń i oderwanie od fizycznego miejsca. Nowatorski charakter tej definicji wskazuje jednak na zmiany zachodzące w obszarze wymiany. Akcent pada tu na niematerialny charakter samego rynku oraz przedmiotu wymiany. Ponadto podejście to wskazuje na ważną rolę informacji jako podstawowego nośnika wartości na rynku elektronicznym. Na tej podstawie, rynek elektroniczny określa się również jako wirtualne miejsce handlu, którego głównym przedmiotem jest informacja i wiedza<sup>59</sup>.

Nie miałyby sensu np. dzielenie przedsiębiorstwa Microsoft, w sytuacji, gdy nowo powstałe firmy i tak korzystałyby z tego samego standardu technologicznego, do którego nie mają dostępu inne firmy zewnętrzne. Dlatego też działanie organów publicznych w stosunku do nowo rozwijających się zjawisk nie może bazować na tradycyjnej analizie, opierającej się na popycie i podaży, lecz musi uwzględniać kwestię panowania nad dominującą technologią. Działalność Google coraz częściej znajduje się pod lupą urzędów antymonopolowych. W USA zakwestionowano unię personalną w zarządzie Google oraz Apple – producenta telefonu iPhone. W świecie Internetu jednakże wszystko ze sobą konkuruje, można więc postawić tezę dotyczącą wzajemnej konkurencji między firmami (np. Google stworzył system operacyjny Android instalowany w telefonach komórkowych, co oznacza, że wyposażone w ten system urządzenia stanowią bezpośrednią konkurencję dla firmy Apple<sup>60</sup>).

Należy zaznaczyć, że zarówno patenty, jak i standardy mają duże znaczenie w przypadku strategii innowacji. Skojarzenie tych dwóch elementów jako standardowych (kluczowych) patentów może natomiast wywoływać problemy. Standardy służą przede wszystkim lepszej interoperacyjności, co z kolei może przyczynić się do zwielokrotnienia korzyści dla przedsiębiorstw i konsumentów. Dalszy rozwój istniejących systemów oraz rozwój nowych produktów ma miejsce przede wszystkim w dziedzinie technologii ICT, których funkcjonowanie trudno sobie wyobrazić bez zastosowania jednolitych standardów. Umożliwiają one bowiem interakcję różnych składników, wykorzystanie korzyści skali, zakresu i uczenia się oraz obniżenie kosztów. Z drugiej strony, standaryzacja prowadzi do utraty części konkurencji mię-

---

<sup>59</sup> W cyberprzestrzeni niektóre czynniki prowadzące do powstania pozycji dominującej mają mniejsze znaczenie niż w świecie rzeczywistym. Z drugiej strony jednak pojawiają się nowe zjawiska mogące prowadzić do tego właśnie efektu. Te „nowe” efekty monopolistyczne związane są z technologią oraz standardami i wymykają się klasycznej analizie ekonomicznej prawa konkurencji. Tradycyjne rozwiązania związane z zapobieganiem koncentracji lub forsowaniem dekoncentracji, a także kontrolą cen i jakości, mogą okazać się mało efektywne w stosunku do tych nowych zjawisk. Por. O. Filipowski, *Analiza ekonomiczna efektów monopolistycznych w cyberprzestrzeni*, [www.cbke.uni.wroc.pl](http://www.cbke.uni.wroc.pl) (1.01.2016).

<sup>60</sup> Por. K. Kłincewicz, *Ekonomiczne i strategiczne wyzwania rynku informatycznego a przypadek firmy Microsoft*, w: *Sprawa Microsoft – studium przypadku. Prawo konkurencji na rynku nowych technologii*, red. D. Miąsik, T. Skoczny, M. Surdek, Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa 2008; T. Boguszewicz, *Google kontra urząd antymonopolowy*, „Rzeczpospolita”, 9–10 maja 2009.

dzy różnymi, alternatywnymi technologiami na danym rynku. Technologie alternatywne nie są realizowane w określonych okolicznościach, choć mogłyby one lepiej służyć konsumentom. Tak więc kluczowe okazują się instytucje służące udzielaniu licencji patentowych na rozsądnych warunkach (*Fair Reasonable and Non-Discriminatory* – FRAND), a tym samym unikaniu „zasadki patentowej” (*patent ambush*), „gąszczu patentowego” (*patent thicket*) oraz unikania kosztownych „wojen patentowych”<sup>61</sup>. Na rynkach technologii ICT powstają też wszelako nowe, trudne wyzwania dla regulacji i *compliance*<sup>62</sup>.

Na rynku komunikacji elektronicznej w UE występował dotychczas stan niepewności inwestycyjnej, wynikający z niejasnych, mało precyzyjnych zapisów pakietu regulacyjnego w odniesieniu do nowych inwestycji, co nie wykluczało nałożenia obowiązku udostępnienia nowych zasobów sieciowych konkurentom. Ten stan rzeczy hamował rozwój światłowodowych sieci dostępowych, przeznaczonych do usług szybkiego szerokopasmowego Internetu i tym samym negatywnie wpływał na rozwój gospodarki opartej na wiedzy. W tym kontekście pojawiły się postulaty dotyczące tego, aby regulacje odnoszące się do obowiązku udostępnienia infrastruktury i usług przez operatora zasiedziało były ograniczone w czasie, a termin ich wygaśnięcia – z góry ustalony. Problematyka regulacji konkurencji w tej dziedzinie jest zatem bardzo skomplikowana i zdefiniowania<sup>63</sup>.

<sup>61</sup> Por. M.A. Lemley, C. Shapiro, *A Simple Approach to Setting Reasonable Royalties for Standard-Essential Patents*, “Berkeley Technology Law Journal” 2013, vol. 28, no. 2; R. Bekkers, R. Bongard, A. Nuvolari, *An Empirical Study on the Determinants of Essential Patents Claims in Compatibility Standards*, “Research Policy” 2011, vol. 40; C. Shapiro, *Navigating the Patent Thicket: Cross Licenses, Patent Pools and Standard Setting*, w: *Innovation Policy and the Economy*, red. A.B. Jaffe, J. Lerner, S. Stern, vol. 1, MIT Press, Cambridge Mass 2001; *Jones Day*, April, 2013, <http://www.jonesday.com/files/Publication/77a53dff786c-442d-8028-906e1297060b/Presentation/PublicationAttachment/270fc132-6369-4063-951b-294ca647c5ed/Standards-Essential%20Patents.pdf> (1.01.2016); G. Sidak, *How Licensing Standard-Essential Patents is Like Buying a Car?*, WIPO, June, 2015, [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2015/03/article\\_0003.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2015/03/article_0003.html) (1.01.2016); *Why Standardized Technology Matters?*, FTC, <https://www.ftc.gov/sites/default/files/attachments/press-releases/google-agrees-change-its-business-practices-resolve-ftc-competition-concerns-markets-devices-smart/130103google-seps.pdf> (1.01.2016); *Standard Essential Patents: How Do They Fare?*, RPX Corp., 2014, <https://www.rpxcorp.com/wp-content/uploads/2014/01/Standard-Essential-Patents-How-Do-They-Fare.pdf> (1.01.2016); *Compulsory Licensing: Practical Experiences and Ways Forward*, red. R. Hilty, K. Chung-Liu, Springer, Heidelberg–New York 2015; R. Hilty, P.R. Slowinski, *Standard-essentielle Patente – Perspektiven außerhalb des Kartellrechts*, “Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht Int.” 2015, no. 9.

<sup>62</sup> Por. A. Whelan, *The Impact Assessment for the Proposed Regulation Concerning the Telecoms Single Market and to Achieve a Connected Continent*, IMCO Committee, Brussels 2013, <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201310/20131021ATT73124/20131021ATT73124EN.pdf> (1.01.2016); I. Kawka, *Nowe technologie jako wyzwanie wspólnotowego prawa łączności elektronicznej*, „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” 2008, t. 6, <http://www.europeistyka.uj.edu.pl/documents/3458728/4b368d69-b9d4-4a84-9af2-b09d8ff67a98> (1.01.2016).

<sup>63</sup> Obecna polityka UE nakierowana jest na dalszy rozwój konkurencji w sektorze, a co za tym idzie – na rozwój europejskiego rynku komunikacji elektronicznej. Podczas prac nad ostatnim pakietem

Rozwój sieci nowej generacji, NGA (*New Generation Access*) stał się elementem kształtowania konkurencyjności UE, utrzymania pozycji gospodarek krajowych czy też przeciwdziałania kryzysom<sup>64</sup>. Strategia Europa 2020 oraz Europejska Agenda Cyfrowa podkreśla znaczenie uwzględnienia rozwoju całokształtu technik komunikacyjnych technologii nowej generacji NGN w procesie formułowania europejskiej polityki regulacyjnej. Ze względu na zmianę otoczenia regulacyjnego, w szczególności likwidacji monopolu i otwarcia dostępu sieci dla nowych podmiotów, polityka w zakresie NGA miała szansę klarować się jeszcze na etapie budowy nowego środowiska gospodarczego. Polityka regulatorów w tym zakresie stała się przewidywalna, dzięki czemu operatorzy mogą ponosić mniejsze ryzyko inwestycji w sieci światłowodowe<sup>65</sup>.

Wykorzystywane w tym zakresie instrumenty regulacyjne powinny być oparte na koncepcji drabiny inwestycyjnej zarówno w ramach rynku dostępu fizycznego do infrastruktury sieciowej, jak i hurtowego dostępu szerokopasmowym. Koncepcja ta zakłada zmianę środowiska telekomunikacyjnego poprzez wprowadzenie nowych warunków świadczenia usług oraz reguł konkurencji, a także wprowadzenie rozróżnień w polityce regulacyjnej na lokalnych rynkach geograficznych, gdzie podejmowane są inwestycje w NGA. KE podkreśliła znaczenie rozszerzenia wiedzy o bazę danych o podstawowych właściwościach fizycznych infrastruktury oraz planach inwestycyjnych operatorów dominujących na danym rynku. Regulacje krajowe powinny być uzależnione od środowiska lokalnego oraz przyjętego wariantu modernizacji sieci bądź budowy nowych sieci światłowodowych<sup>66</sup>. Wprowadzenie na rynki NGN sieci o wysokiej przepustowości przełoży się na mobilność użytkowników, połączy

---

regulacyjnym zaznaczono, że celem nadrzędnym jest doprowadzenie do zgodności przepisów sektorowych z legislacją i praktyką unijnego prawa konkurencji. W związku z tym obecnie wdraża się stopniową eliminację sektorowych reguł działania w sektorze telekomunikacyjnym i obszarach pokrewnych na rzecz jednakowych regulacji konkurencji w całej gospodarce UE. Por. F. Kamiński, *Inwestycyjne aspekty regulacji konkurencji na rynku komunikacji elektronicznej w Unii Europejskiej*, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne” 2005, nr 1–2.

<sup>64</sup> Por. S. Piątek, *Polityka regulacyjna dotycząca sieci dostępowych nowej generacji*, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne” 2010, nr 3–4.

<sup>65</sup> Pierwsze rekomendacje dotyczące NGA pojawiły się w UE już w latach: 2007–2008. Następnie w 2009 roku w ramach nowelizacji pakietu dyrektyw telekomunikacyjnych zostało przedstawione stanowisko ERG, a we wrześniu 2010 roku opublikowano najważniejszy dokument w tym zakresie – Zalecenie Komisji w sprawie regulowanego dostępu do sieci nowej generacji. KE zakłada w nim uzgodnienie metod i środków regulacji idących w kierunku promowania efektywnych inwestycji w NGA przy jednoczesnym zachowaniu zasad konkurencji i uwzględnieniu ryzyka inwestycyjnego. Pewne elementy wprowadza nowy pakiet regulacyjny komunikacji elektronicznej – są to m.in. czynniki poprawiające pewność prawną dostawców, co powinno ich zachęcać do inwestowania w nowe infrastruktury *Next Generation Networks* (NGN), dotyczące np. analizy rynków i regulacji sektorowych oraz nakładania nowych obowiązków na dostawców. Pakiet wyraźnie stanowi o tym, że odcięcie dostępu do Internetu nie może wchodzić w rachubę bez możliwości kontroli sądowej.

<sup>66</sup> KE opracowała drabinę inwestycyjną dla sieci NGA, która oparta jest na drabinie inwestycyjnej w sieci miedzianej. Osiągnięcie przez inwestora kolejnych poziomów na drabinie usług dostępu



funkcjonalność sieci stacjonarnych, komórkowych i nomadycznych, a NGN stanie się zatem siecią wysoce konwergentną<sup>67</sup>.

W komunikacji elektronicznej wiele wątpliwości budzi regulacja *Next Generation Networks* (NGN). Chodzi o to, jak skłaniać operatorów do inwestycji we wspólną (lub alternatywną) infrastrukturę, a nie tylko w nowe usługi bazujące na dotychczasowej infrastrukturze, utworzonej przeważnie przez zasiedzialego dostawcę (*incumbent*). Inwestycje w tej dziedzinie są kapitałochłonne, a poniesione koszty trudno byłoby odzyskać. Stąd tak duże znaczenie stabilnej, przewidywalnej i długookresowej regulacji, która stymuluje konkurencję w sferze infrastruktury<sup>68</sup>. Służą temu celowi innowacje regulacyjne, np. „klauzula zmierzchowa” (*sunset clause*), „wakacje regulacyjne” (*regulatory holidays*), a także „drabina inwestycyjna” (*ladder of investment*). Dyskusyjna jest wszelako praktyka realizacyjna tych koncepcji<sup>69</sup>.

Idea drabiny inwestycyjnej polega na tym, by operatorzy, początkowo w sposób naturalny zaangażowani w innowacje w sferze usług, stopniowo decydowali się na inwestycje w sferze infrastruktury – w zamian za pewne nowe szanse oraz przywileje regulacyjne<sup>70</sup>. Należy przy tym pamiętać, że o migracji wartości w tym sektorze, a więc o opłacalności przechodzenia na nowe modele biznesowe oraz sensowności oferowania nowych form dostępu do multimedialnego kontentu rozstrzygają w dużej mierze użytkownicy<sup>71</sup>. Analiza sytuacji na rynku komunikacji elektronicznej w UE

---

telekomunikacyjnego wiąże się ze zwiększeniem zaangażowania infrastrukturalnego, co na drabinię produktów oznacza zmniejszenie wartości udziału operatora zasiedzialego na rzecz operatora alternatywnego.

<sup>67</sup> *Mechanizmy systemu regulacyjnego dla sieci NGN/NGA*, UKE, Warszawa, listopad 2008.

<sup>68</sup> *An Assessment of the Regulatory Framework of Electronic Communications – Growth and Investment in the EU e-Communications Sector*, Report to the European Commission, London Economics and Price Waterhouse Coopers, London 2006.

<sup>69</sup> S. Piątek, *Investment and Regulation in Telecommunications*, “Yearbook of Antitrust and Regulatory Studies” 2008, vol. 1(1); R. Cadman, *Regulation and Investment in European Telecoms Markets*, Report for the the European Competitive Telecoms Association, November, 2007; M. Cave, *Making the Ladder of Investment Operational*, [www.ictregulationtoolkit.org](http://www.ictregulationtoolkit.org) (1.01.2016); M. Cave, I. Vogelsang, *How Access Pricing and Entry Interact*, “Telecommunications Policy” 2003, vol. 27; M. Cave, *Encouraging Infrastructure Competition via the Ladder of Investment*, “Telecommunications Policy” 2006, vol. 30; M. Cave, *Regulation and Competition Law in European Telecommunications*, Post-Och Terestyrelsen Report, June, 2006; Y. Chou, K. Ch. Liu, *Paradoxical Impact of Asymmetric Regulation in Taiwan’s Telecommunications Industry: Restriction and Rent-Seeking*, “Telecommunications Policy” 2006, vol. 30.

<sup>70</sup> D. Elixmann, D. Ilic, K.H. Neumann, T. Plückerbaum, *The Economics of Next Generation Access – Final Report*, Study for the European Competitive Telecommunication Association (ECTA), WIK-Consult, Bad Hon-nef, September 10, 2008; M.J. Scott, D. Elixmann, *Regulatory Approaches to NGNs. An International Comparison*, “MPRA Working Paper” 2008, no. 8808, March, Munich; P. Helmes, J. Schoof, M. Geppert, *Herausforderungen der All-IP Netzmigration: zur Balance zwischen Effizienzgewinnen und Migrationsnachteilen*, “Computer und Recht” 2008, no. 7.

<sup>71</sup> Draft Commission Recommendation on regulated access to Next Generation Networks and Commission Staff Working Document, Brussels 2008, O.J.C. Opinia UKE dotycząca procesu budowania i eksploatacji infrastruktury NGA w Polsce, Warszawa, 17 grudnia 2008.

wykazuje, że polityka liberalizacji i demonopolizacji rynku, przy jednoczesnym wspieraniu konkurencji usługowej, (często w postaci konkurencji regulacyjnej) doprowadziła do szybkiego wzrostu rynku usług z zachowaniem znacznego obniżenia opłat i taryf. Stymulowanie rozwoju rynku oraz konkurencji przez udostępnianie bazy materialnej operatora zasiedziałego jego konkurentom jest jednak bliskie wyczerpaniu, a nakłady na nowe środki materialne pozostają stosunkowo skromne – stąd rosnące znaczenie motywowania operatorów do inwestowania w infrastrukturę.

### 3.6. Ocena skutków regulacji – na przykładzie rynku finansowego

W świetle ustaleń z zakresu literatury opisującej infrastrukturę rynku finansowego, tradycyjna ekonomia finansowa oraz analiza kosztów i efektów nie jest w pełni adekwatna do tej dozy niepewności i złożoności, z jaką ma się do czynienia w odniesieniu do współczesnego rynku finansowego. Proponuje się w tej mierze perspektywę holistyczną, wywiedzioną z filozofii, socjologii oraz ekonomii behawioralnej i instytucjonalnej. Argumentem na rzecz regulacji rynku i powołania nowych instytucji infrastruktury rynku finansowego (np. centralnych kontrahentów – CCP) jest diagnoza przyczyn ostatniego kryzysu finansowego i jakościowe oszacowanie przewagi korzyści ogólnospołecznych w porównaniu do strat wynikających z ograniczenia wolności uczestników rynku finansowego. Trzeba do tego dodać teorię infrastruktury, konkurencji oraz celowości regulacji potencjalnie negatywnych cech monopoli i oligopoli. Odwrotna zależność (*trade-off*) między konkurencją a ryzykiem jest łagodzona dzięki zapewnieniu równego dostępu, zwiększeniu liczby uczestników, korzyściom skali i obniżce kosztów. Można wówczas równocześnie pobudzać konkurencję i redukować ryzyko<sup>72</sup>.

Koncepcja sieci stać się przydatna w przypadku analizy międzynarodowego systemu prawnego – w aspekcie zarówno harmonizacji pionowej (między prawem krajowym a unijnym), jak i harmonizacji poziomej (między coraz bardziej krzyżującym się prawem publicznym i prywatnym). Zbieżność zasad, norm i wykładni ułatwiłaby np. orzeczenia dotyczące podziału ryzyka w koncernach transnarodowych, uwikłanych w przekraczające granice poszczególnych krajów łańcuchy wartości, dostaw i inwesty-

<sup>72</sup> Por. S. McNamara, *Financial Market Uncertainty and the Rawlsian Argument for Central Counterparty Clearing of OTC Derivatives*, "Notre Dame Journal of Law: Ethics and Public Policy" 2014, vol. 28, issue 1, May, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2210965](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2210965) (1.01.2016); J.S. Fontaine, H.P. Saiz, J. Slive, *Access, Competition and Risk in Centrally Cleared Markets*, "Bank of Canada Review" 2012, Autumn, <http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2012/11/bod-review-autumn12-fontaine.pdf> (1.01.2016).



cji. Wymaga to refleksji zwłaszcza pod kątem zasady subsydiarności, proporcjonalności oraz równości obciążeń publicznych<sup>73</sup>. Należy pamiętać o tym, że nadal istnieją duże różnice w otoczeniu instytucjonalnym, w związku z czym np. jedne kraje mają zintegrowany nadzór nad rynkiem finansowym, inne stawiają na *sui generis* konkurencję między różnymi organami nadzorczymi, a ponadto pojawił się supernadzór ze strony EBC – w ramach jednolitego mechanizmu nadzorczego (*Single Supervisory Mechanism* – SSM) oraz jednolitego mechanizmu sanacyjnego (*Single Resolution Mechanism* – SRM), co rodzi nowe, acz trudne pytania o środki ochrony prawnej<sup>74</sup>.

Zasada traktowania krajowego ma liczne warianty dostosowane do globalizacji, np. amerykańska *Securities and Exchange Commission* (SEC) eksperymentuje jeszcze od czasów sprzed kryzysu z zasadami ułatwiającymi wejścia zagranicznych przedsiębiorstw na rynek kapitałowy USA. Najpierw było to tzw. zmodyfikowane podejście krajowe, polegające na zwolnieniu obcych firm z niektórych wymogów zbędnych lub sprzecznych w świetle regulacji kraju pochodzenia. Zwolnienia te były dostępne niezależnie od oceny jakości nadzoru w kraju pochodzenia. W dużej mierze dotyczyły tylko dużych transakcji z inwestorami instytucjonalnymi mającymi siedzibę w USA. Od roku 2007 w obliczu kryzysu SEC zaczęła jednak sprawdzać, czy warunki regulacyjne w kraju pochodzenia i w USA są pod względem zasadniczych kwestii porównywalne. SEC oraz inne organy nadzorcze (*Commodity Futures Trading Commission* – CFTC) opracowały więc całą gamę narzędzi analitycznych, służących takim badaniom porównawczym, by w miarę możliwości ograniczyć – z natury rzeczy kłopotliwe – eksterytorialne stosowanie Dodd-Frank Act (*substituted compliance*)<sup>75</sup>.

Przykład amerykańskiego Orderly Liquidation Authority pokazuje, że nawet utworzenie specjalnego organu, którego zadaniem jest sanacja lub likwidacja instytucji finansowych kreujących ryzyko systemowe, może nie spełniać oczekiwań odejścia od sanacji banków „zbyt dużych, by upaść” typu *bail-out*, rozdysponowującej straty na podatników, w kierunku sanacji typu *bail-in*, obciążających właścicieli,

<sup>73</sup> Por. H. Muir Watt, *Governing Networks: A Global Challenge for Private International Law*, “Maastricht Journal of European and Comparative Law” 2015, no. 3; S. Lierman, *Laws as Complex Adaptive System. The Importance of Convergence in a Multi-Layered Legal Order*, “Maastricht Journal of European and Comparative Law” 2015, no. 4.

<sup>74</sup> Por. L.J. White, *Consolidation or Competition for Financial Regulators*, <https://www.globalpolicy.org/empire/47141.html> (1.01.2016); A. Witte, *Standing and Judicial Review in the New EU Financial Markets Architecture*, “Journal of Financial Regulation” 2015, vol. 1, issue 2, <http://jfr.oxfordjournals.org/content/1/2/226> (1.01.2016).

<sup>75</sup> Por. H.E. Jackson, *Substituted Compliance: The Emergence, Challenges, and Evolution of a New Regulatory Paradigm*, “Journal of Financial Regulation” 2015, vol. 1, issue 2, <http://jfr.oxfordjournals.org/content/1/2/169> (1.01.2016); A. Artamonov, *Cross-Border Application of OTC Derivatives Rules: Revisiting the Substituted Compliance Approach*, “Journal of Financial Regulation” 2015, vol. 1, issue 2, <http://jfr.oxfordjournals.org/content/1/2/206> (1.01.2016).

wierzyteli i menadżerów zagrożonych instytucji. Nie znaczy to, że pomoc państwa zawsze należy oceniać negatywnie. Przeciwnie, systemowy kontekst może uzasadniać np. gwarancje publiczne, które stanowią instrument zapobiegania kryzysom<sup>76</sup>. Banki centralne w UE i w USA podejmują inicjatywy zmierzające do uniezależnienia się od ratingów narzucanych przez agencje ratingowe. Co do zasady – banki centralne oceniają jakość tych ratingów pozytywnie. Działania te zmierzają więc nie do całkowitego przekreślenia ratingów, a raczej do ich uzupełniania, np. w drodze redefinicji polityki zabezpieczeń<sup>77</sup>.

Pełna ilościowa ocena skutków regulacji nie jest możliwa ze względu na braki informacyjne, stopniowe wdrażanie regulacji, w tym aktów wykonawczych, w różnym czasie, trudności odseparowania wpływu poszczególnych aktów prawnych na rynek, komplementarności lub substytucyjności wpływu określonych regulacji, współzależności (synergii lub kolizji) między nimi, ciągle nowych możliwości obchodzenia prawa w drodze innowacji finansowych (arbitraż prawny) lub konkurencji regulacyjnej zachodzącej między jurysdykcjami krajowymi<sup>78</sup>. Przykładem podejścia jakościowego, problemowego względem oceny skutków regulacji, jest stosowana ostatnio innowacyjna koncepcja badania tzw. zasady proporcjonalności, składającej się z 3 elementów (proporcjonalności *sensu stricte*, odpowiedniości i konieczności)<sup>79</sup>.

Brak możliwości kwantyfikacji kosztów i korzyści prowadzi do rozwoju badań jakościowych. Wynika on nie tylko z trudności wyceny wartości humanistycznych (takich jak np. godność, zdrowie i życie ludzi), ale też z braku pełnej wiedzy na temat rozwoju sytuacji w przyszłości. Ponieważ władze publiczne muszą jednak podejmo-

<sup>76</sup> Por. J. Mitts, *Systemic Risk and Managerial Incentives in the Dodd-Frank Orderly Liquidation Authority*, "Journal of Financial Regulation" 2015, vol. 1, issue 1, <http://jfr.oxfordjournals.org/content/1/1/51> (1.01.2016); F. Allen, E. Carletti, I. Goldstein, A. Leonello, *Moral Hazard and Government Guarantees in the Banking Industry*, "Journal of Financial Regulation" 2015, vol. 1, issue 1, <http://jfr.oxfordjournals.org/content/1/1/30> (1.01.2016).

<sup>77</sup> Por. P.L. Athanassiou, A. Theodosopoulou, *Reducing Over-Reliance on Credit Rating Agencies: State of Play and Challenges Ahead*, "Maastricht Journal of European and Comparative Law" 2015, no. 5.

<sup>78</sup> "The full impact of the financial reform agenda can in principle only be assessed in the years to come, as most rules have only been recently adopted, there are phasing-in periods and some rules still need to be complemented with delegated and implementing acts. Even then it will be difficult to isolate regulatory impacts from other factors, such as the direct consequences of the crisis (e.g. increased risk aversion, uncertain market conditions, monetary policy interventions and low interest rates) and wider macroeconomic, technological and demographic changes. Pre-crisis market conditions cannot serve as the relevant benchmark, as it is precisely the boom-bust experience which much of the financial reform agenda aims to avoid being repeated". Por. *Economic review of the financial regulation agenda A Reformed Financial Sector for Europe*, Commission Staff Working Document, Brussels, May 15, 2014, COM(2014) 279 final, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/finances/docs/general/20140515-erfra-working-document\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/general/20140515-erfra-working-document_en.pdf) (1.01.2016).

<sup>79</sup> Por. S. Kasiewicz, L. Kurkliński, W. Szpringer, *Zasada proporcjonalności. Przełom w ocenie regulacji*, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego WIB, Warszawa 2014.

wać decyzje, nawet w sprawie dziedzin o dużej niepewności i złożoności czy skłonności do ryzyka, proponuje się metody szacowania i ewaluacji kosztów bądź efektów w pewnych przedziałach wielkości (np. metodą ekspercką czy scenariuszową), by zorientować się np. czy efekty będą uzasadniać ponoszenie kosztów (*Breakeven Analysis*). Dzięki temu można przy użyciu metod naukowych zapobiegać podejmowaniu decyzji tylko na podstawie intuicji bądź poglądów urzędników, często zresztą podanych presji grup interesów<sup>80</sup>.

Przeprowadza się wszelako liczne analizy ilustrujące koszty i korzyści dla interesariuszy, wynikające np. z restrykcyjnej ochrony konsumenta na rynku usług *consumer finance*. Szacowane są koszty i korzyści z perspektywy całego rynku finansowego, gdzie np. zaostrzanie ochrony konsumenta powoduje słabszą dostępność kredytu dla konsumentów wrażliwych, podrożenie pośrednictwa finansowego w sektorze *consumer finance*, utrudnia łagodzenie wykluczenia finansowego, ośmiela postawy roszczeniowe i hazard moralny po stronie konsumentów, podważa wzajemną lojalność i zaufanie między stronami kontraktu<sup>81</sup>.

Niektóre kraje (Wielka Brytania) inwestują w badania dotyczące korzyści i kosztów regulacji finansowych w kontekście członkostwa w UE. Regulacje UE są dzielone na takie, które są w pełni słuszne i prorynkowe, a zatem niezależnie od członkostwa Wielkiej Brytanii w UE byłyby uchwalone w ramach prawa krajowego. W świetle tych badań coraz więcej nowych regulacji rynku finansowego UE budzi zastrzeżenia, gdyż są oceniane jako nadmierne i nieuzasadnione. Skoro jednak Wielka Brytania należy do UE, musi poddać się woli większości i stosować dane regulacje niezależnie od tego, czy za nimi głosowała. Może to obniżyć przewagę konkurencyjną Londynu jako centrum finansowego świata, co skłania do poważnych dywagacji na temat członkostwa w UE. Dotychczas bowiem Londyn korzystał z konkurencji regulacyjnej w UE, podczas gdy globalnie musi liczyć się z konkurencją nowych centrów finansowych (Dubai, Hongkong, RPA)<sup>82</sup>.

<sup>80</sup> Por. C.R. Sunstein, *The Limits of Quantification*, R.L. Revesz, *Quantifying Regulatory Benefits*, D.A. Farber, *Breaking Bad? The Uneasy Case for Regulatory Breakeven Analysis*, L. Heinzerling, *Quality Control: A Reply to Professor Sunstein*, "California Law Review" 2014, vol. 102, no. 6.

<sup>81</sup> Por. *A Framework for Assessing the Benefits of Financial Regulation*, Report Prepared for Financial Services Authority, Oxera Consulting, September, 2006, <http://www.oxera.com/Oxera/media/Oxera/Framework-for-assessing-benefits-of-financial-regulation.pdf?ext=.pdf> (1.01.2016); R.H. Smith, *Global Systemic Risk Regulation since the Financial Crisis. A framework for understanding the effectiveness, impacts and harmonization of macroprudential regulation*, Deloitte, <http://www.rhsmith.umd.edu/files/Documents/News/2012/GlobalSystemicRiskRegulationStudy.pdf> (1.01.2016); *Understanding the Effects of Certain Deposit Regulations on Financial Institutions' Operations. Findings on Relative Costs on Systems, Personnel and Processes at Seven Institutions*, Consumer Financial Protection Bureau, November, 2013, [http://files.consumerfinance.gov/f/201311\\_cfpb\\_report\\_findings-relative-costs.pdf](http://files.consumerfinance.gov/f/201311_cfpb_report_findings-relative-costs.pdf) (1.01.2016).

<sup>82</sup> Por. *Costs and Benefits to the UK of EU Setting of Financial Services Regulation*, Europe Economics, December, 2011, <http://www.europe-economics.com/publications/2011europeeconomics.pdf> (1.01.2016);

Interesująca w tej kwestii jest polemika między Posnerem a Coatesem. Drugi z nich miesza dwa odrębne zagadnienia: celowości analizy kosztów i korzyści (*Cost-Benefit Analysis* – CBA) oraz niepewności wycen w ramach CBA. Twierdzi on, że, ponieważ do tej pory naukowcy nie podjęli decyzji w sprawie metodologii wycen, regulatorzy nie powinni angażować się w CBA. Nie należy wszelako wyolbrzymiać trudności w określaniu wyceny. Obecny poziom niepewności uzasadnia raczej postulat dalszych, pogłębionych badań naukowych, a nie rezygnacji z CBA. Zdaniem Coatesa, istnieje szereg argumentów teoretycznych, w świetle których trudności wyceny powstają nie tylko z powodu niedostatku badań naukowych, ale także ze względu na specyfikę rynków finansowych. J. Coats twierdzi, że rynki finansowe są „centralne” względem pozostałej części gospodarki, zbyt „niestacjonarne”, skomplikowane i probabilistyczne – do tego stopnia, że się różnią od innych rynków. Te cechy uzasadniają wyjaśnienie tego, dlaczego problemy wyceny na rynkach finansowych nie mogą być w pełni przezwyciężone.

Podobnie J. Gordon pisze o tym, że CBA nie jest skuteczna w przypadku regulacji finansowych, ponieważ rynki finansowe są „sztuczne” w tym sensie, że stanowią „konstrukt” regulacji, lecz nie dostarczają stabilnych produktów tak, jak ma to miejsce na rynkach dóbr lub usług. Ponadto rynki finansowe generują ogromne ilości danych, a wyceny są w większości natury pieniężnej, finansowej. Metodologia CBA, która sprawdza się w przypadku regulacji ochrony środowiska, konsumenta oraz zdrowia i bezpieczeństwa, gdzie mowa jest o konkretnych wielkościach i parametrach fizycznych, nie pasuje, zdaniem Coatesa, do regulacji finansowych. Autor ten nie dostarcza natomiast wiarygodnych alternatyw dla CBA. Pozostają nimi wyłącznie opinie ekspertów (*conceptual CBA*). Zdaniem autora, sądy mogłyby łatwo podważyć wyceny CBA proponowane dla sektora finansowego.

Można argumentować wszelako również w przeciwnym kierunku. Regulatorzy powinni więc właśnie używać analizy kosztów i korzyści (CBA) do oceny regulacji finansowych. Finanse to zaś idealne pole badań dla CBA, ponieważ koszty bezpośrednio i korzyści działalności finansowej można łatwo zidentyfikować, osoby i firmy kierują się dość wąskim kryterium zysku, a ogromna ilość danych pozostaje do dyspozycji w celu prowadzenia odpowiednich wycen.

J. Coates twierdzi, że w rzeczywistości wyceny są zbyt trudne do określenia ze względu na unikatowe cechy rynków finansowych, odróżniających je od innych

---

S. Booth, Ch. Howarth, M. Persson, V. Scarpetta, *Continental Shift: Safeguarding the UK's financial trade in a changing Europe*, <http://archive.openeurope.org.uk/Content/Documents/Pdfs/continental-shift.pdf> (1.01.2016); *How EU-Wholesale Financial Regulation Differs from what the UK would choose for itself. A Report for Business for Britain*, Europe Economics, December, 2014, <http://forbritain.org/EUFinancialReg.pdf> (1.01.2016).

rodzajów rynków, na których jest stosowana CBA. Nie jest to w pełni słuszne, gdyż cechy takie dotyczą także na innych rynków, a wyceny finansowe są trudne do określenia w chwili obecnej tylko dlatego, że niezbędne w tym celu badania naukowe nie są dostatecznie zaawansowane. W przypadku regulacji innych rynków efekty mogą być rozproszone także wśród różnych dziedzin (przykładowo, ochrona środowiska powoduje, że być może ludzie będą musieli drożej płacić za dobra lub usługi, ale za to np. będą lepiej wypoczywać bądź mniej wydadzą na opiekę zdrowotną, a jakość ich życia będzie lepsza).

Podniesienie rygoru regulacji kapitałowych w przypadku banków z jednej strony poprawia bezpieczeństwo i redukuje ryzyko systemowe, z drugiej zaś ogranicza dostępność kredytu oraz pogłębia wykluczenie finansowe. Podobnie nadmierna ochrona konsumenta obraca się często przeciwko jego interesom ekonomicznym. Niejasny, zmienny czy niewyraźny charakter rynku finansowego nie jest cechą wyłącznie danego rynku. Innowacje finansowe są bowiem często istotnie stwarzane po to, by obchodzić regulacje. Na innych rynkach również mają miejsce tego rodzaju zjawiska (np. zmiany składu tzw. dopalaczy, by ominąć zakaz sprzedaży konsumentom produktów szkodliwych dla zdrowia). Problem zmienności produktów i rynków musi więc rozstrzygać prawo antymonopolowe i jemu podobne.

W stosowaniu CBA do regulacji finansowych sądzi się z jednej strony, że koszty i korzyści można dość łatwo obliczyć, gdyż wszystko ma wymiar pieniężny. Z drugiej jednak strony zauważa się, że ryzyko daje się obliczyć ilościowo tylko do pewnego stopnia. Koszty i korzyści nie zawsze mają odpowiednią wagę, w przeprowadzane porównania często eksponują np. korzyści przy jednoczesnym pomniejszaniu kosztów. Analiza kosztów i korzyści stanowi więc zbiorcze określenie na bardzo różne metody badawcze: od jakościowej, problemowej analizy wybranych parametrów do ściśle ilościowych, liczbowych modeli<sup>83</sup>.

Istniejące dotychczas w Europie rozwiązania zawarte w Dyrektywach CRD (zwłaszcza 2006/48/WE oraz 2006/49/WE) czy też w Nowej Umowie Kapitałowej wydanej przez Komitet Bazylejski okazały się niedostateczne. Już choćby niedocenianie roli

---

<sup>83</sup> Por. J. Coates, *Cost-Benefit Analysis of Financial Regulation: Case Studies and Implications*, Harvard Law School, 2014, [http://www.law.harvard.edu/programs/olin\\_center/papers/pdf/Coates\\_757.pdf](http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/Coates_757.pdf) (1.01.2016); E.A. Posner, E. Glen Weyl, *Cost-Benefit Analysis of Financial Regulations: A Response to Criticisms*, <http://www.yalelawjournal.org/forum/cost-benefit-analysis-of-financial-regulations> (1.01.2016) lub [http://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2347&context=law\\_and\\_economics](http://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2347&context=law_and_economics) (1.01.2016); A. Sechooler, *Foreword: The Costs and Benefits of Cost-Benefit Analysis*, <http://www.yalelawjournal.org/forum/cost-benefit-analysis-of-financial-regulations> (1.01.2016); A. Sinden, *Costs-Benefits Analysis, Ben Franklin and the Supreme Court*, <http://www.law.uci.edu/lawreview/vol4/no4/Sinden.pdf> (1.01.2016); A. Rowell, *Time in Cost-Benefit Analysis* <http://www.law.uci.edu/lawreview/vol4/no4/Rowell.pdf> (1.01.2016); J. Sovern, *Can Cost-Benefit Analysis Help Consumer Protection Laws? Or at Least Benefit Analysis?*, <http://www.law.uci.edu/lawreview/vol4/no4/Sovern.pdf> (1.01.2016).

ryzyka płynności przy złożonych instrumentach finansowych było wystarczającym warunkiem do tego, by doszło do spotęgowania, a co gorsza przenoszenia negatywnych konsekwencji kryzysu nie tylko w ramach danego sektora, ale także w wymiarze międzynarodowym. Zarówno EBC, jak i organy UE dostrzegły wadliwość istniejących regulacji, a nawet więcej – brak odpowiednich rozwiązań o charakterze instytucjonalnym, co było przesłanką powołania tzw. grupy de Larosièrè'a oraz przygotowania szeregu rozwiązań służących po pierwsze powstrzymaniu funkcjonowania niekorzystnych zjawisk na rynkach finansowych oraz – po drugie – stworzeniu mechanizmów obronnych, chroniących przed podobnymi zjawiskami w przyszłości<sup>84</sup>.

## Podsumowanie

W opracowaniu zweryfikowano hipotezy dotyczące znaczenia regulacji – w kontekście *compliance* – jako narzędzia strategicznego oraz elementu nowego myślenia strategicznego. Nie chodzi bowiem o eliminację regulacji, która spełnia rolę redukcji różnorodności, lecz korzystanie z prawa w sposób bardziej innowacyjny, z uwzględnieniem synergii z innymi normami społecznymi. Takie ujęcie pozostaje spójne z nowym myśleniem w zarządzaniu strategicznym – podejściem systemowym i holistycznym oraz koncepcją zarządzania zintegrowanego. Koncepcja *compliance* powinna być traktowana jako niezbędny element prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Funkcja *compliance* pozwala nie tylko zoptymalizować zarządzanie ryzykiem regulacyjnym, lecz także podnosi kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz jest czynnikiem zwiększającym konkurencyjność przedsiębiorstwa. W ocenie skutków regulacji i *compliance* kluczową rolę należy przypisać ekonomicznej analizie prawa i nowym nurtom ekonomii instytucjonalnej oraz behawioralnej, które w złożonej, turbulentnej i probabilistycznej rzeczywistości zakładają posługiwanie się nie tylko metodami ilościowymi, lecz także w coraz szerszym zakresie – jakościowymi.

---

<sup>84</sup> Wizja, która została przedstawiona przez grupę de Larosièrè'a i kolejne grupy eksperckie, a w konsekwencji zaproponowane rozwiązania, niestety, nie zawsze w praktyce okazywały się skuteczne. UE podjęła dalsze działania w ramach instytucji rynku finansowego i w efekcie doszło do realizacji projektu Europejskiej Unii Bankowej. Rozwiązania w zakresie nadzoru makroostrożnościowego rozwinęły dotychczasowe instytucje oraz dopełniły, w znaczeniu prawnym, szerokie rozumienie ryzyka systemowego, wskazując na konkretne obszary, gdzie nadzór makroostrożnościowy powinien szczególnie realizować swoje cele, tj. buforę kapitałową i działania antycykliczne. Stąd aktualne pozostaje pytanie nie tylko o istnienie, ale także o skuteczność nadzoru makroostrożnościowego na szczeblu tak UE, jak i państw członkowskich. Por. P. Stanisławiszyn, *Nadzór makroostrożnościowy w Unii Europejskiej. Jak bardzo potrzebny? Jak bardzo skuteczny?*, w: *Nowe koncepcje i regulacje nadzoru finansowego*, red. W. Rogowski, Oficyna Wydawnicza Instytutu Allerhanda, Kraków–Warszawa 2014.



## Literatura

- A Framework for Assessing the Benefits of Financial Regulation*, Report Prepared for Financial Services Authority, Oxera Consulting, September, 2006, <http://www.oxera.com/Oxera/media/Oxera/Framework-for-assessing-benefits-of-financial-regulation.pdf?ext=.pdf> (1.01.2016).
- Allen F., Carletti E., Goldstein I., Leonello A., *Moral Hazard and Government Guarantees in the Banking Industry*, "Journal of Financial Regulation" 2015, vol. 1, issue 1, <http://jfr.oxfordjournals.org/content/1/1/30> (1.01.2016).
- Ayadi R., de Groen W.P., *Banking Business Models Monitor 2014: Europe*, Centre for European Policy Studies, Brussels 2014, <http://www.ceps.eu/book/banking-business-models-monitor-2014-europe> (1.01.2016).
- Bernstein A., Klein C., *Auslagerung der Compliance-Funktion bei kleineren und mittleren Unternehmen am Beispiel eines Finanzdienstleistungsunternehmens*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 6.
- Bisges M., *Ökonomische Analyse des Urheberrechts*, "Zeitschrift für Urheber und Medienrecht" 2014, no. 12.
- Booth S., Howarth Ch., Persso M., Scarpetta V., *Continental Shift: Safeguarding the UK's financial trade in a changing Europe*, London 2011, <http://archive.openeurope.org.uk/Content/Documents/Pdfs/continentalshift.pdf> (1.01.2016).
- Bouyon S., *The Impact of Banking Structural Reform on Retail Finance*, Centre for European Policy Studies, Brussels 2013, <http://www.ceps.eu/book/impact-banking-structural-reform-household-retail-finance> (1.01.2016).
- Bull H.P., *Netzpolitik. Freiheit und Rechtsschutz im Internet*, Nomos, Baden-Baden 2013.
- Calo R., *Robotics and the Lessons of Cyberlaw*, "California Law Review" 2015, vol. 103.
- Chełkowski T., *Czy wolne i otwarte oprogramowanie może przyczyniać się do wzrostu gospodarczego?*, „e-mentor” 2015, nr 2(59).
- Coates J., *Cost-Benefit Analysis of Financial Regulation: Case Studies and Implications*, Harvard Law School, Harvard 2014, [http://www.law.harvard.edu/programs/olin\\_center/papers/pdf/Coates\\_757.pdf](http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/Coates_757.pdf) (1.01.2016).
- Compulsory Licensing: Practical Experiences and Ways Forward* Springer, red. R. Hilty, K. Chung-Liu, Heidelberg–New York 2015.
- Costs and Benefits to the UK of EU Setting of Financial Services Regulation*, Europe Economics, December, 2011, <http://www.europe-economics.com/publications/2011europe-economics.pdf> (1.01.2016).
- Dierlamm A., *Compliance-Anreiz Gesetz (compAG)*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 5.
- Dörr D., Natt A., *Suchmaschinen und Meinungsvielfalt. Ein Beitrag zum Einfluss von Suchmaschinen auf die demokratische Willensbildung* "Zeitschrift für Urheber und Medienrecht" 2014, no. 11.

- Economic review of the financial regulation agenda A Reformed Financial Sector for Europe*, Commission Staff Working Document, Brussels, May 15, 2014, COM(2014) 279 final, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/finances/docs/general/20140515-erfra-working-document\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/general/20140515-erfra-working-document_en.pdf) (1.01.2016).
- Elixmann D., Ilic D., Neumann K.H., Plückebaum T., *The Economics of Next Generation Access – Final Report Study for the European Competitive Telecommunication Association (ECTA)*, WIK-Consult, Bad Honnef, September 10, 2008.
- Farber D.A., *Breaking Bad? The Uneasy Case for Regulatory Breakeven Analysis*, “California Law Review” 2014, vol. 102, no. 6.
- Federrath H., *Technik der Cloud*, “Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht” 2014, no. 1.
- Fontaine J.S., Saiz H.P., Slive J., *Access, Competition and Risk in Centrally Cleared Markets*, “Bank of Canada Review” 2012, 2012, <http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2012/11/bod-review-autumn12-fontaine.pdf> (1.01.2016).
- Gericke D., Baum O., *Corporate Governance: Wer ist Governor?*, “Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht” 2014, no. 4.
- Godyń M., *Apple przegrywa proces patentowy. Odszkodowanie wysokie*, <https://www.portalprawait.com/entry/apple-przegrywa-proces-patentowy-odszkodowanie-wysokie> (1.01.2016).
- Godyń M., *Zapadł pierwszy wyrok skazujący w sprawie portalu Megaupload*, <https://www.portalprawait.com/entry/zapadl-pierwszy-wyrok-skazujacy-w-sprawie-portalu-megaupload> (1.01.2016).
- Heinzerling L., *Quality Control: A Reply to Professor Sunstein*, “California Law Review” 2014, vol. 102, no. 6.
- Hill H., Martini M., Wagner E., *Facebook, Google & Co. Chancen und Risiken*, Nomos, Baden-Baden 2013.
- Hilty R., Slowinski P.R., *Standardessentielle Patente – Perspektiven außerhalb des Kartellrechts*, “Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht Int.” 2015, no. 9.
- Hogan J., *Competition Policy for Computer Software Markets*, “Journal of Information, Law and Technology” 2001, no. 2.
- How EU-Wholesale Financial Regulation Differs from what the UK would choose for itself. A Report for Business for Britain*, Europe Economics, December, 2014, <http://forbritain.org/EUFinancialReg.pdf> (1.01.2016).
- <http://archive.openeurope.org.uk/Content/Documents/Pdfs/continentalshift.pdf> (1.01.2016).
- [http://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2347&context=law\\_and\\_economics](http://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2347&context=law_and_economics) (1.01.2016).
- <https://www.portalprawait.com/entry/prawo-it-a-compliance-wybrane-przyklady> (1.01.2016).
- Jackson H.E., *Substituted Compliance: The Emergence, Challenges and Evolution of a New Regulatory Paradigm*, “Journal of Financial Regulation” 2015, vol. 1, issue 2, <http://jfr.oxfordjournals.org/content/1/2/169> (1.01.2016).



- Jaeger Maas G., Renz H.T., *Compliance bei geschlossenen Fonds. Ein Überblick*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 2.
- Kamiński F., *Inwestycyjne aspekty regulacji konkurencji na rynku komunikacji elektronicznej w Unii Europejskiej*, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne” 2005, nr 1–2.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., Szpringer W., *Zasada proporcjonalności. Przełom w ocenie regulacji*, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego WIB, Warszawa 2014.
- Körber T., *Analoges Kartellrecht für digitale Märkte?*, "Wirtschaft und Wettbewerb" 2015, no. 2.
- Krause H., *Kapitalmarktrechtliche Compliance: neue Pflichten und drastisch verschärfte Sanktionen nach der EU-Marktmissbrauchsverordnung*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 6.
- Ku przyszłości*, red. I. Hejduk, A. Herman, Difin, Warszawa 2014.
- Kunz P.V., *Business Judgement Rule (BJR) – Flucht oder Segen?*, "Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht" 2014, no. 3.
- Kwiatkowska-Cylke M., *Slużbowe dane na prywatnym sprzęcie, czyli BYOD w praktyce*, <https://www.portalprawait.com/entry/sluzbowe-dane-na-prywatnym-sprzecie-czyli-byod-w-praktyce> (1.01.2016).
- Larrimore L., Ouelette L.L., *The Google Shortcut to Trademark Law*, "California Law Review" 2014, vol. 102.
- Leenheer D., *Zimmerman Modern Technology, Leaky Copyrights and Claims of Harm: Insights from the Curious History of Photocopying*, "Journal of Copyright Society of the USA" 2013, vol. 61, no. 1.
- Lierman S., *Laws as Complex Adaptive System. The Importance of Convergence in a Multi-Layered Legal Order*, "Maastricht Journal of European and Comparative Law" 2015, no. 4.
- Łętowska E., *Prawo w „płynnej nowoczesności”*, „Państwo i Prawo” 2014, nr 3.
- Majcher J., *Dostęp do urządzeń kluczowych w świetle orzecznictwa antymonopolowego*, WPiPG, Warszawa 2005.
- Mantz R., *Rechtsfragen offener Netze*, Universität Karlsruhe, Karlsruhe 2008.
- Marschlich A., Paffen R., Wetzel S., *EFPIA Transparenz Kodex – Unternehmen stehen vor der Herausforderung steigender Transparenzanforderungen*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 3.
- McNamara S., *Financial Market Uncertainty and the Rawlsian Argument for Central Counterparty Clearing of OTC Derivatives*, "Notre Dame Journal of Law, Ethics and Public Policy" 2014, vol. 28, issue 1, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2210965](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2210965) (1.01.2016).
- Menell P.S., *This American Copyright Life: Reflections on Re-equilibrating Copyright for the Internet Ara*, "Journal of Copyright Society of the USA" 2014, vol. 61, no. 2.
- Menell P.S., Deporter B., *Using Fee Shifting to Promote Fair Use and Fair Licensing*, "California Law Review" 2014, vol. 102.
- Mobile Payments and Consumer Protection*, [http://www.consumersinternational.org/media/1439190/ci\\_mobilepaymentsbriefing\\_jan14\\_final.pdf](http://www.consumersinternational.org/media/1439190/ci_mobilepaymentsbriefing_jan14_final.pdf) (1.01.2016).

- Muir Watt H., *Governing Networks: A Global Challenge for Private International Law*, "Maastricht Journal of European and Comparative Law" 2015, no. 3.
- Müller S., *Cloud und Privatkopie*, "Zeitschrift für Urheber und Medienrecht" 2014, no. 1.
- Nazari-Khanachayi A., *Access-Provider als urheberrechtliche Schnittstelle im Internet*, "Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht Int." no. 5.
- Network Neutrality and Open Access*, red. I. Spiecker, J. Krämer, Nomos, Baden-Baden 2011.
- Nowe koncepcje i regulacje nadzoru finansowego*, red. W. Rogowski, Oficyna Wydawnicza Instytutu Allerhanda, Kraków–Warszawa 2014.
- Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Peukert A., *Copydan-Nokia und die Zukunft des gesetzlichen Vergütungsanspruchs für die digitale Privatkopie*, "Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht Int." 2015, no. 5.
- Piątek S., *Investment and Regulation in Telecommunications*, "Yearbook of Antitrust and Regulatory Studies" 2008, vol. 1(1).
- Piątek S., *Nowa strategia regulacyjna na rynku telekomunikacyjnym*, „iKAR” 2012, nr 1(6), [www.ikar.wz.uw.edu.pl](http://www.ikar.wz.uw.edu.pl) (1.01.2016).
- Piątek S., *Polityka regulacyjna dotycząca sieci dostępowych nowej generacji*, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne” 2010, nr 3–4.
- Posner E.A., Glen Weyl E., *Cost-Benefit Analysis of Financial Regulations: A Response to Criticisms*, <http://www.yalelawjournal.org/forum/cost-benefit-analysis-of-financial-regulations> (1.01.2016).
- Prudentino M., *Das italienische Compliance-Gesetz 231/2001. Europas strengstes Compliance-Gesetz*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 1.
- Pyykkö E., *Towards Better Use of Credit Reporting in Europe*, Centre for European Policy Studies, Brussels 2013, <http://www.ceps.eu/book/towards-better-use-credit-reporting-europe> (1.01.2016).
- Rabe O., Wacker R., Oberle D., Baumann Ch., Funk Ch., *Recht ex machina. Formalisierung des Rechts im Internet der Dienste*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg 2012.
- Rechtshandbuch Social Media*, red. G. Hornung, R. Müller-Terpitz, Springer Verlag, Heidelberg 2015.
- Responsible Lending. An International Landscape*, red. J. Hubbard-Solli, November, 2013, [http://www.consumersinternational.org/media/1412472/ciresponsiblelending\\_final-report\\_06-11-13.pdf](http://www.consumersinternational.org/media/1412472/ciresponsiblelending_final-report_06-11-13.pdf) (1.01.2016).
- Revesz R.L., *Quantifying Regulatory Benefits*, "California Law Review" 2014, vol. 102, no. 6.
- Rowell A., *Time in Cost-Benefit Analysis*, <http://www.law.uci.edu/lawreview/vol4/no4/Rowell.pdf> (1.01.2016).
- Sandmann D., *Die Compliance-Funktion unter Solvency II. Ein Überblick*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2014, no. 2.
- Schapiro L., *Unterlassungsansprüche gegen die Betreiber von Internet-Auktionshäusern und Internetmeinungsforen*, Mohr & Siebeck, Tübingen 2011.

- Schröder S., *Die Entwicklung von Compliance-Management-Systemen hinsichtlich Kartellrechts-Compliance*, "Corporate Compliance Zeitschrift" 2015, no. 2.
- Schwartzmann R., Ohr S., *Recht der sozialen Media*, C.F. Müller, Heidelberg 2015.
- Sechooler A., *Foreword: The Costs and Benefits of Coss-Benefits-Analysis*, <http://www.yalelawjournal.org/forum/cost-benefit-analysis-of-financial-regulations> (1.01.2016).
- Sinden A., *Costs-Benefits Analysis, Ben Franklin and the Supreme Court*, <http://www.law.uci.edu/lawreview/vol4/no4/Sinden.pdf> (1.01.2016).
- Smith R.H., *Global Systemic Risk Regulation since the Financial Crisis. A framework for understanding the effectiveness, impacts and harmonization of macroprudential regulation*, Deloitte, <http://www.rhsmith.umd.edu/files/Documents/News/2012/GlobalSystemicRiskRegulationStudy.pdf> (1.01.2016).
- Sovern J., *Can Cost-Benefit Analysis Help Consumer Protection Laws? Or at Least Benefit Analysis?*, <http://www.law.uci.edu/lawreview/vol4/no4/Sovern.pdf> (1.01.2016).
- Sprawa Microsoft – studium przypadku. Prawo konkurencji na rynku nowych technologii*, red. D. Miąsik, T. Skoczny, M. Surdek, Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa 2008.
- Sunstein C.R., *The Limits of Quantification*, "California Law Review" 2014, vol. 102, no. 6.
- Szlawski W., *O compliance słów kilka*, <https://www.portalprawait.com/entry/o-compliance-slow-kilka> (1.01.2016).
- Szlawski W., *Relacja – V Polsko Niemieckie Forum Prawa i Gospodarki: Polska i Niemcy zjednoczone w compliance oraz Prawo IT a compliance – wybrane przykłady*, <https://www.portalprawait.com/entry/relacja-v-polsko-niemieckie-forum-prawa-i-gospodarki-polska-i-niemcy-zjednoczone-w-compliance> (1.01.2016).
- Szpringer W., *Dostęp do treści w internecie – perspektywa regulacji*, „e-mentor” 2008, nr 5(27).
- Szpringer W., *Regulacja konkurencji a konkurencja regulacyjna*, POLTEXT, Warszawa 2010.
- Szpringer W., *Strategia dobrowolnego dzielenia się aktywami niematerialnymi na rynkach technologii ICT – nowe wyzwanie dla regulacji?*, „e-mentor” 2011, nr 5(42).
- Szpringer W., *Treści tworzone przez użytkowników a utwory w świetle prawa autorskiego*, „e-mentor” 2009, nr 1(28).
- Szpringer W., *Wpływ nowych technologii na ochronę praw własności intelektualnej w internecie*, „e-mentor” 2015, nr 1(58).
- Śliwa R., *Zarys ekonomicznej analizy polityki regulacyjnej w sektorze telekomunikacyjnym*, „iKAR” 2012, nr 2(8), [www.ikar.wz.uw.edu.pl](http://www.ikar.wz.uw.edu.pl) (1.01.2016).
- Understanding the Effects of Certain Deposit Regulations on Financial Institutions` Operations. Findings on Relative Costs on Systems, Personell and Processes at Seven Institutions*, Consumer Financial Protection Bureau, November, 2013, [http://files.consumerfinance.gov/f/201311\\_cfpb\\_report\\_findings-relative-costs.pdf](http://files.consumerfinance.gov/f/201311_cfpb_report_findings-relative-costs.pdf) (1.01.2016).
- University of Chicago, "Coase-Sandor Institute for Law and Economics Research Paper" 2014, no. 683.
- University of Chicago, "Public Law Working Paper" 2014, no. 473.

- Verheijden J., *Rechtsverletzungen auf YouTube und Facebook*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2015.
- Wachter J. de, *Intellectual Property in an Age of Big Data: an Exercise of Futility?*, "Computer Law Review" 2014, no. 1.
- Weber R.H., Volz S., *Kartellrechtlicher Handlungsbedarf im Lichte potenzieller Meinungsmacht von Suchmaschinen*, "Wirtschaft und Wettbewerb" 2015, no. 4.
- Westermeier J.T., *New Strategies for Strengthening the Protection for Databases. A Focus on Collective Works*, "Computer Law Review" 2014, no. 1.
- What Makes Intervention Legitimate?*, 31st International Seminar on the New Institutional Economics, June 12–15, 2013, Weimar, Germany, "Journal of Institutional and Theoretical Economics" 2014, vol. 170, no. 1.
- Włodarczyk G., *Co czeka polski rynek finansowy?*, [https://compliancemifid.wordpress.com/\(1.01.2016\)](https://compliancemifid.wordpress.com/(1.01.2016)).
- Włodarczyk G., *Norma ISO 19600 – próba standaryzacji zarządzania ryzykiem braku zgodności (compliance) – zagadnienia wstępne*, [https://compliancemifid.wordpress.com/\(1.01.2016\)](https://compliancemifid.wordpress.com/(1.01.2016)).
- Zawadzka N., *Ściganie twórców The Pirate Bay*, <https://www.portalprawait.com/entry/sciganie-tworcow-the-pirate-bay> (1.01.2016).
- Zawadzka N., *Wyrok TSUE w sprawie Copydan Båndkopi przeciwko Nokia Danmark A/S, czyli ciąg dalszy dyskusji o opłacie reprograficznej*, <https://www.portalprawait.com/entry/wyrok-tsue-w-sprawie-copydan-bandkopi-przeciwko-nokia-danmark-a-s-czyli-ciag-dalszy-diskusji-o-oplacie-reprograficznej> (1.01.2016).
- Zech H., *Lizenzen fuer die Benutzung von Musik, Film und E-Books in der Cloud*, "Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht" 2014, no. 1.

# SATYSFAKCJA KLIENTA JAKO WYZNACZNIK DZIAŁANOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

---

Maria Johann

## Wstęp

Zmiany związane z rozwojem nowoczesnych technologii zachodzące w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw mają istotny wpływ na kształtowanie potrzeb konsumentów oraz obowiązujące wzorce konsumpcji, co wymaga elastycznego podejścia do realizowanej strategii, szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków oraz stosowania dobrze dobranych narzędzi badawczych. Ze względu na istotne znaczenie satysfakcji klienta jako jednego z istotnych wyznaczników działalności przedsiębiorstwa kwestia odpowiedniego pomiaru satysfakcji wydaje się szczególnie istotna. Należy jednak mieć na uwadze to, że specyfika oferty rynkowej firmy oraz charakteru świadczonych usług może mieć istotny wpływ na dobór technik badawczych oraz narzędzi pomiaru satysfakcji. Dlatego też należy dokonać analizy realizowanych działań marketingowych w kontekście zmieniających się potrzeb klientów i dostosowywać badania satysfakcji do realiów rynkowych.

W opracowaniu autorka zamierza omówić modele satysfakcji klienta oraz jej wpływ na lojalność klientów i wyniki firmy, a także metody i instrumenty pomiaru satysfakcji stosowane w praktyce biznesowej. Przeprowadzone rozważania dotyczą przedsiębiorstw usługowych, a koncepcja niniejszego opracowania ściśle wiąże się z tematyką poruszaną przez autorkę w badaniach statutowych z cyklu *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem* z lat ubiegłych, gdzie wyeksponowano kwestię budowania pozytywnych relacji z partnerami biznesowymi jako jednego ze strategicznych pól konkurowania na rynku.

Tak jak w poprzednich opracowaniach, autorka zamierza posłużyć się przykładem przedsiębiorstw turystycznych w celu przedstawienia specyfiki produktów turystycznych oraz podkreślenia konieczności dostosowywania metod i narzędzi

pomiaru satysfakcji do specyficznego charakteru produktów i oferowanych usług. W opracowaniu zaprezentowany zostanie autorski model satysfakcji klienta odnoszący się do czynników kształtujących satysfakcję turystów z imprez turystycznych oferowanych przez biura podróży.

## 4.1. Satysfakcja klienta

W gospodarce rynkowej – bez względu na rodzaj działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa – ostatecznym odbiorcą produktów jest klient, którego decyzje zakupowe w bezpośredni sposób wpływają na sprzedaż, a tym samym na zyski prowadzonego biznesu. Dlatego też prawidłowe rozpoznanie potrzeb nabywców, umiejętność dostosowania oferty firmy do zmieniających się uwarunkowań rynkowych oraz obowiązujących trendów, a także zaprojektowanie produktów spełniających oczekiwania odbiorców są niezbędnym warunkiem sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Zważywszy na fakt, że zadowoleni klienci nie tylko dokonują kolejnych zakupów, ale także rekomendują markę innym potencjalnym nabywcom, można stwierdzić, że umiejętność osiągnięcia wysokiego poziomu satysfakcji klientów należy do kluczowych czynników sukcesu rynkowego firmy. Należy podkreślić to, że wszystkie teorie zarządzania z ostatnich lat, takie jak *Business Reengineering*, *Lean Management* czy *Total Quality Management* przedstawiają satysfakcję klienta jako istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Satysfakcję nabywców należy więc traktować jako jedno z kluczowych zadań strategicznych firmy, której celem jest budowanie długotrwałych relacji z klientami.

Według wielu autorów, satysfakcja jest stanem emocjonalnym, który pojawia się w wyniku konfrontacji oczekiwań klienta związanych z zakupem produktu, z jego doświadczeniami wynikającymi z użytkowania produktu. Satysfakcja klienta łączy się z zadowoleniem osiągniętym w wyniku zaspokojenia potrzeb oraz pragnień klienta, które pojawiają się wówczas, gdy oferta rynkowa firmy spełnia jego oczekiwania, co w znacznym stopniu zależy od oceny cech produktu lub usługi<sup>1</sup>. Należy jednak zauważyć, że na satysfakcję klienta mogą wpływać także czynniki osobiste, takie jak nastrój, samopoczucie, stan zdrowia czy satysfakcja z życia, co oznacza, że pozytywne emocje klientów mogą oddziaływać korzystnie na ich odczucia związane z oceną produktów i usług, negatywne emocje mogą natomiast wpływać na niższy

---

<sup>1</sup> R.I. Oliver, *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York 1977.

poziom satysfakcji<sup>2</sup>. Czynniki sytuacyjne, obejmujące na przykład warunki pogodowe, mają także wpływ na zadowolenie klientów<sup>3</sup>. Jak widać, satysfakcję klienta warunkuje wiele czynników, tym niemniej zasadnicze znaczenie dla realizowanej strategii mają czynniki, które kształtowane są przez przedsiębiorstwo, co oznacza, że podstawowym zadaniem firmy jest tworzenie produktów i usług odpowiadających potrzebom oraz wymaganiom klientów w powiązaniu z innymi elementami współtworzącymi wartość dla klienta.

Proces tworzenia wartości dla klienta obejmuje kilka podstawowych etapów, do których należy zaliczyć rozpoznanie celów klientów na podstawie identyfikacji ich potrzeb, zrozumienie źródeł wartości dla klientów, zaplanowanie procesu kreowania wartości, dokonanie pomiaru wartości, a także komunikowanie i dostarczanie wartości klientom<sup>4</sup>. Kształtowanie wartości dla klienta wymaga zarówno współpracy wewnątrzorganizacyjnej, co łączy się z koniecznością stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej ułatwiającej komunikację pomiędzy poszczególnymi działami firmy, jak i współpracy sieciowej z parterami biznesowymi, co pozwala na uzyskanie dodatkowych korzyści dzięki połączeniu kluczowych kompetencji uczestników sieci. Łączenie kluczowych kompetencji podmiotów współtworzących sieć umożliwia stworzenie unikatowej wartości dla klienta, czego efektem jest wysoki poziom satysfakcji nabywców. W formułowanej strategii przedsiębiorstwa należy więc uwzględnić znaczenie nawiązywania, utrzymywania i wzmacniania relacji z uczestnikami sieci, co wymaga włączenia kwestii współpracy oraz kształtowania pozytywnych relacji do deklaracji misji, wyznaczanych celów, a także ujęcia jej w planach i programach realizowanych przez poszczególne działy przedsiębiorstwa.

## 4.2. Modele satysfakcji klienta

W literaturze przedmiotu opisywane są różne modele satysfakcji klienta odnoszące się do przedsiębiorstw usługowych, w których najczęściej przedstawione są zależności zachodzące pomiędzy poziomem jakości świadczonych usług oraz oferowanych produktów a satysfakcją i lojalnością klienta oraz wynikami firmy.

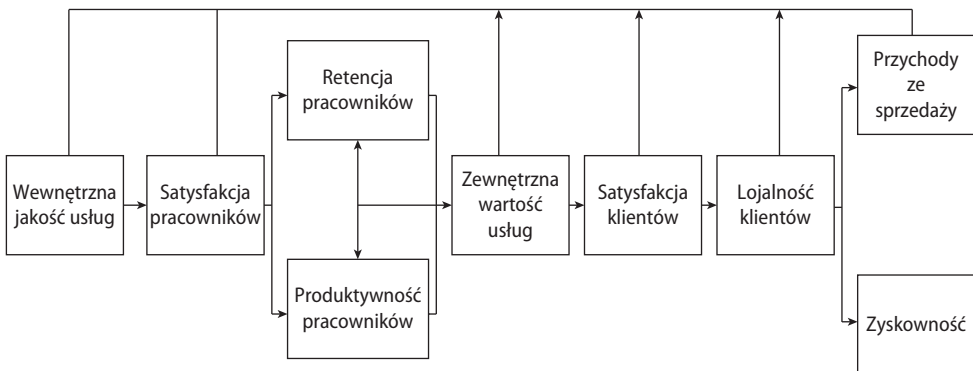
<sup>2</sup> L.L. Price, E.J. Arnould, S.L. Deibler, *Consumers' Emotional Responses to Service Encounters*, "International Journal of Service Industry Management" 1995, vol. 6, no. 3, s. 34–63.

<sup>3</sup> V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGrawHill, New York 2013, s. 79.

<sup>4</sup> B. Dobiegała-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 27–28.

W modelu zaprezentowanym przez Hesketta, Jonesa, Lovemana, Sasser'a Jr. i Schlesingera widoczna jest zależność pomiędzy satysfakcją pracowników oraz satysfakcją klientów<sup>5</sup>. Występujące w modelu powiązania zostały przedstawione na rysunku 4.1. Jakość świadczonych usług zależy od satysfakcji pracowników, która z kolei uwarunkowana jest takimi czynnikami jak odpowiedni dobór personelu, zapewnienie dobrych warunków pracy oraz możliwości rozwoju, stosowanie odpowiedniego systemu motywacji oraz szkoleń, a także dostarczanie materiałów i narzędzi niezbędnych do wykonywania pracy. Oznacza to, że umiejętność prawidłowego rozpoznania oraz zaspokojenia potrzeb pracowników jest istotna dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Działania prowadzone w ramach realizowanej strategii wobec personelu mają wpływ na wskaźniki produktywności i retencji pracowników. Należy podkreślić, że niska fluktuacja kadr umożliwia ograniczenie wydatków na rekrutację oraz szkolenia pracowników, co także przyczynia się do zwiększenia produktywności. Zadowoleni pracownicy wykonują powierzone im zadania z większym zaangażowaniem i mają lepszy nastrój dzięki czemu poziom świadczonych usług jest wyższy. Klienci z kolei są bardziej usatysfakcjonowani, a ich lojalność jest większa, czego wyrazem są kolejne zakupy, pozytywne opinie na temat firmy oraz udzielane rekomendacje. Ostatecznie zwiększają się przychody ze sprzedaży oraz osiągnięte przez przedsiębiorstwo zyski.

**Rysunek 4.1. Łańcuch powiązań pomiędzy jakością usług a satysfakcją klienta**



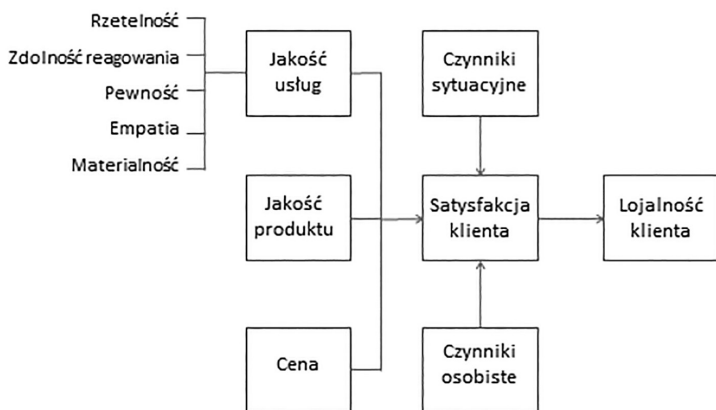
Źródło: J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser Jr., L.A. Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, "Harvard Business Review" 1994, March–April, s. 164–174.

<sup>5</sup> J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser Jr., L.A. Schlesinger, *Putting the Service-Profit Chain to Work*, "Harvard Business Review" 1994, March–April, s. 164–174.



Modelem, który odzwierciedla szerszą perspektywę pojęcia satysfakcji jest model przedstawiony przez Zeithamla, Bitnera i Gremlera, uwzględniający różne grupy czynników wpływających na satysfakcję klientów, tzn. postrzeganą jakość usług, jakość produktu oraz cenę, a także czynniki sytuacyjne i osobiste<sup>6</sup>. Na rysunku 4.2 widoczne są czynniki kształtujące percepcję jakości usług oraz poziom satysfakcji klienta. Podstawowymi atrybutami jakości usług są elementy materialne (*tangibles*) rozumiane jako wygląd zewnętrzny i wewnętrzny placówki usługowej, wyposażenie, materiały promocyjne oraz ubiór, zachowanie i prezencja personelu; rzetelność (*reliability*) oznaczająca zdolność usługodawcy do wykonania usługi dokładnie, solidnie i na czas; empatia (*empathy*) odnosząca się do zindywidualizowanego podejścia do klienta; pewność (*assurance*), czyli wiedza, kwalifikacje i wiarygodność pracowników oraz zdolność reagowania, (*responsiveness*) definiowana jako szybkość reagowania na oczekiwania klientów<sup>7</sup>. Oprócz jakości usług istotny wpływ na satysfakcję klienta ma jakość produktu, cena usługi, a także czynniki osobiste, związane np. z samopoczuciem konsumenta oraz czynniki sytuacyjne, takie jak warunki pogodowe<sup>8</sup>.

Rysunek 4.2. Czynniki kształtujące percepcję jakości usług oraz poziom satysfakcji klienta



Źródło: V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGrawHill, New York 2013, s. 79.

<sup>6</sup> V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGrawHill, New York 2013, s. 79.

<sup>7</sup> A. Parasuraman, V.A., Zeithaml L.L. Berry, *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, "Journal of Retailing" 1988, no. 64, s. 12–40.

<sup>8</sup> M. Johann, *Badanie poziomu satysfakcji klientów z produktów turystycznych oferowanych przez touroperatorów*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 12, s. 23–30.

Modelem, który także jest ważny z punktu widzenia planowania i realizacji strategii ukierunkowanej na zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji klientów jest model zaproponowany przez Parasuramana, Zeithamla i Berry'ego<sup>9</sup>. W modelu przedstawionym na rysunku 4.3 widoczne są luki jakości, mogące wpłynąć na jakość świadczonych usług i satysfakcję klientów. Autorzy wyszczególnili cztery potencjalne luki jakości, które mogą powstać w obrębie przedsiębiorstwa, co z kolei prowadzi do powstania luki jakości, związanej z różnicą pomiędzy oczekiwaniami klientów a otrzymywaną usługą<sup>10</sup>.

Luka 1 – (*the knowledge gap*) odnosi się do różnicy pomiędzy oczekiwaniami klientów a postrzeganiem tych oczekiwań przez kadre zarządzającą. Wielkość luki zależy od wielu czynników, takich jak np. prowadzenie badań marketingowych, komunikacja pomiędzy pracownikami a menadżerami, złożoność struktury organizacyjnej. Luka ta zmniejsza się w momencie, gdy badania klientów prowadzone są regularnie, a struktura organizacyjna firmy i stosowane procedury umożliwiają dobrą komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa.

Luka 2 – (*the standards gap*) dotyczy różnicy pomiędzy postrzeganiem oczekiwań nabywców przez kadre zarządzającą a wyznaczanymi standardami dostarczanych usług. W celu ograniczenia tej luki kierownictwo powinno wprowadzić procedury oraz wytyczne związane z wykonywaniem poszczególnych zadań, tak aby pracownicy wiedzieli, jak zapewnić wysoki poziom jakości świadczonych usług. Należy jednak mieć na względzie, że luka ta może być efektem ograniczenia kosztów i położenia większego nacisku na efektywność operacyjną.

Luka 3 – (*the delivery gap*) występuje wtedy, gdy pojawiają się różnice pomiędzy wyznaczonymi standardami świadczenia usług a ich wykonaniem. Występowanie tej luki zależy w dużym stopniu od postawy pracowników świadczących usługi, a przede wszystkim ich zaangażowania i chęci do wykonywania powierzonych zadań zgodnie z obowiązującymi standardami. Niezbędna jest więc odpowiednia strategia zarządzania zasobami ludzkimi, w której ważną rolę odgrywają takie elementy jak odpowiednia rekrutacja pracowników, dobry system motywacji i szkoleń oraz stosowane procedury kontroli.

Luka 4 – (*the communications gap*) wiąże się z sytuacją, kiedy występują różnice pomiędzy jakością świadczonych usług a informacjami, które klienci uzyskali na ich

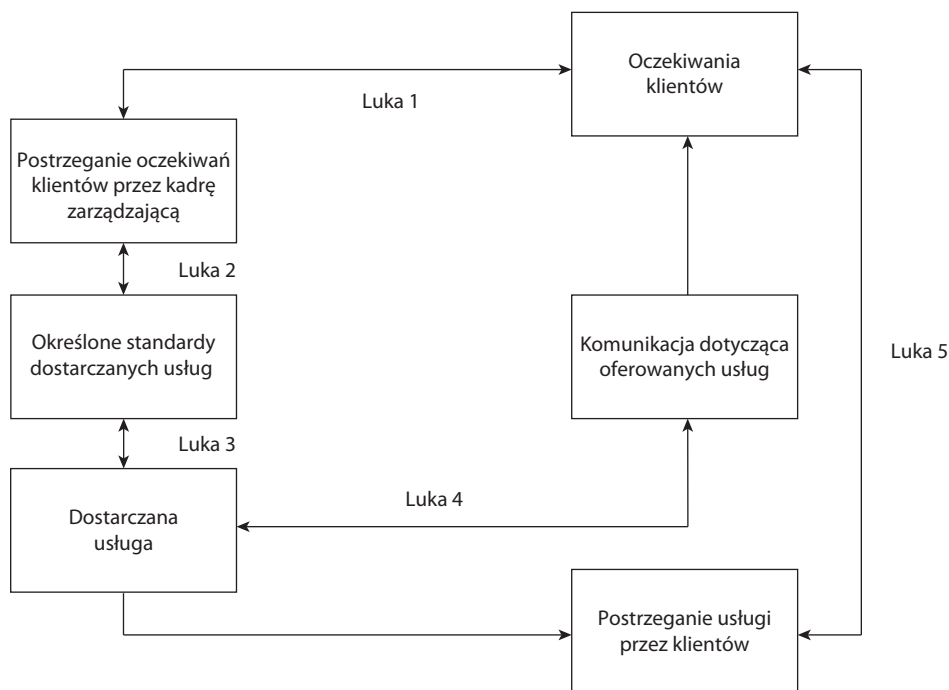
<sup>9</sup> A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing" 1985, no. 49, s. 41–50; V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *Communication and Control Processes in the Delivery of Services*, "Journal of Marketing" 1988, no. 52, s. 36–58.

<sup>10</sup> Model zaprezentowany przez A. Parasuramana, V.A. Zeithamla, L.L. Berry'ego został rozszerzony przez Ch. Lovelocka o dodatkową 6 lukę (*The Perception Gap*) Ch. Lovelock, J. Wirtz, *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011, s. 387.

temat. Oznacza to, że przekazy komunikacyjne dotyczące oferowanych usług nie odzwierciedlały należycie rzeczywistości. Dlatego tak ważna jest dobra współpraca pomiędzy menadżerami marketingu, sprzedaży i przedstawicielami agencji reklamowych, za sprawą której tworzone przekazy komunikacyjne powinny być zrozumiałe i realistyczne.

Luka 5 – (*the service gap*) powstaje jako konsekwencja wymienionych luk i stanowi różnicę pomiędzy oczekiwaniami klientów dotyczącymi spodziewanej jakości usług a ich odczuciami związanymi z postrzeganą jakością otrzymywanych usług.

**Rysunek 4.3. Konceptyjny model jakości usług**



Źródło: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing" 1985, no. 49, s. 41–50.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane modele, można stwierdzić, że kwestia satysfakcji klientów jest zagadnieniem złożonym. Mają na nią wpływ zarówno czynniki kontrolowane przez firmę, jak i te pozostające poza kontrolą przedsiębiorstwa. Ze względu na istotny wpływ satysfakcji klientów na wyniki prowadzonej działalności należy jednak dołożyć wszelkich starań, aby zapewnić jak najwyższy jej poziom poprzez oferowanie wysokiej jakości usług i produktów dostosowanych do potrzeb

nabywców, co z kolei wymaga m.in. stworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych oraz procedur, zintegrowanego zarządzania umożliwiającego współpracę pomiędzy poszczególnymi działami firmy, podejmowania działań ukierunkowanych na ograniczanie luk jakości, a także prowadzenia badań marketingowych i stosowania dobrze dobranych narzędzi pomiaru satysfakcji klientów.

### 4.3. Metody i narzędzia pomiaru satysfakcji klienta

Przedsiębiorstwa ukierunkowane na dostarczanie nabywcom wysokiej jakości produktów i usług powinny, w oparciu o wykorzystanie zróżnicowanych metod i narzędzi, wdrożyć marketingowy system informacji w celu dokonania oceny prowadzonej działalności. Taki system powinien obejmować zarówno regularne badania klientów, jak i innych podmiotów rynkowych.

Badania klientów prowadzone są w celu uzyskania informacji na temat percepcji nabywców odnośnie jakości oferowanych produktów i usług oraz innych działań realizowanych przez przedsiębiorstwo. Do najczęściej stosowanych metod i środków służących do oceny satysfakcji klientów należą ankiety, zogniskowane wywiady grupowe oraz skargi i reklamacje<sup>11</sup>.

- Ankiety – to typowa metoda zbierania danych w oparciu o opracowany kwestionariusz badawczy, w którym zawarte są zazwyczaj zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte. Pytania dotyczą najczęściej oceny podstawowych atrybutów produktu w oparciu o podaną skalę. Informacje uzyskane w wyniku prowadzonych badań umożliwiają menadżerom wprowadzanie zmian do realizowanej strategii marketingowej w celu zwiększenia poziomu satysfakcji klientów.
- Zogniskowane wywiady grupowe – to metoda badawcza, która może stanowić uzupełnienie badań prowadzonych przy wykorzystaniu ankiety. W zogniskowanym wywiadzie grupowym bierze udział 8–12 klientów, którzy odpowiadają na pytania zadawane przez moderatora. Informacje pozyskane w wyniku zastosowania tej metody są bardziej szczegółowe, należy natomiast je potwierdzić, stosując inne metody badawcze.
- Skargi i reklamacje – są ważnym narzędziem służącym do identyfikacji słabych stron prowadzonych działań marketingowych i związanych z nimi obszarów niezadowolenia klientów. W przypadku powtarzających się skarg menadżerowie

---

<sup>11</sup> K.D. Hoffman, J.E.G. Bateson, E.H. Wood, A.J. Kenyon, *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, South-Western Cengage Learning, London 2009, s. 410–422.

powinni podjąć stosowne działania w celu rozwiązania zaistniałych problemów oraz wyeliminowania zauważalnych luk jakości.

W przypadku przedsiębiorstw usługowych warto także wspomnieć o instrumentach badawczych, które stosowane są do oceny jakości usług i satysfakcji klientów, takich jak SERVQUAL, SERVPERF i IPA. SERVQUAL służy do pomiaru jakości usług w kontekście oczekiwań i percepcji klientów pod względem 5 wymiarów jakości, do których należą: elementy materialne, niezawodność, reakcja na oczekiwania klienta, fachowość i profesjonalizm oraz empatia<sup>12</sup>. SERVPERF opiera się wyłącznie na ocenie percepcji usług<sup>13</sup>, IPA umożliwia natomiast pomiar ważności i wykonania różnych atrybutów produktu<sup>14</sup>.

Badania innych podmiotów rynkowych obejmują pracowników, a także inne przedsiębiorstwa działające w tej samej branży. Najczęściej prowadzone są badania satysfakcji pracowników oraz badania rynku, a do oceny pracowników stosowana jest metoda tajemniczy klient<sup>15</sup>.

- Badania pracowników – służą do zdefiniowania problemów, które napotykają pracownicy w procesie świadczenia usług, a także do określenia poziomu ich zadowolenia z wykonywanej pracy. Informacje uzyskane w takich badaniach umożliwiają dokonanie niezbędnych zmian w ramach realizowanej strategii marketingowej w celu podwyższenia jakości oferowanych usług.
- Tajemniczy klient – jest metodą badawczą, którą stosuje się do oceniania pracowników obsługujących nabywców. Obserwator występuje w roli klienta w celu zebrania informacji na temat umiejętności sprzedażowych pracowników, obsługi klienta, wiedzy na temat produktu, prowadzenia działań promocyjnych, w kontekście obowiązujących standardów. Materiał badawczy zebrany przez obserwatora umożliwia identyfikację istniejących luk jakości.
- Badania rynku – służą do oceny jakości produktów i usług dostarczanych przez przedsiębiorstwa konkurujące w danym sektorze, co pozwala na uzyskanie realistycznej oceny prowadzonej przez firmy działalności oraz stanowi podstawę do wprowadzania ulepszeń.

---

<sup>12</sup> A. Parasuramann, L.L. Berry, V.A. Zeithaml, *SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, "Journal of Retailing" 1988, no. 67, s. 420–450.

<sup>13</sup> G. Cronin, S.A. Taylor, *Measuring service quality: a re-examination and extension*, "Journal of Marketing" 1992, no. 56(3), s. 55–67.

<sup>14</sup> J.A. Martilla, J.C. James, *Importance – Performance Analysis*, "Journal of Marketing" 1977, no. 41(1), s. 77–79.

<sup>15</sup> K.D. Hoffman, J.E.G. Bateson, E.H. Wood, A.J. Kenyon, *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, South-Western Cengage Learning, London 2009, s. 410–422.

#### 4.4. Badanie satysfakcji klienta w przedsiębiorstwie turystycznym

Zasadnicze znaczenie w przypadku prowadzonych badań satysfakcji klienta ma specyfika i charakter oferowanych produktów. W przypadku przedsiębiorstw turystycznych podstawową ofertę stanowią programy wycieczek sprzedawane w formie pakietów wakacyjnych obejmujących m.in. usługi transportowe, hotelarskie, gastronomiczne, organizatorskie, przewodnickie oraz inne świadczenia zaspokajające potrzeby turystów. Impreza turystyczna jest więc produktem złożonym, a jej ocena zależy od atrakcyjności programu, dobrej organizacji, jakości usług świadczonych przez touroperatora, a także czynników zewnętrznych związanych z różnymi aspektami pobytu w danym kraju lub regionie<sup>16</sup>. Podkreślić należy, że atrakcyjność turystyczna danego kraju lub regionu, odnosząca się zarówno do zasobów naturalnych, dziedzictwa kulturowego, jak i infrastruktury turystycznej, znacząco wpływa na możliwości kształtowania produktów turystycznych i podnosi ich wartość.

Należy także mieć na uwadze to, że jakość usług świadczonych przez touroperatorów w znaczącym stopniu zależy od usług częściowych dostarczanych przez dostawców, takich jak hotele, restauracje, przedsiębiorstwa transportowe, muzea, a także pilotów i przewodników. Można zatem stwierdzić, że do kluczowych kompetencji przedsiębiorstw turystycznych należy umiejętność tworzenia atrakcyjnych produktów turystycznych w oparciu o odpowiednio dobranych partnerów biznesowych, z którymi rozwijana jest wzajemnie korzystna współpraca, a unikatowa wartość dla turystów powstaje w wyniku łączenia kluczowych kompetencji współtworzących ją podmiotów. Dodać należy, że przedsiębiorstwa organizujące imprezy turystyczne powinny wybierać dostawców w oparciu o kryteria istotne z punktu widzenia odbiorców docelowych, co z kolei uwarunkowane jest dobrą znajomością rynku oraz specyfiki i potrzeb nabywców<sup>17</sup>.

Rozważania dotyczące satysfakcji turysty związanej z uczestnictwem w imprezach zorganizowanych należy rozpocząć od analizy tzw. czynników *push* i czynników *pull*, odnoszących się do motywacji do podróżowania. Zrozumienie podstawowych motywów skłaniających ludzi do podróżowania umożliwia zaprojektowanie odpowiednich programów marketingowych, których celem jest zachęcenie turystów do

<sup>16</sup> M. Johann, *Badanie poziomu satysfakcji klientów z produktów turystycznych oferowanych przez touroperatorów*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 12, s. 23–30.

<sup>17</sup> M. Johann, *Strategia budowania relacji z partnerami w sieci na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

odwiedzenia określonego miejsca, a motywację do podróżowania wyjaśnia właśnie teoria czynników *push* i *pull*<sup>18</sup>. Pod pojęciem czynników *push* należy rozumieć tzw. czynniki „wypychające”, związane z potrzebą podróżowania, takie jak potrzeba ucieczki od rutyny, chęć przeżycia przygody, możliwość spędzenia czasu z bliskimi i nawiązania nowych znajomości<sup>19</sup>. Czynniki *pull* obejmują z kolei czynniki „przyciągające” do danego kraju czy regionu, do czego można zaliczyć wizerunek, zasoby naturalne, dziedzictwo kulturowe, bezpieczeństwo itp.<sup>20</sup>. Czynniki *push* dają więc turystom powód do podróżowania, czynniki *pull* wyjaśniają natomiast wybór docelowego miejsca podróży<sup>21</sup>. Analizując proces wyboru turysty należy wziąć pod uwagę zarówno czynniki *pull* i *push* i rozpatrywać je łącznie<sup>22</sup>. W przypadku turystyki zorganizowanej turysta dokonuje także wyboru touroperatora, biorąc pod uwagę m.in. wiarygodność marki, dostępność hotelu spełniającego oczekiwania, atrakcyjną cenę, dostępność kierunku/kraju podróży, profesjonalną poradę sprzedawcy i dobrą opinię znajomych lub rodziny<sup>23</sup>.

Po dokonaniu wyboru touroperatora oraz zakupie wycieczki, turysta uczestniczy w wybranej imprezie turystycznej, co wiąże się z określonym doświadczeniem wpływającym na jego satysfakcję. Na rysunku 4.4 przedstawione zostały czynniki kształtujące poziom satysfakcji turysty. Doświadczenie turysty związane jest zarówno z percepcją czynników wewnętrznych, obejmujących elementy programu wycieczki i zawarte w nim usługi, jak i czynników zewnętrznych odnoszących się do odczuć turystów na temat różnych aspektów pobytu w danym kraju. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć takie elementy jak atrakcyjność programu, organizacja, hotele, restauracje, środek transportu, pilot, czy relację ceny do jakości; z kolei do czynników zewnętrznych – atrakcje turystyczne, naturę i krajobrazy, warunki pogodowe, możliwości zakupowe, przystępne ceny, bezpieczeństwo, czystość, informację turystyczną, uprzejmość wobec obcokrajowców, możliwość porozumiewania się po angielsku, możliwość poznania nowych osób, udogodnienia dla

<sup>18</sup> G.M.S. Dann, *Anomie, ego-enhancement and tourism*, „Annals of Tourism Research” 1977, no. 4(4), s. 184–194.

<sup>19</sup> D.B. Klenosky, *The pull of tourism destinations: a means-end investigation*, „Journal of Travel Research” 2002, no. 40(4), s. 385–395.

<sup>20</sup> M. Uysal, C. Jurowski, *Testing the push and pull factors*, „Annals of Tourism Research” 1994, no. 21(4), s. 844–846.

<sup>21</sup> J.L. Crompton, *Motivations for pleasure vacation*, „Annals of Tourism Research” 1979, no. 6(4), s. 408–424.

<sup>22</sup> D.B. Klenosky, *The pull of tourism destinations: a means-end investigation*, „Journal of Travel Research” 2002, no. 40(4), s. 385–395.

<sup>23</sup> Badania satysfakcji klientów przeprowadzone zostały w terminie: maj – sierpień 2014. Ankietę wypełniło 14 097 turystów, którzy spędzili wakacje organizowane przez TUI. Uczestnicy imprez turystycznych mogli wybrać do 3 najważniejszych czynników, które zdecydowały o wyborze touroperatora.

niepełnosprawnych<sup>24</sup>. Dodać należy, że dobór czynników zależy od typu realizowanej imprezy turystycznej. W przypadku wycieczek objazdowych należy wziąć pod uwagę wymienione czynniki, w przypadku wycieczek pobytowych zasadniczą rolę odgrywa natomiast m.in. lokalizacja hotelu, standard pokoi, obsługa klienta, posiłki, programy animacyjne, okoliczne atrakcje oraz plaże<sup>25</sup>, a także inne czynniki związane z miejscem pobytu.

Wymienione czynniki, wpływające na satysfakcję klienta dotyczą przede wszystkim czynników kontrolowanych przez touroperatora oraz czynników związanych z miejscem pobytu turystów. W modelu nie wyszczególniono czynników osobistych, które dotyczą samopoczucia klienta, jego stanu zdrowia, zadowolenia z życia itp., czynniki sytuacyjne natomiast, takie jak pogoda czy możliwość poznania nowych ludzi zakwalifikowano do grupy czynników zewnętrznych. Z kolei takie elementy, jak: jakość usług, jakość produktu oraz cena zostały zastąpione poprzez poszczególne czynniki kształtujące doświadczenie klienta. Należy podkreślić to, że umiejętność rozpoznania czynników wpływających na satysfakcję klienta ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu realizowanej strategii marketingowej, a w szczególności istotne jest dla prowadzonych badań satysfakcji klienta. W badaniach tych powinny być właśnie uwzględnione obszary, które kształtują doświadczenie klienta oraz związaną z nim satysfakcję.

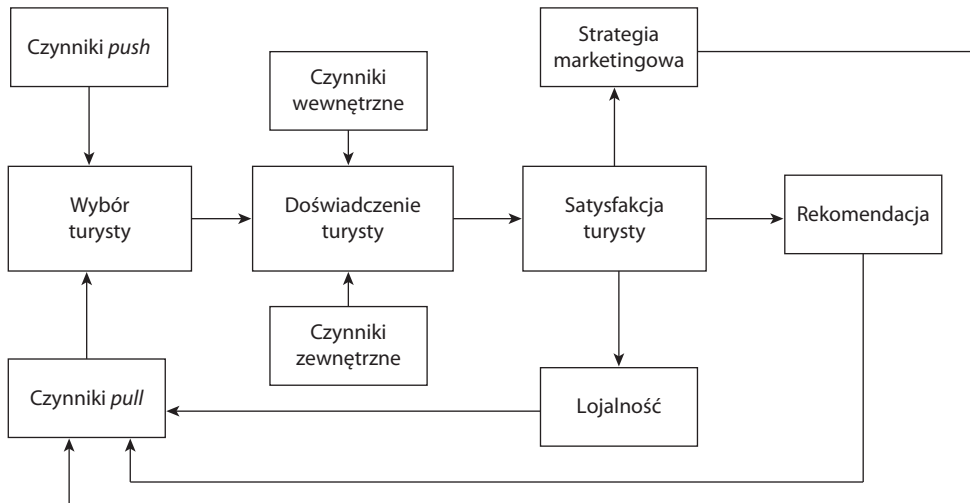
Satysfakcja turysty związana z uczestnictwem w imprezie turystycznej wpływa na lojalność wobec touroperatora, co z kolei wiąże się z kolejnymi decyzjami zakupowymi klienta i ma wpływ na wyniki sprzedażowe firmy. Dodatkowo zadowoleni turyści rekomendują wycieczki, w których biorą udział, co zachęca innych turystów do skorzystania z oferty biura podróży, a także przyczynia się do zwiększenia poziomu sprzedaży i osiąganych zysków. Jak już wspomniano, wyniki badań satysfakcji klienta należy wziąć pod uwagę w procesie planowania i realizacji strategii marketingowej, czego przykładem może być dostosowywanie oferty rynkowej firmy do potrzeb klientów poprzez wprowadzanie nowych kierunków, miejsc podróży oraz nowych hoteli, usprawnianie procesu realizacji usługi, poprawa jakości świadczonych usług oraz wprowadzanie nowych elementów do programu imprez turystycznych oraz wyeksponowanie obszarów wysoko ocenianych przez turystów w prowadzonych działaniach komunikacyjnych.

<sup>24</sup> M. Johann, *Badanie poziomu satysfakcji klientów z produktów turystycznych oferowanych przez touroperatorów*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 12, s. 23–30.

<sup>25</sup> M. Johann, L. Anastassova, *The perception of tourism product quality and tourist satisfaction: the case of Polish tourists visiting Bulgaria*, “European Journal of Tourism Research” 2014, vol. 8, s. 99–114.



Rysunek 4.4. Czynniki kształtujące poziom satysfakcji turysty



Źródło: opracowanie własne.

Zważywszy na wpływ satysfakcji turystów na wyniki firmy oraz istotne korzyści wynikające z prowadzonych badań satysfakcji klienta, należy stworzyć rozwiązania, które umożliwią monitorowanie na bieżąco poziomu satysfakcji poprzez stosowanie działań doraźnych, rozpatrywanie skarg i reklamacji oraz innych uwag dotyczących realizowanych imprez turystycznych. Dodatkowo należy prowadzić badania, które pozwolą na dokonanie oceny poziomu satysfakcji turystów. W trakcie realizacji imprezy turystycznej ważną rolę odgrywa pilot lub rezydent, który może m.in. pomóc w rozwiązaniu problemów, wyjaśnić inne podejście do świadczonych usług, wynikające z różnic kulturowych, a także wpłynąć na poprawę samopoczucia i nastroju turystów. Przedsiębiorstwa turystyczne powinny wprowadzać również jasne procedury związane ze składaniem i rozpatrywaniem skarg oraz reklamacji, a także wyodrębnić w strukturze organizacyjnej firmy dział bądź komórkę odpowiedzialną za sprawną obsługę klienta. Ważnym elementem systemu zarządzania satysfakcją i lojalnością turystów są badania satysfakcji klienta umożliwiające poznanie opinii turystów na temat jakości świadczonych usług, stanowiące podstawę do wprowadzania zmian w realizowanej strategii marketingowej przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa turystyczne stosują różne metody badania satysfakcji klientów, a także tworzą własne instrumenty badawcze umożliwiające ocenę jakości świadczonych usług. W przypadku touroperatorów, oferujących własne produkty turystyczne, kwestionariusz ankiety może być standaryzowany, co umożliwia uzyskanie informacji

na temat poziomu satysfakcji turystów z realizowanych imprez turystycznych, a także pozwala na porównanie i ocenę poszczególnych produktów. Touroperatorzy, którzy przygotowują imprezy turystyczne na zlecenie innych przedsiębiorstw korzystają najczęściej z narzędzi badawczych stosowanych przez firmy zamawiające usługi.

Przykładem przedsiębiorstwa turystycznego, które stosuje instrument badawczy służący do pomiaru satysfakcji klientów jest biuro podróży Itaka. Uczestnicy imprez turystycznych po powrocie z wycieczki otrzymują ankietę *on-line* z prośbą o jej wypełnienie. Turyści biorący udział w wycieczkach pobytowych oceniają w skali 6-stopniowej takie elementy imprezy jak pokój, wyżywienie, obsługę hotelową, animacje, położenie, plażę, atrakcje w okolicy oraz jakość do ceny, z kolei uczestnicy wycieczek objazdowych oceniają ogólną organizację, program wycieczki, wyżywienie, komfort podróży, standard autokaru i jakość do ceny. Turyści mają także możliwość przedstawienia swojej opinii na temat imprezy turystycznej. Korzyścią stosowania prostego instrumentu badawczego jest duża liczba wypełnionych ankiet, uzyskanie informacji na temat najważniejszych czynników wpływających na satysfakcję klientów, co umożliwia zidentyfikowanie podstawowych luk jakości, a także poznanie szczegółowych opinii na temat organizowanych wycieczek, co z kolei pozwala na zrozumienie przyczyn zadowolenia bądź niezadowolenia turystów. Informacje uzyskane w wyniku prowadzonych badań satysfakcji klientów stanowią podstawę do dokonywania zmian w realizowanej strategii w celu lepszego dostosowywania działań marketingowych do potrzeb odbiorców. Opinie turystów publikowane są także na stronie internetowej biura podróży, co umożliwia potencjalnym klientom zapoznanie się z ocenami uczestników imprez na temat poszczególnych wycieczek. Dodatkowo, przy każdej opinii zamieszczona jest charakterystyka turysty w oparciu o takie zmienne jak płeć, przedział wieku oraz sposób podróżowania: z rodziną, z partnerem/partnerką, ze znajomymi, dzięki czemu potencjalni klienci mogą wybrać i przeczytać te oceny, które są zgodne z ich profilem. Zamieszczenie wyników badań satysfakcji klienta na stronie internetowej stanowi uzupełnienie prowadzonych działań komunikacyjnych w Internecie, a także jest wiarygodnym i wartościowym źródłem informacji dla odbiorców<sup>26</sup>.

Biuro podróży Rainbow Tours stosuje podobny instrument badawczy jak Itaka, umieszczając kwestionariusz ankiety na stronie internetowej biura. Turyści biorący udział w wycieczkach pobytowych mogą ocenić w skali 6-stopniowej takie elementy imprezy jak pokój, wyżywienie, obsługa hotelowa, rezydent, położenie i okolice, plaża, sport i rozrywka, atrakcje dla dzieci. Istnieje także możliwość zarówno umieszczenia szczegółowych komentarzy dotyczących wyżej wymienionych obszarów, jak i wyra-

<sup>26</sup> Opracowano na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej [www.itaka.pl](http://www.itaka.pl) (10.09.2015).

żenia ogólnej opinii na temat wczasów, wakacyjnych zdjęć, dodatkowych informacji oraz plusów i minusów związanych z pobytem. Kwestionariusz ankiety przygotowany dla uczestników wycieczek objazdowych wygląda podobnie z tą tylko różnicą, że oceniane są takie elementy imprezy jak program wycieczki, pilot, transport, zakwaterowanie, wyżywienie oraz intensywność programu. W kwestionariuszu zawarte są także pytania dotyczące płci, przedziału wiekowego oraz sposobu podróżowania, co umożliwia stworzenie profilu turysty. Tak jak w przypadku Itaki opinie turystów zamieszczone są na stronie internetowej biura. W celu zachęcenia uczestników wycieczek do wypełniania ankiet zorganizowany został konkurs dla klientów biura. Raz w miesiącu jury, w którego skład wchodzi pracownicy marketingu wybierają najciekawsze opinie turystów i przyznają nagrody w postaci bonów wakacyjnych – 3 w wysokości 750 zł i 5 w wysokości 500 zł. Prowadzone przez Rainbow Tours działania przynoszą wiele korzyści, do których można zaliczyć m.in. uzyskanie informacji na temat poziomu satysfakcji klientów, zwiększenie wiarygodności biura, poprawę wizerunku, zwiększenie zaangażowania klientów oraz ich lojalności<sup>27</sup>.

Należy dodać, że zarówno Itaka, jak i Rainbow Tours stosują procedury związane ze składaniem i rozpatrywaniem reklamacji, a szczegółowe informacje dotyczące możliwości składania reklamacji są umieszczone w ogólnych warunkach uczestnictwa w imprezach turystycznych. Touroperatorzy wskazują na konieczność powiadomienia pilota lub rezydenta o zaistniałych uchybieniach w trakcie realizacji imprezy w celu usunięcia ich na miejscu. Przedstawiciele biura zobowiązani są do podjęcia środków zaradczych, zapewnienia klientom usług zgodnych z umową i pomocy w rozwiązywaniu problemów. Niezależnie od zawiadomienia o wadach imprezy, klient może złożyć reklamację w formie pisemnej listem poleconym. Reklamacja rozpatrywana jest przez pracowników działu obsługi klienta w terminie 30 dni od otrzymania pisma przez biuro podróży<sup>28</sup>.

## Podsumowanie

Ze względu na istotny wpływ satysfakcji klientów na wyniki prowadzonej działalności, strategia firmy powinna być ukierunkowana na oferowanie wysokiej jakości produktów i usług dostosowanych do potrzeb nabywców w powiązaniu z innymi elementami współtworzącymi wartość dla klienta. Satysfakcję nabywców należy

<sup>27</sup> Opracowano na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej [www.raibowtours.pl](http://www.raibowtours.pl) (10.09.2015).

<sup>28</sup> Warunki uczestnictwa w imprezach turystycznych: [www.itaka.pl](http://www.itaka.pl), [www.rainbowtours.pl](http://www.rainbowtours.pl) (10.09.2015).

traktować jako jedno z kluczowych zadań strategicznych firmy, co z kolei wymaga m.in. stworzenia odpowiedniej struktury organizacyjnej z wyodrębnionym działem obsługi klienta, zintegrowanego zarządzania umożliwiającego współpracę pomiędzy poszczególnymi działami firmy, prowadzenia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, budowania i rozwijania relacji z partnerami sieciowymi, a także prowadzenia badań marketingowych i rynkowych oraz stosowania dobrze dobranych narzędzi pomiaru satysfakcji klientów.

Analiza zebranego materiału empirycznego umożliwia sformułowanie następujących wniosków:

- 1) Dobór metod oraz narzędzi służących do pomiaru satysfakcji klienta powinien być uwarunkowany specyficznym charakterem oferowanych produktów, odpowiadających potrzebom i wymaganiom nabywców.
- 2) Produkty oferowane przez przedsiębiorstwa turystyczne mają charakter złożony, co oznacza, że składają się na nie m.in. usługi transportowe, hotelarskie, gastronomiczne, organizatorskie, przewodnickie oraz inne świadczenia zaspokajające potrzeby turystów.
- 3) Ocena imprezy turystycznej zależy od czynników wewnętrznych obejmujących usługi świadczone przez touroperatora, a także od czynników zewnętrznych, związanych z różnymi aspektami pobytu w danym kraju lub regionie.
- 4) W badaniu satysfakcji turystów można zastosować instrument badawczy w postaci kwestionariusza ankiety, w którym należy uwzględnić zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte, dostosowane do charakteru imprezy turystycznej.
- 5) Wyniki badań satysfakcji turystów mogą być wykorzystane przy wprowadzaniu zmian do realizowanej strategii marketingowej w celu poprawy jakości świadczonych usług, a także przy prowadzonych przez firmy działaniach komunikacyjnych.
- 6) Badania satysfakcji turystów przynoszą wiele korzyści, do których można zaliczyć m.in. uzyskanie informacji umożliwiających poprawę jakości świadczonych usług, zwiększenie wiarygodności i polepszenie wizerunku biura podróży, zwiększenie zaangażowania klientów oraz ich lojalności, co w efekcie przyczynia się do poprawy wyników firmy.

## Literatura

- Crompton J.L., *Motivations for pleasure vacation*, "Annals of Tourism Research" 1979, no. 6(4).
- Cronin G., Taylor S.A., *Measuring service quality: a re-examination and extension*, "Journal of Marketing" 1992, no. 56(3).

- Dann G.M.S., *Anomie, ego-enhancement and tourism*, "Annals of Tourism Research" 1977, no. 4(4).
- Dobiegała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Jr., Schlesinger L.A., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, "Harvard Business Review" 1994, March–April.
- Hoffman K.D., Bateson J.E.G., Wood E.H., Kenyon A.J., *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, South-Western Cengage Learning, London 2009.
- Johann M., Anastassova L., *The perception of tourism product quality and tourist satisfaction: the case of Polish tourists visiting Bulgaria*, "European Journal of Tourism Research" 2014, vol. 8.
- Johann M., *Badanie poziomu satysfakcji klientów z produktów turystycznych oferowanych przez touroperatorów*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 12, s. 23–30.
- Johann M., *Strategia budowania relacji z partnerami w sieci na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Klenosky D.B., *The pull of tourism destinations: a means-end investigation*, "Journal of Travel Research" 2002, no. 40(4).
- Lovelock Ch., Wirtz J., *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011.
- Martilla J.A., James J.C., *Importance – Performance Analysis*, "Journal of Marketing" 1977, no. 41(1).
- Oliver R.I., *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York 1977.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing" 1985, no. 49.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, "Journal of Retailing" 1988, no. 64.
- Price L.L., Arnould E.J., Deibler S.L., *Consumers' Emotional Responses to Service Encounters*, "International Journal of Service Industry Management" 1995, vol. 6, no. 3.
- Uysal M., Jurowski C., *Testing the push and pull factors*, "Annals of Tourism Research", no. 21(4).
- Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *Communication and Control Processes in the Delivery of Services*, "Journal of Marketing" 1988, no. 52.
- Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGrawHill, New York 2013, s. 79.
- www.itaka.pl
- www.rainbowtours.pl



## CLOUD COMPUTING W ZARZĄDZANIU RELACJAMI Z KLIENTEM

---

Katarzyna Nowicka

### Wstęp

Zarządzanie relacjami i współpraca są w aktualnych warunkach gospodarowania jednymi z najważniejszych obszarów konkurencyjności przedsiębiorstw. Szczególną grupę interesariuszy w tym aspekcie stanowią klienci, będąc punktem odniesienia w budowaniu filozofii i zarządzaniu strategicznym nie tylko pojedynczych firm, ale także przedsiębiorstw współpracujących w sieciach. Zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management – CRM*) jest w literaturze przedmiotu rozumiane zarówno jako jeden z głównych procesów zintegrowanego łańcucha dostaw, jak i narzędzie realizacji strategii. Wspiera ono ochronę krytycznych obszarów inwestycji organizacji, pozostając jednocześnie rozwiązaniem kreatywnie redukującym poziom kosztów. Pomimo różnego podejścia do CRM koncepcje te łączy wspólny cel, tj. tworzenie wartości. Ponadto we współpracy w sieci dostaw potrzebne jest narzędzie wspierające przyjętą strategię. W tym ujęciu interesująca staje się analiza wykorzystywania właściwości *cloud computingu*, a więc elastyczność, adaptacyjność, sieciowość czy dostęp do funkcjonalności zasobów zewnętrznych w zarządzaniu relacjami z klientem.

Celem niniejszego rozdziału jest zbadanie roli chmury obliczeniowej w zarządzaniu relacjami z klientem w kontekście uwarunkowań nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym ze szczególnym uwzględnieniem obszarów możliwości tworzenia organizacji elastycznej, rozwoju przedsiębiorstwa z wykorzystaniem dostępu do zasobów zewnętrznych, współpracy opartej na sieciowych zdolnościach relacyjnych i organizacji o potencjale kreowania wielorakich modeli biznesu. W celu przygotowania analizy przeprowadzono bezpośrednie wywiady z przedstawicielami dostawcy narzędzia CRM w modelu *cloud computing* z firmy Microsoft i dyrektorem ds. rozwoju



procesów sprzedażowych w sektorze B2B w firmie Netia. Wywiady zostały przeprowadzone w lipcu 2015 roku i na ich podstawie, a także przy wykorzystaniu źródeł literaturowych, opracowano analizę wpływu chmury obliczeniowej na uwarunkowania nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym oraz analizę przypadku implementacji CRM w modelu *cloud computing* w przedsiębiorstwie z sektora telekomunikacyjnego.

## 5.1. Zarządzanie relacjami z klientem – proces i narzędzie realizacji strategii

Na wstępie należy podkreślić mnogość definicji oraz interpretacji koncepcji zarządzania relacjami z klientem ze względu na różnorodne podejście poszczególnych autorów. Kształtują się one pomiędzy wąskim, taktycznym rozumieniem CRM jako wdrożeniem specjalistycznego rozwiązania technologicznego, poprzez CRM jako implementację zintegrowanych serii rozwiązań technologicznych zorientowanych na klienta, aż po CRM definiowany w sposób szeroki – jako holistyczne podejście do zarządzania relacjami z klientem w celu kreowania wartości dla interesariuszy<sup>1</sup>. Podejście do rozumienia CRM przez poszczególne organizacje odzwierciedla rolę oraz wagę, jakie przypisuje się tu relacjom firmy z otoczeniem, przede wszystkim z klientami i w efekcie decyduje o własnej pozycji konkurencyjnej.

Jedną z częściej cytowanych definicji w literaturze przedmiotu jest ta, która została utworzona przez R. Shawa: „CRM to interaktywny proces uzyskiwania optymalnej równowagi między inwestycjami organizacji, a satysfakcją jej klientów w celu maksymalizacji zysku. CRM obejmuje: 1) mierzenie kosztów w zakresie marketingu, sprzedaży i usług oraz zysków poszczególnych klientów, 2) nabywanie i ciągłą aktualizację wiedzy o potrzebach klientów, ich motywacjach i zachowaniu, 3) wykorzystywanie wiedzy o kliencie do ciągłej poprawy wyników organizacji w procesie uczenia się, 4) integrację działań marketingu, sprzedaży i obsługi, aby osiągać wspólne cele, 5) wdrożenie odpowiednich systemów wspierających posiadanie, dzielenie się wiedzą na temat klienta i pomiar efektywności CRM”<sup>2</sup>. Inną, interesującą definicję tego pojęcia przedstawił B. Deszczyński, konstatując, że „CRM należy postrzegać jako program/proces zarządzania strategicznego, którego celem jest wdrożenie, a następnie rozwijanie wysokoefektywnego relacyjnego modelu biznesowego (...). Proces ten

---

<sup>1</sup> A. Payne, P. Frow, *Strategic Customer Management. Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge University Press, 2013, s. 25.

<sup>2</sup> R. Shaw, *CRM Definitions – Defining Customer Relationship Marketing and Management*, w: *Customer Relationship Management. The Ultimate Guide to the Efficient Use of CRM*, SCN Education B.V., the HOTT Guide Series, 1999, s. 23.

odbywa się we wsparciu technologii informatycznych i obejmuje wielopłaszczyznowy proces zarządzania zmianami”<sup>3</sup>. CRM jest zatem procesem identyfikacji (poznania i zrozumienia) potrzeb poszczególnych grup klientów, przyspieszenia reakcji na ich oczekiwania oraz budowania długoterminowych relacji w celu maksymalizacji wartości. W tym procesie stosowana jest technologia wspierająca organizację, automatyzację i synchronizację działań związanych ze sprzedażą, marketingiem oraz obsługą klienta będąca narzędziem realizacji przyjętej strategii.

Wszystkie przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, a ze względu na rozwój różnych rodzajów relacji i zależności w ramach prowadzonej kooperacji coraz częściej mówi się o sieciach dostaw, a nie pojedynczych łańcuchach. W efekcie łańcuch dostaw jest definiowany jako „sieć organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy oraz działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentem”<sup>4</sup>. Celem jego zarządzania jest taka organizacja, która pozwala maksymalizować wartość kreowaną dla klientów. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest więc zarządzaniem relacjami z dostawcami i klientami w górę oraz w dół łańcucha w celu dostarczenia najwyższej jakości dla klientów i przy kosztach niższych z punktu widzenia łańcucha dostaw jako całości<sup>5</sup>. W obrębie zarządzania zintegrowanymi sieciami dostaw można wyróżnić osiem kluczowych procesów<sup>6</sup>, wśród których znajduje się zarządzanie relacjami z klientem. Pierwszym krokiem w kierunku zintegrowanego zarządzania łańcuchem dostaw jest identyfikacja kluczowych klientów lub grup klientów, które organizacja wskazuje jako krytyczne w realizacji misji firmy. Wobec potrzeb i oczekiwań tych grup klientów określany jest poziom ich obsługi. W dalszej kolejności przedstawiciele firmy odpowiedzialni za sprzedaż i obsługę klienta współpracują z klientami w celu dalszej identyfikacji oczekiwań i eliminacji źródeł zmienności popytu. W końcowym etapie przeprowadzana jest ocena podejmowanych działań w postaci m.in. analizy rentowności klienta. Pozostałe procesy zintegrowanego łańcucha (sieci) dostaw zostały przedstawione na rysunku 5.1. Warto zauważyć, że współpraca stanowi nieodzowny element wszystkich wskazanych procesów. Tym samym dobór kooperantów i jakość utrzymywanych relacji w ramach danej sieci nabiera szczególnego znaczenia, stanowiąc o przewagach konkurencyjnych całej grupy przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> B. Deszczyński, *CRM. Strategia, system, zarządzanie zmianą*, Wolters Kluwer Polska, 2011.

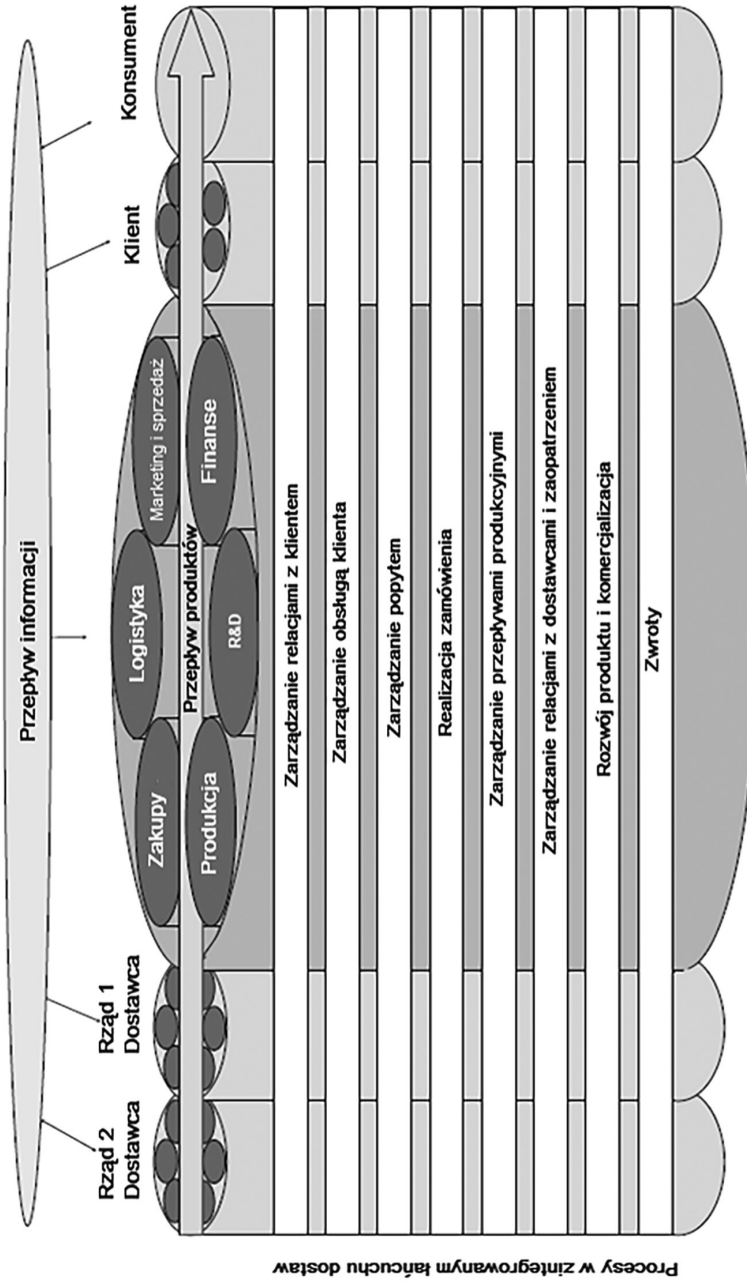
<sup>4</sup> M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług*, wyd. II, PCDL, Warszawa 2000, s. 14.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> D.M. Lambert, M.C. Cooper, *Issues in Supply Chain Management*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, s. 72–74.

<sup>7</sup> Więcej na temat relacji i partnerstwa zob.: K. Nowicka, *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2011, nr 6, [www.praktycznateoria.pl/wspolpraca-partnerska/](http://www.praktycznateoria.pl/wspolpraca-partnerska/) (20.09.2015).

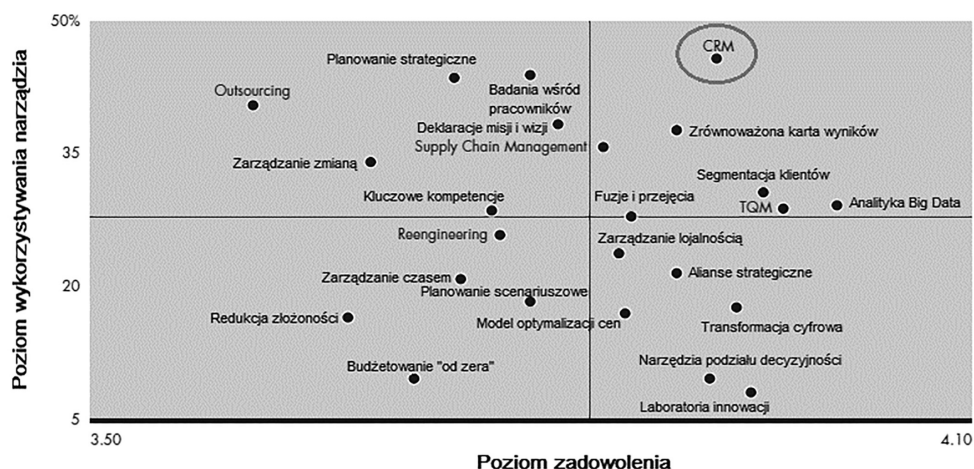
Rysunek 5.1. Kluczowe procesy zintegrowanego łańcucha dostaw



Źródło: M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply chain management: more than a new name for logistics*, "International Journal of Logistics Management" 1997, vol. 8, no. 2, s. 1–14.

Jednocześnie zarządzanie relacjami z klientem jest narzędziem realizacji strategii od lat wskazywanym przez menedżerów jako najchętniej wykorzystywane i przynoszące najwyższy poziom satysfakcji z jego zastosowania w zarządzaniu (rys. 5.2).

Rysunek 5.2. Poziom wykorzystywania narzędzi zarządzania vs poziom zadowolenia z ich stosowania w 2014 roku

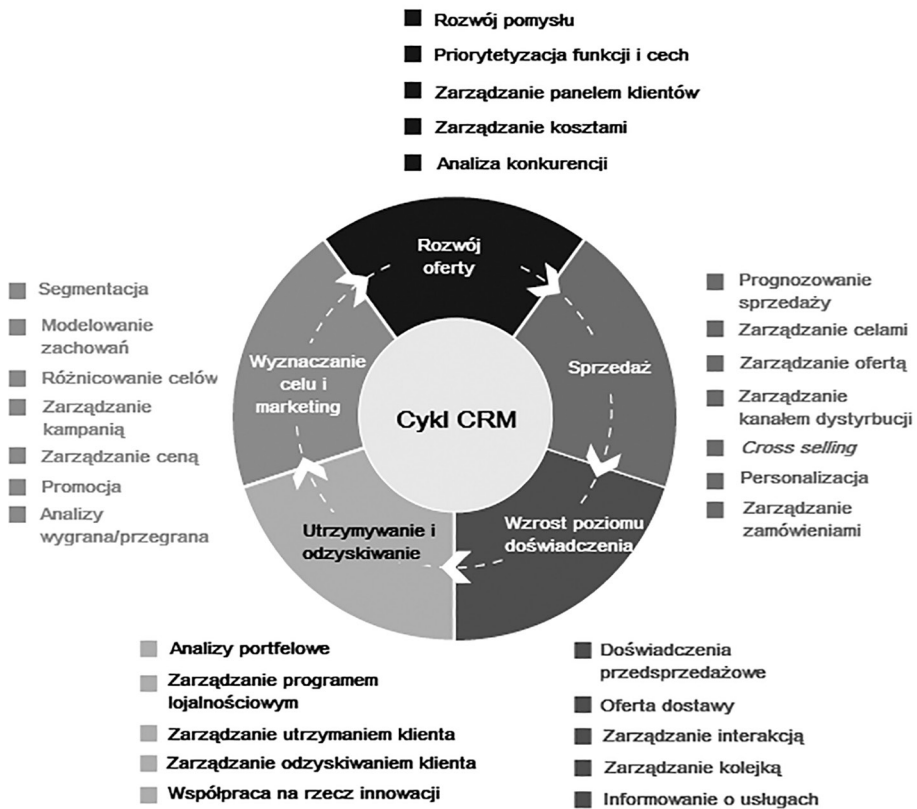


Źródło: D.K. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools 2015*, Bain & Company Inc., 2015, s. 14.

Technologia CRM pozwala firmom na gromadzenie i zarządzanie dużymi ilościami danych o klientach, a następnie realizowanie strategii opartych na tych informacjach. Dane zebrane za pośrednictwem CRM pomagają zarządzającym koncentrować działania na rozwiązywaniu konkretnych problemów w procesie całego cyklu życia klienta<sup>8</sup>. Co więcej, jest to możliwe już w trakcie etapu przedwstępnego, czyli na poziomie wspierania poszukiwań potencjalnych klientów przedsiębiorstwa, aż do osiągnięcia powtarzalności zamówień – lojalności klienta w ramach cyklu CRM, który został przedstawiony na rysunku 5.3.

<sup>8</sup> D.K. Rigby, *Management Tools 2013. An executive's guide*, Bain & Company Inc., 2013, s. 26. Należy podkreślić, że cytowani autorzy łączą pojęcia „proces CRM” i „technologia CRM”.

Rysunek 5.3. Cykl zarządzania relacjami z klientem



Źródło: D.K. Rigby, D. Ledingham, *CRM Done Right*, "Harvard Business Review" 2004, November, s. 118–129.

Zaprezentowany cykl ma charakter modelowy i w praktyce nie wszystkie jego funkcje są wykorzystywane w zaznaczonej kolejności. Istotą jest jednak to, aby dane narzędzie pozwalało na taką analizę danych, która będzie dawała firmom możliwość nowego spojrzenia na potrzeby i zachowania klientów, ułatwiając dostosowanie produktów (towarów i/lub usług) do docelowych segmentów klientów, czyli ich personalizację. Stanowi to przyczynek do ochrony krytycznych obszarów inwestycji czynionych w zakresie współpracy i ograniczania kosztów ponoszonych w sposób nieuzasadniony (np. masowy).

Konkurencyjność przedsiębiorstwa łączy się z unikatowością struktury elementów jego modelu biznesowego, a zatem także narzędzi dobieranych w celu realizacji strategii organizacji. Dlatego też przedsiębiorstwa mogą mieć różne oczekiwania wobec funkcjonalności CRM i kłaść nacisk na różne „ścieżki” analizy oraz wykorzy-

stywania danych, które kolekcjonują w systemie. Mogą one np. stosować CRM do prowadzenia badań rynkowych wśród klientów, identyfikować potencjał regionów lub rynków, tworzyć bardziej realne prognozy sprzedaży, szybciej koordynować informacje pomiędzy działami sprzedaży i obsługi klienta poprawiając ich efektywność. Są też w stanie umożliwić przedstawicielom handlowym dostęp do analizy kosztów różnych konfiguracji elementów oferty firmy przed ustaleniem ceny finalnej dla klienta, dokładnie określać zwrot z inwestycji w poszczególne programy promocyjne i efekty działań marketingowych, adekwatnie przyporządkowując koszty. Mogą także dopasowywać strukturę zasobów do oczekiwań i preferencji klientów, stymulować wzrost sprzedaży poprzez systematyczną identyfikację oraz zarządzanie celami, poprawiać lojalność klientów czy też projektować efektywne programy obsługi klienta<sup>9</sup>. Wobec powyższego systemy CRM często dzielone są na trzy obszary funkcyjne<sup>10</sup>:

- Operacyjny (*front-office*) – odpowiadający za automatyzację podstawowych procesów biznesowych (marketingu, sprzedaży, obsługi klienta). Jego zadaniem jest gromadzenie i udostępnianie wszystkich informacji o kliencie, umożliwiających jego wszechstronną oraz pełną obsługę. Współgrają one z kolejnymi etapami współpracy z klientem, czyli jego pozyskaniem, zrealizowaniem sprzedaży i dbaniem o utrzymanie relacji.
- Analityczny (*back-office*) – odpowiadający za analizę zachowań klientów na podstawie danych zgromadzonych w elemencie operacyjnym. Zadaniem analitycznych systemów CRM jest dokonywanie wszechstronnych analiz danych o klientach, takich jak np. wielowymiarowa segmentacja klientów, analiza wartości klientów, analiza lojalności, analiza potrzeb klientów, analiza sprzedaży czy analiza koszykowa.
- Komunikacyjny (interakcyjny) – odpowiadający za komunikację z klientami, jego zadaniem jest obsługa wszystkich możliwych kanałów kontaktu klienta z organizacją oraz umożliwienie interakcji pomiędzy klientami, organizacją i jej pracownikami.

CRM jest więc narzędziem „zorientowanym na klienta”, czyli umożliwiającym kształtowanie obsługi zgodnie ze zgłaszanymi potrzebami klienta oraz budowanie dedykowanych rozwiązań poprzez bezpośrednią komunikację. Posiada on funkcje związane z automatyką zarządzania pracą działu sprzedaży (tj. takie jak analityka promocji, śledzenie historii sprzedaży i jej prognozowanie, koordynacja działań marketingowych, przedstawiciele regionalnych, *call centers* i punktów detalicznych), agregacją informacji na temat sprzedaży w celu kształtowania kluczowych wskaźników

<sup>9</sup> D.K. Rigby, *Management Tools 2013...*, op.cit., s. 27.

<sup>10</sup> A. Payne, P. Frow, *Strategic Customer Management...*, op.cit., s. 27.

wydajności (*Key Performance Indicators*, KPI), zarządzaniem szansami – pojawiającymi się możliwościami sprzedaży – (*Opportunities*) poprzez integrowanie historii sprzedaży z jej prognozami i planami, pomiarem efektywności działań marketingowych wobec poziomu sprzedaży.

W takiej konfiguracji są też najczęściej oferowane moduły systemu CRM, np. w przypadku oferty Microsoft, skoncentrowanej na działaniach operacyjnych, dostępne są następujące funkcje<sup>11</sup>:

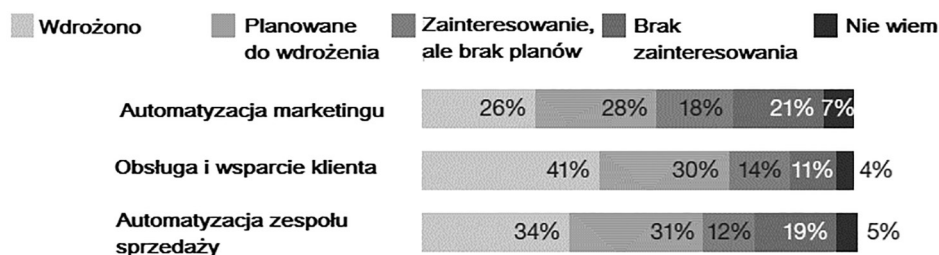
- Sprzedaż: zarządzanie procesem sprzedaży – ewidencjonowanie kontaktów z klientem i śledzenie cyklu sprzedaży; optymalizacja planowanej sprzedaży – narzędzia analityczne dostarczające kompleksowych informacji o potencjalnych klientach i szansach sprzedaży; tworzenie spersonalizowanych ofert przy użyciu zdefiniowanego katalogu produktów; zarządzanie zamówieniami; zarządzanie pracownikami działu sprzedaży, porządkowanie i rozprowadzanie materiałów sprzedażowych i marketingowych.
- Marketing: budżetowanie i planowanie kampanii marketingowych; wybór adresatów kampanii marketingowych (tworzenie i zarządzanie listami marketingowymi); automatyzacja realizacji kampanii (np. wykorzystanie korespondencji seryjnej); raportowanie efektów działań marketingowych – ocena skuteczności i rentowności kampanii.
- Obsługa klienta: kompletny przegląd informacji o kliencie umożliwiający lepsze zrozumienie jego potrzeb i zapewnienie mu kompleksowej obsługi; umowy serwisowe – monitorowanie wykorzystanych limitów ilościowych lub czasowych; łatwe planowanie i zarządzanie usługami (serwis, umowy pogwarancyjne, itp.); automatyczne kolejkowanie usług przy użyciu dostosowanych reguł przepływu pracy; baza wiedzy z funkcją wyszukiwania.

Wyniki badania zakresu wdrażania systemów CRM w dużych przedsiębiorstwach (zatrudniających powyżej 1000 osób), działających w skali globalnej przedstawiono na rysunku 5.4. Badanie wykonano w 2014 roku na próbie 1087 decydentów ds. technologii. Głównym celem implementacji systemu wśród badanych firm była obsługa i wsparcie klienta (41%), a także automatyzacja wspierająca pracę zespołu odpowiedzialnego za sprzedaż (34%). Te dwa czynniki są także najczęściej wskazywanymi przyczynami, dla których planuje się wdrożenie systemu CRM w przyszłości.

<sup>11</sup> [www.bonair.com.pl/oferta/rozwiwania/crm.html](http://www.bonair.com.pl/oferta/rozwiwania/crm.html) (23.07.2015).



Rysunek 5.4. Zakres wdrożenia systemów CRM w firmach



Źródło: Forrester's Business Technographics, Global Software Survey, 2014, w: *The Forrester Wave™: CRM Suites for Large Organizations*, red. K. Leggett, Q1 2015, March 2015, s. 3.

Wybrany CRM może być także pomocny w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa o charakterze strategicznym, do których mogą należeć takie zdarzenia jak np. to, że problem jest nieoczywisty, ukryty, ale w praktyce mający krytyczne znaczenie dla poziomu satysfakcji i lojalności najbardziej wartościowych klientów; rozwiązanie problemu wpłynie na znaczącą czy też zrównoważoną przewagę konkurencyjną; rozwiązanie problemu w sposób efektywny kosztowo wymaga krótkiego czasu, dokładności i efektywności technologii CRM; rozwiązanie jest kluczowe dla organizacji; rozwiązanie problemu stworzy nowatorskie możliwości dające nowe szanse przedsiębiorstwu; rozwiązanie problemu przyniesie zwrot nakładów uzasadniający inwestycję nawet w sytuacji wysokiego ryzyka biznesowego; rozwiązanie problemu będzie oznaczało duży sukces rynkowy dla firmy<sup>12</sup>. Zdefiniowanie istniejącego problemu jest punktem wyjścia dla doboru adekwatnej konfiguracji zasobów (modułów systemu) CRM i podstawą obliczenia zwrotu, jaki organizacja może otrzymać z zastosowania tego rozwiązania. W dalszej kolejności następuje wybór odpowiedniej platformy, analiza kosztów jej implementacji wraz z kosztami szkoleń różnych grup pracowników, określenie całkowitego kosztu jej posiadania (*Total Cost of Ownership*, TCO) i ocena racjonalności zakupu. Później należy zaprojektować program zachęt dla pracowników, aby uzyskać ich poparcie we wprowadzaniu nowego rozwiązania w organizacji oraz monitorować progres i wpływ CRM na zarządzanie firmą. Monitoring dotyczy jakości pracy osób zaangażowanych w wykorzystywanie systemu i zmian w poziomie sprzedaży klientów włączonych w proces CRM, czyli ich rentowności. W celu poprawy poziomu zaangażowania personelu warto dzielić

<sup>12</sup> D.K. Rigby, D. Ledingham, *CRM Done Right*, "Harvard Business Review" 2004, November, s. 118-129.



się z nim informacją na temat uzyskiwanych korzyści i oczekiwanych efektów<sup>13</sup>. W aktualnych warunkach konkurowania zmiana jest permanentnym elementem prowadzenia działalności gospodarczej, jednakże może ona wywoływać kontrowersje, budzić sprzeciw i opór wśród pracowników szczególnie tych, których dotyczy w sposób bezpośredni<sup>14</sup>.

Warto nadmienić, że ze względu na rozwijające się zastosowanie funkcjonalności zarządzania relacjami z klientem tworzone są systemy wspierające zarządzanie relacjami rozszerzonymi (*Extended Relationship Management – XRM*)<sup>15</sup>. Dają one asumpt do holistycznego zarządzania i konkurowania w sposób dotychczas niewykorzystywany. W ich ramach stosuje się kombinację zarządzania zasobami ludzkimi (*Human Resources Management – HRM*), zasobami relacji (*Partner Relationship Management – RPM* lub *Channel Relationship Management – ChRM*) czy też relacjami z dostawcami (*Supplier Relationship Management – SRM*), które w oparciu o współcześnie dostępne technologie informatyczne i telekomunikacyjne stanowią innowacyjne narzędzie, tworzące elastyczne oraz adaptacyjne rozwiązania.

## 5.2. *Cloud computing* i jego rola w procesach nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym

*Cloud computing* (chmura obliczeniowa, przetwarzanie w chmurze) to model udostępniający przez Internet współdzielone zasoby (np. sieci, serwerów, pamięci masowych, oprogramowania), które są konfigurowalne, dostępne „na życzenie”, mogą być szybko alokowane i zwalniane przy minimalnej interakcji użytkownika usług, co umożliwia elastyczne zwiększanie lub zmniejszanie zasobów w zależności od bieżącego zapotrzebowania danej organizacji<sup>16</sup>. *Cloud computing* oparty jest na centralizacji i wirtualizacji zasobów IT, a szybkość procesów wynika z mocy obliczeniowej serwera dostawcy, której poziom jest w zasadzie nieosiągalny dla pojedynczych podmiotów w tradycyjnym modelu *on-premise*, czyli w przypadku własnej infrastruktury IT. Główne cechy tego narzędzia to samodzielność w korzystaniu z usług „na żądanie” (*on-demand*) – użytkownicy mogą instalować i konfigurować

<sup>13</sup> D.K. Rigby, *Management Tools 2013...*, op.cit., s. 26–27.

<sup>14</sup> Więcej na temat barier we wdrożeniach CRM: B. Deszczyński, *CRM. Strategia, system...*, op.cit., s. 81 i nast.

<sup>15</sup> D. Laney, *Application Delivery Strategies*, META Group, December, Stamford 2001.

<sup>16</sup> P. Mell, T. Grance, *The NIST Definition of Cloud Computing*, Recommendations of the National Institute of Standards and Technology, <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf> (20.08.2015).

oprogramowanie samodzielnie; wszechobecność usługi za pośrednictwem standardowych urządzeń sieciowych; połączenie zasobów i dostęp do informacji niezależne od ich lokalizacji; elastyczność – użytkownicy mogą dowolnie zwiększyć lub zmniejszyć parametry; mierzalność usługi – opłaty pobierane są w zależności od rzeczywiście wykorzystanej mocy obliczeniowej (*pay per use*), przepustowości łącza internetowego i przestrzeni dyskowej.

Można wyróżnić trzy główne rodzaje usług w ramach *cloud computing*: infrastruktura jako usługa (*Infrastructure-as-a-Service*, IaaS) – wynajem usługobiorcy infrastruktury, tj. serwerów, przestrzeni dyskowej lub określonego zasobu pamięci i mocy obliczeniowej; platforma jako usługa (*Platform-as-a-Service* – PaaS) – wynajem usługobiorcy wirtualnego środowiska pracy znajdującego się na serwerach dostawcy w celu tworzenia przez klienta własnych aplikacji; oprogramowanie jako usługa (*Software-as-a-Service*, SaaS) – wynajem usługobiorcy potrzebnych funkcji programów działających na serwerze i w środowisku dostawcy. *Cloud computing* może być wdrożony w trzech podstawowych sposobach: Chmura prywatna (*Private cloud*) – infrastruktura jest udostępniana jednemu usługobiorcy; Chmura publiczna (*Public cloud*) – infrastruktura jest własnością pojedynczego usługodawcy i jest udostępniana wielu niezależnym usługobiorcom; Chmura hybrydowa (*Hybrid cloud*) – wykorzystuje obydwa wymienione rozwiązania jednocześnie. Dobór rodzaju oraz sposobu wdrożenia ma charakter zindywidualizowany i wtórny wobec oczekiwań, które chcą osiągnąć podmioty stosujące rozwiązania w tym modelu.

Ważnym aspektem stanowiącym podstawę do zastosowania narzędzia typu *cloud computing* w organizacji jest cel jego wykorzystania. W jego zdefiniowaniu pomocna może być analiza relacji wybranej strategii wobec dostępnych możliwości technicznych. W konsekwencji klienci decydują się na rozwiązania skierowane na wydajność operacyjną IT (*IT Efficiency*) lub wpływające na wartość biznesu (*Business Value*) oraz na wykorzystanie poziomu dostępnych zasobów IT (*Resource Pool*) lub przywództwo technologiczne (*Distinctive Technical Leadership*)<sup>17</sup>. W szerszym ujęciu, wybór podejścia do rozumienia IT i jego umiejscowienia we wskazanej macierzy definiuje znaczenie oraz rolę technologii w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tym samym IT może być jedynie narzędziem wspierającym biznes lub motorem napędowym jego konkurencyjności, np. poprzez innowacyjność czy możliwość dopasowywania się do aktualnych potrzeb interesariuszy.

---

<sup>17</sup> L.P. Willcocks, S. Cullen, A. Craig, *The Outsourcing Enterprise: from cost management to collaborative innovation*, Palgrave Macmillan, 2011, s. 52–53.

Analizując potencjał *cloud computingu* w szerszej perspektywie nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym warto zastanowić się nad tym, jaki wpływ ma on na kluczowe obszary tej koncepcji<sup>18</sup>. Główne z nich zostały omówione dalej.

Nowoczesne przedsiębiorstwo powinno być organizacją elastyczną lub chociaż posiadać jej znamiona – organizacja gotowej do zmian struktur organizacyjnych, gdyż elastyczność stanowi warunek konieczny radzenia sobie z niepewnością. Badając rolę *cloud computingu*, warto nadmienić, że w tradycyjnym (własnościowym) modelu każdy komputer (lub posiadany serwer) ma ograniczoną moc obliczeniową, ponad którą nie może wykroczyć, a która z drugiej strony często nie jest w pełni wykorzystywana i tym samym nie jest ekonomicznie używana. W modelu *cloud computing* komputery są interfejsem do zewnętrznego serwera z ogromną mocą obliczeniową, będącym w stanie efektywnie ją wykorzystać, ponieważ jest to zasób współdzielony. Po stronie użytkownika istnieje natomiast znaczna swoboda w przydzielaniu potrzebnej mocy, np. do wdrażania nowych rozwiązań, a zatem poprawia się elastyczność działania. W efekcie skraca się czas podejmowania decyzji ze względu na dostęp do bieżących danych i informacji, a tym samym i implementacji nowych projektów, przeprowadzania działań testujących nowe pomysły czy wejścia na nowy rynek bez ponoszenia znacznych nakładów na infrastrukturę. W tym kontekście interesujące mogą okazać się wyniki badania Oracle Cloud Agility 2015 poświęconego elastyczności biznesowej w epoce chmury. W badaniu wzięło udział 2263 pracowników globalnych korporacji, spośród których 64% uznało swoje przedsiębiorstwo za elastyczne (zdolne do szybkiego reagowania na szanse biznesowe lub szybkiego wprowadzania nowych produktów na rynek). W Polsce taką opinię wyraziło 71% respondentów (najwięcej wśród badanych krajów europejskich). Jednocześnie średnio 81% respondentów (89% z Polski) stwierdziło, że zdolność do szybkiego opracowywania, testowania i wprowadzania na rynek nowych aplikacji biznesowych jest ważna lub bardzo ważna dla sukcesu ich przedsiębiorstwa. Uznano, że przewaga nad konkurencją zapewniana przez elastyczność ma krytyczne znaczenie dla firmy, a zdolność konkurentów do szybszego wprowadzania innowacyjnych usług dla klientów została wskazana za najważniejsze zagrożenie przez większość przedsiębiorstw (27%). Tymczasem nawet 52% firm (50% w Polsce) nie dysponuje infrastrukturą informatyczną umożliwiającą skuteczne reagowanie na zagrożenia ze strony konkurencji. Co więcej, prawie połowa badanych (49%) nie jest w stanie (lub nie wie, czy jest w stanie) przenieść obciążeń pomiędzy chmurą publiczną, prywatną i hybrydową oraz przenieść aplikacje lokal-

<sup>18</sup> Patrz: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 289–294, [www.wydawnictwo.sgh.waw.pl/produkty/profilProduktu/id/769/PUBLIKACJE\\_DO\\_POBRANIA/NOWE\\_MYSLENIE\\_W\\_ZARZADZANIU\\_STRATEGICZNYM\\_PRZEDSIEBIORSTWEM\\_Malgorzata\\_Poniatowska-Jaksch/](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl/produkty/profilProduktu/id/769/PUBLIKACJE_DO_POBRANIA/NOWE_MYSLENIE_W_ZARZADZANIU_STRATEGICZNYM_PRZEDSIEBIORSTWEM_Malgorzata_Poniatowska-Jaksch/) (20.08.2015).

nych do chmury. Dodatkowo jedynie połowa przedsiębiorstw potrafi opracowywać, testować i wdrażać nowe aplikacje biznesowe przeznaczone dla urządzeń mobilnych w ciągu sześciu miesięcy (tylko 30% w ciągu miesiąca)<sup>19</sup>. Wyniki te pokazują zarówno lukę pomiędzy świadomością znaczenia elastyczności dla poprawy konkurencyjności a umiejętnością wykorzystania potencjału modelu *cloud computingu*, jak i ograniczone wykorzystywanie łączących się z tą sytuacją szans rynkowych.

Przejawem innowacyjności organizacyjnej są przegrupowania przedsiębiorstw, których efektem jest fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna ich działalności oraz coraz bardziej rozpowszechniony zewnętrzny niż organiczny rozwój przedsiębiorstwa bazujący na dostępie do zasobów zewnętrznych. *Cloud computing* wykorzystuje zasoby zewnętrzne poprzez zarządzanie środowiskiem IT w modelu usługowym, które oparte jest na wirtualizacji i centralizacji infrastruktury IT. Polega on na przeniesieniu całego ciężaru świadczenia usług IT (danych, oprogramowania lub mocy obliczeniowej) na serwer dostawcy i umożliwieniu stałego dostępu do danych poprzez komputery (lub inne urządzenia mobilne) klientów za pomocą Internetu. Chmura obliczeniowa zmniejsza koszty użytkowania i utrzymania infrastruktury IT, umożliwiając płacenie jedynie za wykorzystaną moc obliczeniową w określonym czasie korzystania z danej usługi. Bezpieczeństwo danych zwiększa się ze względu na integrację zabezpieczeń i zazwyczaj leży po stronie dostawcy (w zależności od warunków umowy, *Service Level Agreement* – SLA). Do pewnego stopnia jest to zatem przekazanie ryzyka biznesowego na dostawcę usługi – podobnie jak w przypadku outsourcingu. Z powyższych względów rozwiązania z zastosowaniem *cloud computingu* można przyrównać od outsourcingu IT. Outsourcing IT jest jednak pojęciem szerszym niż *cloud computing*. W przypadku outsourcingu mowa jest bowiem o oddawaniu do realizacji na zewnątrz całych procesów biznesowych. Tymczasem w przypadku chmury prywatnej taka sytuacja nie występuje. Wspólną cechą jest natomiast brak konieczności zamrażania kapitału w aktywa trwałe, model rozliczania za wykorzystaną usługę w czasie i w skali, w której była ona potrzebna oraz możliwość koncentracji na kluczowych kompetencjach danego przedsiębiorstwa i w konsekwencji ograniczanie kosztów. Ponadto brak konieczności zamrażania kapitału w aktywa trwałe daje możliwość ich alternatywnej inwestycji w działania o charakterze innowacyjnym stymulującym konkurencyjność.

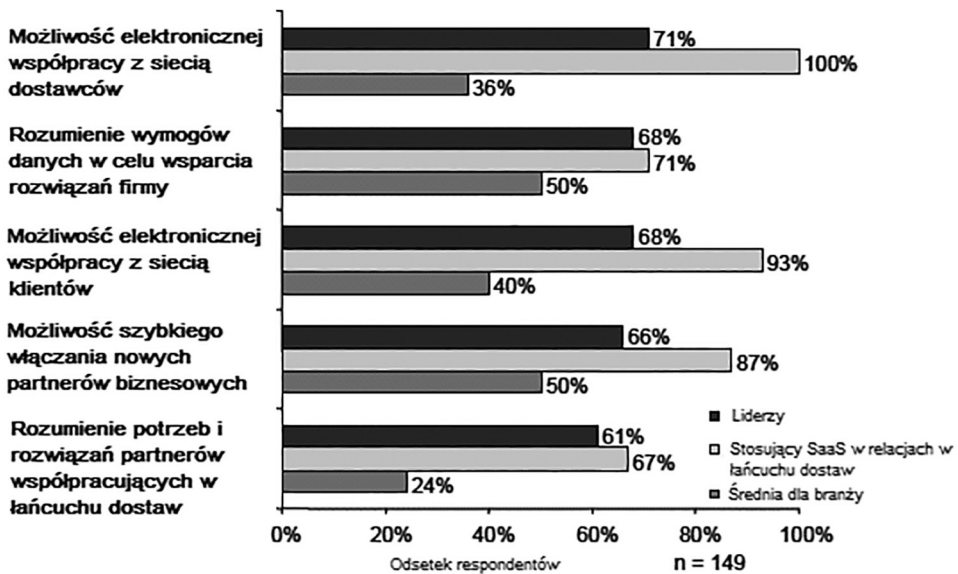
Sieciowe zdolności relacyjne są niezbędne do współpracy z partnerami biznesowymi i należy je postrzegać jako ważne źródło przewagi konkurencyjnej oraz jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. *Cloud computing* odpowiada na potrzeby

---

<sup>19</sup> Oracle Cloud Agility, 2015, [www.oracle.com/pl/corporate/pressrelease/oracle-cloud-agility-study-20150827.html](http://www.oracle.com/pl/corporate/pressrelease/oracle-cloud-agility-study-20150827.html) (21.09.2015).

wynikające z coraz większej liczby połączonych urządzeń, ciągłych strumieni informacji i aplikacji, tj. otwartej współpracy, telekonferencji, sieci społecznościowych i rozwiązań mobilnych itp. Ma on zatem wpływ zarówno na komunikację i relacje wewnątrz organizacji, może więc stymulować wzrost wydajności pracy, jak i na komunikację z zewnętrznymi interesariuszami. Rysunek 5.5 przedstawia wpływ zastosowania chmury obliczeniowej (w modelu SaaS) na obszary współpracy z wybranymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa. W prezentowanym badaniu porównano różne efekty osiągnięte przez przedsiębiorstwa stosujące *cloud computing* z wynikami liderów rynkowych (czyli firm, które cechuje najwyższy współczynnik poziomu obsługi klienta w kontekście dokładności realizacji zamówienia, czasu dostawy, czasu cyklu „gotówka – gotówka” i czasu niezbędnego na podjęcie współpracy z nowym partnerem biznesowym) oraz średnią w analizowanym sektorze. Wsparcie SaaS we współpracy w łańcuchu dostaw okazało się dominujące zarówno, w obszarze współpracy z siecią dostawców, jak i siecią klientów.

Rysunek 5.5. Przyczyny wyboru SaaS we współpracy w sieci



Źródło: N. Viswanathan, *Enabling Supply Chain Visibility and Collaboration in the Cloud*, Aberdeen Group, 2010, s. 13.

Komunikacja, dostęp do danych i informacji są podstawą kształtowania relacji w sytuacji potrzeby dzielenia się korzyściami oraz ryzykiem biznesowym. W przypadku zarządzania w erze *Big Data* niezwykle istotna jest możliwość przechowywania dużych zbiorów danych, a także wykonywania analiz na tychże zbiorach w celu

urealniania prognoz i identyfikacji aktualnych zmian w otoczeniu biznesu oraz podejmowania adekwatnych decyzji. Ze względu na zastosowanie modelu chmury obliczeniowej biznes ma możliwość zbierania, zarządzania, chronienia i analizy danych, zamieniając ich nieustrukturyzowany charakter w nowe strumienie wartości<sup>20</sup>, a także zarządzać danymi i przetwarzać je w sposób najbardziej rentowny dla całego łańcucha wartości współpracujących interesariuszy. Będzie to możliwe dzięki standaryzacji, wirtualizacji, interoperacyjności i łączeniu danych pochodzących od różnych ogniw w sieci dostaw. Dodatkowo, w sytuacji szybkiego rozwoju konkurowania z wykorzystaniem Internetu w różnych elementach modelu biznesowego, przedsiębiorstwa powinny zwrócić uwagę na własną strategię digitalizacji kanałów komunikacji (i dystrybucji), a więc relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy szczególnie poprzez media społecznościowe (nazwane przez konsultantów McKinsey – *Social Matrix*)<sup>21</sup>. Stają się one bowiem kluczową częścią infrastruktury organizacji, łączącą i angażującą pracowników, klientów oraz dostawców. Media społecznościowe okazują się naturalnym rozwinięciem systemu zarządzania wiedzą skoncentrowaną na rozwoju poczucia wspólnoty i współpracy pomiędzy pracownikami<sup>22</sup>, a w przypadku zastosowania *cloud computing* w ramach rozszerzania tych możliwości w celu utrzymywania relacji z różnymi grupami interesariuszy. W efekcie dzielenia się informacją w czasie rzeczywistym i współrealizacją procesów z wykorzystaniem własnych urządzeń mobilnych oraz serwisów społecznościowych zacierają się dotychczasowe realne granice pomiędzy przedsiębiorstwami. Mowa tu więc nie tylko o rozwiązaniach e-commerce czy marketingu internetowym, ale też zmianie czy dywersyfikacji funkcjonowania całego modelu biznesowego.

Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają konieczność budowy wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji, z czym łączy się konieczność zarządzania portfelem modeli biznesu. Przyjmując, że model biznesu to sposób zarabiania pieniędzy łączący uwarunkowania zewnętrzne i możliwości wewnętrzne firmy<sup>23</sup>, warto zastanowić się nad tym, na ile chmura obliczeniowa, poprzez wymienione wcześniej aspekty, a także poza nimi, może wesprzeć tworzenie wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji. Ograniczanie kosztów za sprawą wykorzystywania efektów ekonomii

<sup>20</sup> L. Willcocks, W. Ventres, E.A. Whitley, *Moving to the Cloud Corporation*, Palgrave Macmillan, 2014, s. XIV–XX.

<sup>21</sup> B. Brown i in., *Ten IT-enabled business trends for the decade ahead*, McKinsey Global Institute, 2013, s. 3.

<sup>22</sup> W. Venters, *Knowledge management technology-in-practice: a social constructionist analysis of the introduction and use of knowledge management systems*, "Knowledge Management Research and Practice" 2010, no. 8(2), s. 161–172.

<sup>23</sup> *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 135.

skali wynikające z unifikacji i standaryzacji może odbywać się wewnątrz organizacji bądź sieci organizacji wspólnie tworzących wartość dla klienta, podczas gdy personalizacja tychże wartości jest efektem posiadania możliwości identyfikacji potrzeb poszczególnych klientów, analizy ich zachowań i estymacji preferencji, stymulując proaktywne działania. Jest to możliwe zarówno na poziomie ogniwa detalicznego w relacji detalista-konsument, jak i dowolnym innym, np. producent-konsument. Daje to możliwość rozbudowy wielokanałowości sprzedaży pojedynczych przedsiębiorstw (*Omnichannel, Multichannel*), czy też włączania konsumentów w proces projektowania produktów (towarów i/lub usług), bazujący na modelu *crowdsourcingu* co z kolei umożliwia budowę wielorakich modeli biznesu przez pojedyncze organizacje. Warto zaznaczyć, że funkcjonowanie chmury obliczeniowej dotyczy także tych przedsiębiorstw, które same tego modelu nie stosują, np. poprzez wspomniane serwisy społecznościowe, w których konsumenci artykułują swoje opinie, oczekiwania, postawy i potrzeby. Jest to zatem element uwarunkowania zewnętrznego, na które firma wpływu nie ma, a wobec którego swoje działania konkurencyjne dopasowuje czy też dopasowywać powinna. *Cloud computing* wychodzi naprzeciw upraszczaniu przepływu danych i skracania czasu realizacji procesów w obrębie całych sieci dostaw przy jednoczesnym potencjale kumulacji danych na temat wybranych klientów (lub innych grup interesariuszy). Tym samym daje on możliwość przegrupowywania zasobów wewnętrznych, (i/lub nabywanych) potrzebnych do realizacji zindywidualizowanych oczekiwań klientów, odpowiadając na wyzwania masowej kustomizacji. Rozwiązania takie mogą więc mieć krótkotrwały charakter związany z wybranym projektem bądź przyjąć dłuższą perspektywę i formę powtarzalnych procesów, nie wpływając na wzrost kosztów związanych z inwestycją w infrastrukturę informatyczną oraz nie zamrażając kapitału w projekty o niskim zwrocie z inwestycji lub o wysokim ryzyku niepowodzenia przedsięwzięcia.

Naturalnie *cloud computing* nie jest rozwiązaniem pozbawionym wad i zagrożeń. Do najczęściej wskazywanych należy bezpieczeństwo danych, ciągłość dostępu do informacji i funkcjonowania organizacji czy zgodność z regulacjami ochrony danych osobowych<sup>24</sup>.

Warto także nadmienić, że chmura obliczeniowa, wymieniana wśród najistotniejszych trendów IT, zmieniających sposób zarządzania organizacjami, jest stosowana w korelacji z innymi głównymi trendami kształtującymi współczesny sposób prowadzenia biznesu, tj. mobilny Internet, *Big Data* i zaawansowana analityka,

---

<sup>24</sup> Zob. szerzej: K. Nowicka, *Cloud computing – wyzwania przedsiębiorczości nowych mediów*, w: *Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, red. I.K. Hejduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.



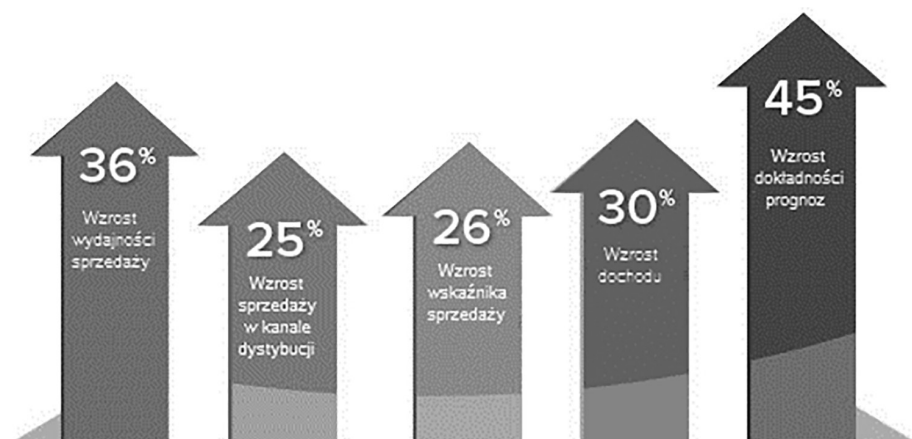
druk 3D, czy Internet rzeczy<sup>25</sup>. Kumulacja tych rozwiązań nie pozostaje bez znaczenia w przypadku wsparcia realizacji głównych procesów nowego myślenia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

### 5.3. CRM w modelu *cloud computing* – analiza przypadku

#### 5.3.1. CRM w chmurze obliczeniowej (CRM-as-a-Service)

CRM wywiera znaczny wpływ na kształtowanie się efektów sprzedaży. Rysunek 5.6 prezentuje przeciętne zmiany w wybranych elementach tego procesu wynikające z zastosowania systemu CRM w modelu chmury obliczeniowej. Badanie zostało przeprowadzone w marcu 2013 roku wśród 5200 respondentów używających systemu Sales CRM firmy Salesforce.com. Warto zwrócić uwagę na takie zmienne jak 45% wzrost dokładności prognoz stanowiących punkt wyjścia w procesie przygotowywania organizacji do zmian czy też wzrost wydajności (czyli efektów działań) sprzedaży na poziomie 36% realizujący cele biznesowe podmiotu gospodarczego. Przedstawione wskaźniki mogą również stanowić punkt wyjścia do projektowania najważniejszych miar efektywności systemów CRM w przedsiębiorstwie zarówno w sytuacji porównywania jego wpływu w krótkim, jak i długim okresie oraz przy np. bieżącym monitoringu skuteczności działania przedstawicieli regionalnych.

Rysunek 5.6. Wpływ CRM na proces sprzedaży



Źródło: [www.salesforce.com/crm/](http://www.salesforce.com/crm/) (25.07.2015).

<sup>25</sup> B. Brown i in., *Ten IT-enabled business...*, op.cit.



Światowy rynek CRM wzrósł o 13,3% z poziomu 20,4mld USD w 2013 roku do 23,2mld USD w 2014 roku. 47% całkowitych przychodów pochodziło z aplikacji CRM SaaS, czyli dostarczanych w modelu *cloud computing*. W 2013 roku udział ten kształtował się na poziomie 41%<sup>26</sup>. Do światowych dostawców CRM należą: Salesforce.com z udziałem na poziomie 18.4% w 2014 roku (odnotowując 28,2% wzrost w stosunku do roku 2013), SAP posiadający 12.1% udział, Oracle – 9,1% i Microsoft – 6,2%<sup>27</sup>. Najważniejsi konkurenci na rynku dostawców oprogramowania CRM, zarówno w modelu *cloud computing*, jak i *on-premise* (czyli wykorzystujący własne zasoby IT) w ujęciu kompletności wizji oferowanego rozwiązania oraz zdolności realizacji oczekiwań klienta zostali przedstawieni na rysunku 5.7.

W prezentowanej analizie skoncentrowano się na module automatyzacji procesu zarządzania działem sprzedaży, do którego zaliczono też księgowość, zarządzanie kontaktami (relacjami) i szansami (możliwościami sprzedaży *Opportunities*), a więc także na poprawie efektywności (wydajności) sprzedaży wśród przedstawicieli handlowych. Drugą w kolejności firmą, która uplasowała się wśród liderów posiadających zdolność realizacji potrzeb klientów oraz kompletność rozwiązania był Microsoft z systemem Dynamic CRM Online (czyli w modelu *cloud computing*). Niewątpliwie ważnym aspektem wyboru dostawcy rozwiązania jest oferowana przez niego funkcjonalność, niemniej istotnymi pozostają jednak kompetencje partnera implementującego system u klienta, który w ramach współpracy z producentem stanowi istotne ogniwo decydujące o jakości efektów całego rozwiązania. Powinien on zatem posiadać doświadczenie w zakresie wdrożeń i znajomość potencjału danych systemów oraz wiedzę na temat specyfiki rynku, na którym prowadzi działalność klient (użytkownik), co ułatwia dopasowanie rozwiązania do jego rzeczywistych potrzeb, wspierając konkurencyjność podmiotu czy strategię zarządzanego biznesu<sup>28</sup>.

W literaturze przedmiotu pojawia się także określenie eCRM rozumiane jako elektroniczny CRM wykorzystywany za pomocą sieci – Internetu, intranetu oraz extranetu, będący systemem projektowanym przede wszystkim na potrzeby całego przedsiębiorstwa, a nie pojedynczego działu. Ma on zatem zestandaryzowane funkcje oferowane przez producentów w pakietach i jest instalowany w jednej lokalizacji (na jednym serwerze).

---

<sup>26</sup> J. Rivera, R. van der Meulen, *Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 13.7 Percent in 2013*, Gartner, May 6, 2014, Stamford Conn., <http://www.gartner.com/newsroom/id/2730317> (21.09.2015).

<sup>27</sup> L. Columbus, *Gartner CRM Market Share Update: 47% Of All CRM Systems Are SaaS-Based, Salesforce Accelerates Lead*, "Forbes", May 22, 2015, <http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2015/05/22/gartner-crm-market-share-update-47-of-all-crm-systems-are-saas-based-salesforce-accelerates-lead/> (21.09.2015).

<sup>28</sup> P.K. Isom, K. Holley, *Is Your Company Ready for Cloud?*, IBM Press, Pearson 2012, s. 140.

Rysunek 5.7. Główni dostawcy systemu CRM – moduł automatyzacji zarządzania sprzedażą



Źródło: R.P. Desisto, T. Travis, *Magic Quadrant for Sales Force Automation*, Gartner, July 2015.

CRM w modelu usługowym (*CRM-as-a-Service*) wykorzystującym właściwości *cloud computingu* może stanowić ważne narzędzie w realizacji strategii, wspierając kluczowe procesy organizacji i jej partnerów w gospodarce sieciowej.

### 5.3.2. Netia SA – charakterystyka przedsiębiorstwa

Netia SA jest jednym z największych operatorów telekomunikacyjnych w Polsce. Początki przedsiębiorstwa sięgają roku 1990. Pierwsze usługi telekomunikacyjne firma świadczyła w Pile. W 2000 roku Netia zadebiutowała na Giełdzie Papierów

Wartościowych, co pokryło się z rozpoczęciem działalności na rynku warszawskim. Strukturę akcjonariatu aktualną na dzień 20 kwietnia 2015 przedstawia tabela 5.1.

**Tabela 5.1. Struktura akcjonariatu Netii SA na dzień 20.04.2015**

Akcjonariusz	Liczba akcji (mln)	% Kapitału	% Głosów
Mennica Polska	55,3	15,88%	1538%
SISU Capital	44,3	12,74%	12,74%
FIP 11 FIZAN	67,5	19,40%	19,40%
ING OFE	333	9,56%	9,56%
Aviva OFE	20,2	5,82%	532%
PZU OFE	19,3	5,53%	5,53%
Obrót publiczny GPW	108,2	31,07%	31,07%
<b>Łącznie</b>	<b>348,1</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Źródło: materiały firmy. *Wiodący operator telekomunikacyjny w Polsce*, czerwiec 2015, Netia, s. 19.

Od roku 2007 Netia SA stała się ogólnopolskim operatorem, opierając swoje usługi na bazie sieci TP SA. Netia była jednym z założycieli spółki P4, czyli operatora sieci komórkowej Play. W roku 2008 firma sprzedała posiadane udziały za 132 mln euro, co pozwoliło osiągnąć zyskowność transakcji w wysokości 66%. Środki te przeznaczyła na rozwój usług szerokopasmowych. W tym samym roku spółka przejęła Tele<sup>2</sup> Polska za 34 mln euro. Wynik EBITDA nabytej firmy wynosił 41 mln zł przy 455 mln zł przychodu. Kolejne akwizycje dokonane zostały pod koniec 2011 roku – Dialog oraz Crowley Data Poland wniosły do grupy kapitałowej Netii 1046 tys. usług, 640 mln zł przychodu ze sprzedaży oraz 156 mln zł jednostkowego zysku EBITDA (za 2011 rok). Dodatkowo wzrosło pokrycie kraju przez ich sieć. W 2011 roku Netia przedstawiała także nową strategię na lata 2012–2020 zakładającą osiągnięcie w rentowny sposób pozycji 1 w obszarze usług *on-line* w Polsce. W segmencie B2B założono strategię długoterminowego wzrostu poprzez zmianę struktury portfela produktów (tj. zmniejszenie ekspozycji na usługi głosowe; dynamiczny rozwój w segmencie ICT – centra danych, usługi w chmurze, w tym potencjalnie selektywne akwizycje kompetencji/infrastruktury; partnerstwo w zakresie usług konwergentnych), wykorzystanie potencjału rynku usług hurtowych, reorganizację modelu operacyjnego w zakresie sił oraz procesów sprzedażowych i poszukiwanie optymalnych modeli kosztowych. W segmencie B2C (klientów indywidualnych i małych firm) ma to być koncentracja na obronie wartości (tj. intensywne działania retencyjne na bazie klientów; ograniczenie kosztów obsługi klienta; akwizycja klienta na sieci własnej przy optymalizacji kosztów akwirowania – „miks” kanałów sprzedażowych), w średnim terminie maksymalizacja wartości sieci własnej bez dalszej intensywnej modernizacji (tj. zwięk-

szenie penetracji oferty pakietowej z TV oraz wykorzystanie rozwiązań mobilnych do działań retencyjnych; zwiększenie penetracji usług na własnej sieci dzięki podejściu geo-marketingowemu) oraz poszukiwanie optymalnych modeli kosztowych. Ponadto firma zaplanowała rozdzielenie sieci B2B/B2C (separacja infrastruktury dostępowej B2C oraz współpraca na zasadzie SLA z sieciami B2B), uproszczenie oraz modernizację sieci w celu zmniejszenia kosztów jej utrzymania oraz optymalizację systemów IT jako wsparcie kluczowych procesów komercyjnych<sup>29</sup>.

W roku 2013 spółka kupiła część kablowej sieci telewizyjnej od UPC. Sprzedający, przejmując konkurencyjny podmiot (Aster), został zobligowany przez Urząd Ochrony Klientów i Konsumentów do odsprzedania tej części przejmowanej infrastruktury, która w tych samych lokalizacjach była dublowana, czyli w Warszawie i Krakowie, posiadających ok. 446 tys. linii docierających do mieszkań i lokali użytkowych. Dzięki tej transakcji Netia poszerzyła zasięg własnej sieci o 17%, osiągając potencjalny dostęp do około 2,8 mln gospodarstw domowych.

W III kwartale 2014 roku wdrożono krótko i średnioterminowy program redukcji kosztów pod nazwą „Netia Lajt”. Celem programu jest osiągnięcie w 2015 roku oszczędności rzędu 50 mln PLN. Główne obszary realizacji oszczędności są związane z redukcją liczby stanowisk menedżerskich wyższego szczebla, uproszczeniem struktury organizacyjnej i ograniczeniem wydatków dyskrecyjnych. W styczniu 2015 roku Netia rozpoczęła drugą fazę programu (Netia Lajt 2.0), obejmującą także redukcję zatrudnienia w ramach zwolnień grupowych. Docelowo w firmie zatrudnienie ma utrzymywać się na poziomie około 1300 osób, czyli zostanie ograniczone o około 20%. W efekcie realizacji programu zakłada się skuteczniejszą organizację dzięki szybszym decyzjom i większej elastyczności struktur oraz zmniejszenie bazy kosztowej. Firma planuje bowiem kolejne inwestycje w nowe grupy produktowe. Tabela 5.2 przedstawia główne wskaźniki finansowe Netii w latach 2009–2014.

W 2014 roku segment B2B odpowiadał za 42,0% przychodów, lecz stanowił aż 56,7% skorygowanego zysku EBITDA oraz 63,0% skorygowanych wolnych operacyjnych przepływów pieniężnych. Marża segmentu B2B wspomagana była przez większy udział usług na własnej sieci oraz wyższe nakłady inwestycyjne niż w segmencie B2C (klientów indywidualnych i małych firm). Ze względu na brak opłat regulacyjnych segment klientów indywidualnych odnotowuje na własnej sieci dużo wyższy udział w zysku EBITDA i wolnych operacyjnych przepływach pieniężnych niż w przychodach. Aktualną strukturę liczby klientów (w tys. osób) przedstawia rysunek 5.8.

---

<sup>29</sup> Więcej na temat strategii Netii do roku 2020: [inwestor.netia.pl/o\\_netii,tekst,5285, strategia.html](http://inwestor.netia.pl/o_netii,tekst,5285, strategia.html) (21.07.2015).

Tabela 5.2. Główne wskaźniki finansowe Netii w latach 2009–2014

	2009	2010	Pro forma 2011 <sup>1</sup>	2011 <sup>2</sup>	2012	2013	2014
Przychody (min PLN)	1506	1569	1593	1619	2121	1876	1674
Skorygowana EBITDA (min PLN) <sup>3</sup>	304	359	403	408	591	551	493
Marża Skorygowanej EBITDA (%)	20%	23%	25%	25%	23%	29%	30%
EBITDA (min PLN)	313	586	607	611	461	533	581
EBIT (min PLN)	14	286	304	303	109	93	157
Nakłady inwestycyjne (min PLN)	246	200	230	244	279	280	232
Liczba klientów usług szerokopasmowych (w tys.)	559	690	750	912	875	849	790
Liczba klientów usług głosowych (w tys.)	1158	1218	1177	1745	1644	1489	1331
Liczba usług (w tys.)	nm	nm	1967	2 789	2 633	2 526	2 305

<sup>1</sup> Wyniki pro forma nie uwzględniają wpływu akwizycji grupy Telefonii Dialog SA i Crowley Oata Poland Sp. z o.o. w grudniu 2011 (2 tygodnie).

<sup>2</sup> Wyniki z uwzględnieniem wpływu akwizycji grupy Telefonii Dialog SA i Crowley Data Poland Sp. z o.o. w grudniu 2011 (2 tygodnie).

<sup>3</sup> Skorygowana EBITDA za 2009 r. nie obejmuje kosztów restrukturyzacji (program „Profit”), zysku ze sprzedaży pierwszej transzy sprzętu transmisyjnego do P4 oraz pozytywnego efektu księgowego wynikającego z porozumienia z Grupą TP. Skorygowana EBITDA za 2010 r. nie uwzględnia zysku z tytułu odwrócenia wcześniejszych odpisów aktualizujących, zysku ze sprzedaży drugiej i trzeciej transzy sprzętu transmisyjnego dla P4, jednorazowego kosztu restrukturyzacyjnego związanego z programem redukcji kosztów (Program „Profit”) oraz kosztów związanych z przejęciami. Skorygowana EBITDA za 2011 r. nie uwzględnia zysku z tytułu odwrócenia wcześniejszych odpisów aktualizacyjnych, kosztu związanego ze sporem sądowym dotyczącym wysokości należnego podatku dochodowego CIT za 2003 r., rezerwy na dopłatę z tytułu świadczenia usługi powszechnej, kosztów restrukturyzacji, kosztów związanych z przejęciami oraz kosztów integracji Nowej Netii. Skorygowana EBITDA za 2012 r. nie obejmuje odpisu aktualizacyjnego, kosztów integracji i restrukturyzacji Nowej Netii oraz kosztów akwizycji. Skorygowana EBITDA za 2013 r. nie uwzględnia kosztów integracji Nowej Netii, kosztów restrukturyzacji, odpisu aktualizującego, pomniejszenia rezerwy na dopłatę z tytułu świadczenia usługi powszechnej, kosztów akwizycji, odpisu aktualizującego wartość nieruchomości inwestycyjnej i kosztów wydzielenia dywizji B2B/B2C. Skorygowana EBITDA za 2014 r. nie obejmuje kosztów restrukturyzacji, kosztów integracji Nowej Netii, odpisów aktualizujących, kosztów projektu Netia Łąć, kosztów dotyczących wydzielenia dywizji B2B i B2C, zysków związanych z ugodą z Orange Polska i kosztów akwizycji.

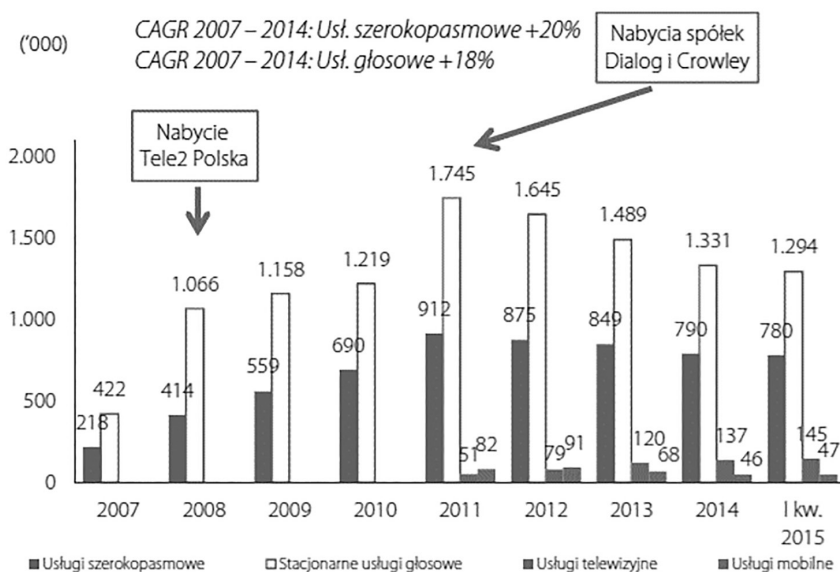
Źródło: inwestor.netia.pl/o\_netii,tekst,10948, glowne-wskazniki.html (21.07.2015).

W lipcu 2015 roku Netia SA i PKP SA sfinalizowały transakcję sprzedaży spółki TK Telekom świadczącego usługi dla sektora biznesu oraz administracji, operatorów telekomunikacyjnych, kolei i klientów indywidualnych. Uwzględniono w niej także ofertę usług w modelu *cloud computing* dla sektora biznesowego. Netia nabyła 100% udziałów kolejowego operatora zarządzającego jedną z największych teleinformatycznych sieci w Polsce.

Klienci na rynku usług telekomunikacyjnych są coraz mniej zainteresowani posiadaniem telefonu stacjonarnego, co jest dziś typowym problemem tradycyjnych firm telekomunikacyjnych, także Netii. Z tej przyczyny firma chce rozwijać usługi mobilne, inwestować w centra danych, usługi w chmurze i nowe usługi telewizyjne,

czemu ma służyć współpraca rozwijana z P4 – operatorem sieci Play. Nowe usługi zostaną zaoferowane klientom pod koniec 2015 roku.

**Rysunek 5.8. Struktura liczby klientów usług Netii w latach 2007–2015 (I kwartał)**



Źródło: materiały firmy. *Wiodący operator telekomunikacyjny...*, op.cit., s. 8.

### 5.3.3. Zastosowanie CRM w firmie Netia SA

Firma Netia SA jest aktywnym uczestnikiem rynku fuzji i przejęć szeroko pojętego sektora informatycznego i telekomunikacyjnego w Polsce. Jednoczesne wdrażanie nowej strategii biznesowej wymaga od przedsiębiorstwa reorganizacji dotychczasowych struktur i wprowadzenia nowych zasad postępowania na rynku, a zatem przede wszystkim uporządkowania reguł działania wewnątrz firmy. Obydwa te czynniki wpływają na potrzebę budowania organizacji elastycznej, czyli takiej, która proaktywnie odpowiada na sygnały rynkowe (popyt), bazując na solidnych podstawach – rzetelnej informacji, dla której punktem wyjścia jest wiedza o rzeczywistym potencjale posiadanych zasobów (podaż).

Jednym z narzędzi umożliwiających osiągnięcie przyjętych przez Netię założeń w segmencie B2B był system CRM.

Przed wdrożeniem systemu CRM firma nie posiadała ujednoliconego standardu zbierania danych rynkowych, określania potencjału poszczególnych segmentów klientów czy też pojedynczych klientów, umożliwiającego analitykę sprzedaży w czasie

rzeczywistym i w efekcie spójną oraz szybką reakcją na pojawiające się szanse rynkowe. W obrębie przedsiębiorstwa zbierane były niezintegrowane informacje związane ze sprzedażą i ponoszonymi kosztami oraz przeprowadzane kalkulacje rentowności ofert w sposób, który był kłopotliwy do usystematyzowania. W takiej sytuacji trudno było jednoznacznie określać cele biznesowe regionalnych przedstawicieli przedsiębiorstwa (opiekunów klientów), czy rozliczać ich z przydzielanych zadań względem zróżnicowanego potencjału rynkowego. Nie istniał również centralny system zarządzania relacjami z klientami, w związku z czym pracownicy mieli ograniczoną możliwość śledzenia historii współpracy oraz planowania działań na jednej wspólnej platformie, co utrudniało przeprowadzanie jednolitych analiz rentowności klientów uzasadniających wybór danego modelu dalszej współpracy lub poziomu oferowanych cen. Taka sytuacja stanowiła barierę dla analityki sprzedaży, jej planowanie i prognozowanie, ustalanie celów biznesowych wśród rozproszonego geograficznie zespołu, a zatem zarządzane tym działem w sposób maksymalizujący wykorzystanie jego rzeczywistego potencjału. Jednocześnie należy podkreślić, że etap przedsprzedażowy w całym procesie sprzedaży jest w segmencie B2B specyficzny i szczególnie istotny. Są to bowiem indywidualne, często długoterminowe projekty inwestycyjne i ważną rolę odgrywają tu relacje opiekunów klientów (przedstawicieli firmy) z klientami, decydujące o strukturze umowy – wartości abonamentu, czasie trwania kontraktu bądź poziomie cen, a zatem o poziomie sprzedaży i efektywności pracy przedstawiciela handlowego – jej wyniku netto dodatnim lub ujemnym. Brak jednolitego systemu raportowania był barierą w przypadku przejrzystości operacji sprzedażowych, kalkulacji rentowności poszczególnych ofert i prowadzenia szczegółowych analiz sprzedaży warunkujących także spójny sposób rozliczania pracy przedstawicieli.

Z powyższych względów firma zdecydowała się na wdrożenie systemu CRM, który zapewnia przejrzystość operacji sprzedażowych i możliwość ustandaryzowania działań, także posprzedażowych, w całej organizacji w obszarze zarządzania sprzedażą, będąc podstawą do usprawnienia całego procesu zarządzania relacjami z różnymi segmentami klientów i jego integracji.

Firma zdecydowała się na wybór gotowego rozwiązania zamiast samodzielnego tworzenia aplikacji, co podyktowane było racjonalnym zakresem funkcjonalności oferowanej przez dostawców tego typu rozwiązań, wynikającej z ich doświadczenia wobec oczekiwań klientów stosujących systemy CRM. Ważny czynnik wyboru stanowiło także doświadczenie decydenta w firmie Netia w pracy z tego typu aplikacjami dostarczonymi przez firmy zewnętrzne. Było to także rozwiązanie poparte akceptacją Zarządu Spółki.

Oczekiwano systemu łatwego w obsłudze, z minimalną liczbą personalizacji w zakresie oferowanych funkcjonalności oraz potrzebą integracji z aktualnymi sys-



temami przedsiębiorstwa. Potrzebny był system umożliwiający szybki dostęp do zgromadzonych w jednym miejscu informacji o klientach, informacji zdobywanych zarówno w procesie przedsprzedażowym, w trakcie pozyskiwania klienta, jak i w późniejszym okresie posprzedażowym. Ponadto celem było wdrożenie systemu pozwalającego na analizę pracy poszczególnych pracowników, rozliczanie ich z wykonywanych zadań, ocenę skuteczności działań handlowych oraz idącą za tym możliwość parametryzacji potencjału rynku, zachowania klientów i badania ich potrzeb.

Wśród dostawców systemu CRM analizowana była m.in. firma Salesforce.com, jednak ostatecznie wybrano firmę Microsoft i rozwiązanie Microsoft Dynamics CRM On-line, czyli CRM w modelu *cloud computing*. Główną przesłanką wyboru tego rozwiązania był TCO systemu oraz możliwość zmiany dostępu do CRM na model *on-premise* (co jednak zapewne związane byłoby w efekcie z zastosowaniem rozwiązania hybrydowego), chociaż nie zabrakło wątpliwości wobec intuicyjności obsługi wybranego systemu w porównaniu z ofertą Salesforce.com. Ponadto za wyborem rozwiązania w modelu chmury obliczeniowej stały doświadczenia innych przedsiębiorstw z branży, znających specyfikę współpracy z sektorem B2B i posiadających taki system, a także jego stabilność i bezpieczeństwo danych, których odpowiedni poziom ochrony jest gwarantowany przez producenta rozwiązania. Ważny aspekt stanowiła również możliwość dostępu do systemu w czasie rzeczywistym, dostęp *on-line* poprzez urządzenia mobilne oraz brak potrzeby ponoszenia nakładów na infrastrukturę informatyczną i zatrudniania jej administratorów. Wskazując na potencjalne korzyści wynikające z posiadania systemu CRM działającego na własnych zasobach, wymieniono przede wszystkim większą możliwość konfiguracji funkcjonalności – personalizacji systemu do zindywidualizowanych potrzeb przedsiębiorstwa. Warto jednak zastanowić się, na ile owe dodatkowe rozwiązania projektowane przed wdrożeniem systemu znajdują swoje rzeczywiste zastosowanie w praktyce. Czas wdrożenia systemu wyniósł trzy miesiące.

Wykorzystanie zasobów zewnętrznych przez firmę Netia przy implementacji CRM miało także znaczenie w obszarze kompetencji partnera wdrożeniowego związanych z jego znajomością charakterystyki procesów sprzedaży, budowy produktów, czynników kształtujących ceny i zasad funkcjonowania rynku telekomunikacyjnego w Polsce. System ten był bowiem (zgodnie z modelem biznesowym firmy Microsoft) wdrażany we współpracy z partnerem Microsoft – firmą Netwise SA, która posiada kilkuletnie doświadczenie w implementacji CRM w przedsiębiorstwach z sektora telekomunikacji. Poza kompetencjami kontrahenta wdrażającego CRM przy jego wyborze ważna była też możliwość ścisłej współpracy podczas procesu wdrożenia. Odbywał się on etapami, podczas których wspólnie analizowano funkcjonalności implementowanego systemu i, w przeciwieństwie do samego systemu,

miał on spersonalizowany charakter wobec oczekiwań klienta – Netii. Firma oceniła wagę roli partnera we wdrożeniu na równi z wagą samego systemu w powodzeniu całego przedsięwzięcia w swojej firmie. W pierwszej kolejności skoncentrowano się na implementacji modułu związanego z zarządzaniem procesem sprzedaży (*Sales Force Automation*), mającego umożliwić firmie inwentaryzację zasobów w kontekście działań podejmowanych w różnych regionach przez przedstawicieli handlowych, co jest szczególnie ważne dla rozwoju relacji z klientami z rynku B2B. Zbadanie jakości zarządzania czasem i jego efektywności w przełożeniu na poziom sprzedaży da firmie możliwość zmapowania aktualnego procesu wykorzystywania szans sprzedaży (*Opportunities*), różnicując szanse rynkowe na efekty prawdopodobnie zrealizowane oraz sprzedaż rzeczywistą wobec przyjętych celów.

Należy zaznaczyć, że w chwili obecnej system stanowi nowe rozwiązanie dla przedsiębiorstwa – w praktyce funkcjonuje od 1 lipca 2015 roku. Dlatego, pomimo że jego implementacja wśród użytkowników poprzedzona została stosownymi szkoleniami, nie można powiedzieć, że firma w pełni czerpie korzyści z funkcjonalności posiadanego CRM. Jest to także sytuacja do pewnego stopnia zaplanowana, gdyż od momentu wdrożenia przyjęto dwumiesięczny okres jako termin pozwalający na określenie parametrów definiujących obszar i zakres pracy przedstawicieli handlowych, co dotyczy około 300 osób.

Tabela 3 prezentuje ranking istotności poszczególnych funkcji w modułach Sprzedaż i Marketing systemu CRM wykorzystywanego w Netii. Oceny dokonano z wykorzystaniem następującej skali: 1 – najważniejsza przyczyna; 2 – bardzo ważna; 3 – istotna; 4 – przyczyna brana pod uwagę, ale o niewielkim znaczeniu dla ostatecznej decyzji; 5 – przyczyna najmniej istotna.

Funkcjonalność systemu w obrębie modułu Obsługi Klienta w segmencie B2B będzie koncentrować się na tworzeniu spersonalizowanych rozwiązań i procesów biznesowych, bazujących na kompletnym przeglądzie informacji o indywidualnym kliencie w czasie rzeczywistym. Umożliwi to lepsze zrozumienie jego potrzeb oraz zapewnienie kompleksowej obsługi poprzez konfigurację potrzebnych zasobów.

Warto też podkreślić, że system CRM jest jednym z narzędzi wspierających proces restrukturyzacji Netii, w tym wprowadzania nowej filozofii sprzedaży i zasad pomiaru pracy, jej parametrów czy systemu motywacyjnego. Do wymienionych czynników utrudniających płynność przejścia pracowników do działania w nowym środowisku i osiągnięcie oczekiwanych efektów z posiadanego systemu należy dodać naturalny opór większości zatrudnionych przed zmianami oraz obawę wobec nowości, co jest tradycyjnym problemem restrukturyzacji podmiotu bez względu na skalę i zakres zmian. Konieczność stosowania nowego systemu wymusza także nowe zachowania wśród pracowników, związane np. z systematyką raportowania, badaniem przyczyn

aktualnego statusu relacji z grupą klientów zlokalizowanych w danym regionie czy segmencie sprzedaży. Może to być zatem odbierane przez część z nich jako „utrata swobody” lub wprowadzenie szczególnego rodzaju kontroli nad sposobem pracy.

**Tabela 5.3. Ranking istotności funkcjonalności CRM w różnych odstępach czasowych**

Lp.	Funkcje	1 miesiąc po wdrożeniu	1 rok po wdrożeniu	3 lata po wdrożeniu
	SPRZEDAŻ			
1.	zarządzanie procesem sprzedaży – ewidencjonowanie kontaktów z klientem i śledzenie cyklu sprzedaży	1	1	1
2.	optymalizacja planowanej sprzedaży – narzędzia analityczne dostarczające kompleksowych informacji o potencjalnych klientach i szansach sprzedaży	2	2	1
3.	tworzenie spersonalizowanych precyzyjnych ofert przy użyciu zdefiniowanego katalogu produktów	4	2	2
4.	zarządzanie zamówieniami	5	2	2
5.	zarządzanie pracownikami działu sprzedaży	1	1	1
6.	porządkowanie i rozprowadzanie materiałów sprzedażowych i marketingowych	5	5	5
	MARKETING			
7.	budżetowanie i planowanie kampanii marketingowych	3	2	2
8.	wybór adresatów kampanii marketingowych (tworzenie i zarządzanie listami marketingowymi)	3	3	3
9.	automatyzacja realizacji kampanii (np. wykorzystanie korespondencji seryjnej)	3	3	3
10.	raportowanie efektów działań marketingowych – ocena skuteczności i rentowności kampanii	3	3	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z respondentem.

W kolejnym kroku Netia planuje stosowanie modułów: Obsługi Klienta, pozwalającego na zarządzanie bazą wiedzy o poszczególnych klientach oraz ułatwiającego adekwatne dopasowywanie oferty wobec potrzeb, oraz Marketingu, umożliwiającego budżetowanie i planowanie kampanii promocyjnych w sposób zindywidualizowany także w kontekście ponoszonych kosztów, czyli analizy rentowności klienta. Nie planuje się w tym obszarze personalizacji modułów i zostaną użyte funkcje oferowane standardowo w tych rozwiązaniach przez producenta.

W opinii przedstawiciela firmy Netii, *cloud computing* jest nie tylko przyszłościowym modelem wykorzystywanym przez firmy z sektora telekomunikacji, lecz także najważniejszym kierunkiem ich rozwoju. Z tych względów firma planuje zarówno

dalsze przenoszenie procesów, np. zarządzania łańcuchem dostaw, do chmury obliczeniowej, jak i wprowadzanie do swojej oferty handlowej opartych na tym modelu rozwiązań adresowanych dla klientów.

## Podsmowanie

CRM rozumiany jako narzędzie realizacji strategii współgra z podejściem prezentowanym w obszarze głównych procesów zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw, będąc wśród nich jednym z najważniejszych ze względu na koncentrację działań wokół identyfikacji potrzeb klienta. Analizując poszczególne procesy łańcucha dostaw, można zauważyć, że relacje i współpraca stanowią w tym przypadku wspólny punkt odniesienia, a co więcej ich jakość, możliwość pogłębiania, inicjowania wspólnych przedsięwzięć, np. na rzecz innowacji, jest oparta na dostępie do informacji, badaniu potrzeb i oczekiwań oraz kierunku rozwoju parterów (interesariuszy), szczególnie klientów i fluktuacji ich popytu. Informacja, będąc pochodną danych gromadzonych np. w systemach CRM, stanowi natomiast podstawę do podejmowania decyzji biznesowych. Tym samym systemy CRM są w stanie wspierać interakcję przedsiębiorstwa z jego otoczeniem – przede wszystkim w fazie poszukiwania potencjalnych partnerów, segmentacji klientów adekwatnie do przyjętych celów firmy, określenia i przyporządkowania zasobów potrzebnych do zainicjowania współpracy z dużym prawdopodobieństwem podpisania kontraktu i złożenia zamówienia, a także pogłębiania relacji zarówno na etapie rozpoczynania współpracy, jak i w czasie jej trwania. Tak w kontekście narzędzi realizacji strategii, jak i w procesie zintegrowanych sieci dostaw CRM nakierowany jest na tworzenie wartości. Ponadto dodatkowym aspektem łączącym problematykę nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym i zarządzania łańcuchami dostaw jest główny punkt odniesienia ich działań, jakim są potrzeby klientów i możliwość ich zaspokojenia w kontekście jakości obsługi, czasu oraz kosztów.

Konkurowanie poprzez współpracę, personalizacja oferty i ograniczanie kosztów to jedynie część przyczyn wzrostu zainteresowania skutecznymi narzędziami realizacji strategii. CRM wychodzi naprzeciw identyfikacji słabych stron organizacji oraz pojawiających się szans w jej otoczeniu. Stanowi swoiste sprzężenie zwrotne pomiędzy fluktuacją ulotnych możliwości rynkowych a rekonfiguracją i dopasowaniem zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa, w sposób umożliwiający wykorzystanie owych możliwości. W tym ujęciu wykorzystanie właściwości *cloud computingu*, tj. takich jak elastyczność, adaptacyjność, sieciowość czy dostęp do funkcjonalności zasobów zewnętrznych bez konieczności ich nabywania w zarządzaniu

relacjami z klientem zdaje się szczególnie uzasadnione. *Cloud computing* bazuje na współdzielonej puli zewnętrznych zasobów, wykorzystując efekty korzyści skali tym samym i ograniczając koszty przedsiębiorstwa zarówno bezpośrednio związane z infrastrukturą informatyczną, jak i w szerszym ujęciu – wynikające z restrukturyzacji organizacji pracy, dostępu do informacji w czasie rzeczywistym w niemal każdym miejscu na świecie, skrócenia czasu wprowadzania na rynek produktów lub projektów, spadku kosztów podróży. To rozwiązanie poprawia elastyczność działania podmiotu, wychodząc naprzeciw interoperacyjnym potrzebom rozwoju systemów w przyszłości<sup>30</sup>. Interoperacyjność jest także przesłanką do kreowania sieciowych zdolności relacyjnych i rozwoju wielorakich modeli biznesu przez pojedynczą organizację. Eliminacja czynności czy procesów niedodających wartości w prowadzonej działalności umożliwia kreatywną rekonfigurację wszystkich elementów modelu biznesowego, decydując o całkowitych kosztach zarządzania organizacją bądź szerzej – siecią wartości współtworzoną poprzez relacje zawierane w oparciu o rozwiązania chmury obliczeniowej, dając potencjał do personalizacji rozwiązań oferowanych wartościowym klientom.

Dzięki rozwojowi technologii i uproszczonego dostępu (technicznego oraz finansowego) do funkcjonalności zasobów infrastruktury informatycznej w modelu *cloud computing* zacierają się granice pomiędzy branżami oraz obniżają się bariery wejścia do sektorów. Sytuacja ta może być z jednej strony postrzegana jako zagrożenie dotychczasowego *status quo* przedsiębiorstwa, z drugiej zaś może być inspiracją do inicjowania nowych, innowacyjnych rozwiązań o zróżnicowanym charakterze stymulujących rozwój firmy, stanowiąc dla niej tym samym szansę na rozwój. W tym kontekście efekty wykorzystania chmury obliczeniowej w działalności gospodarczej inicjują zmiany i jednocześnie wspierają wychodzenie organizacji naprzeciw zdarzeniom trudnym do estymacji.

Celem niniejszego badania była analiza roli chmury obliczeniowej w zarządzaniu relacjami z klientem w kontekście uwarunkowań nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym. Jak wskazano, sam model *cloud computing* daje przedsiębiorstwu szereg możliwości współgrających w sposób bezpośredni z obszarami nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym. Ukierunkowanie jego analizy na problematykę zarządzania relacjami z klientem prowadzi do najważniejszego wniosku, jakim jest możliwość identyfikacji oczekiwań oraz potrzeb najbardziej wartościowych klientów i personalizacja oferty zgodna z wynikami analizy ich rentowności w sposób elastyczny. Badanie przeprowadzone wśród przedstawicieli dostawcy rozwiązania

---

<sup>30</sup> K. Nowicka, *Cloud computing a koszty transakcyjne*, w: *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 231–254.

CRM w modelu *cloud computing* i firmy, która to rozwiązanie rozpoczyna stosować, pokazują, że w pierwszym etapie implementacji najistotniejszym celem zastosowania jest zmapowanie posiadanych zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz określenie potencjału rynkowego w skali regionalnej. Jest to zatem przede wszystkim wykorzystanie modułu związanego z zarządzaniem sprzedażą – jego procesem i pracownikami – ze szczególnym uwzględnieniem, w przypadku Netii, uwarunkowań etapu przedsprzedażowego o kluczowej randze na rynku B2B. W dłuższej perspektywie (1–3 lata po wdrożeniu) wagi nabierze dla tej firmy także optymalizacja planowanej sprzedaży, tworzenie spersonalizowanych ofert oraz zarządzanie zamówieniami. Narzędzie zostało wybrane ze względu na poziom całkowitych kosztów jego posiadania, możliwość dostępu do danych w czasie rzeczywistym, stabilność systemu i bezpieczeństwo, optymalną funkcjonalność oraz doświadczenie partnera zatrudnionego przy wdrożeniu. Waga kompetencji partnera wskazuje na jego rolę, jaką w tym łańcuchu dostaw odgrywają rozwiązania CRM *on-line*, przy jednocześnie podkreśleniu rangi relacji w sektorze usług.

W kontekście uwarunkowań nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym opisane rozwiązanie wychodzi naprzeciw przede wszystkim fragmentaryzacji funkcjonalno-przestrzennej działalności. Bazując na rozwoju z wykorzystaniem dostępu do zasobów zewnętrznych, uzyskano ograniczenie kosztów i elastyczność działania w kluczowym obszarze zarządzania sprzedażą na rynku B2B oraz otrzymano potencjał do personalizacji oferty. W rozwiązaniu wykorzystano zdolności relacyjne, przede wszystkim jednak te dotyczące dostawcy rozwiązania, co nie wyklucza mimo wszystko rozwinięcia zastosowania narzędzia w pogłębionej współpracy po stronie klientów (moduł obsługi klienta ma zostać uruchomiony wkrótce). Netia zastosowała to narzędzie również jako element wspierający przeprowadzane strategiczne zmiany organizacyjne. Warto zaznaczyć, że usługi świadczone w ramach modelu *cloud computing* stają się ważną częścią oferty przedsiębiorstwa, zmieniając strukturę portfolio i różnicując jego model biznesowy.

Ponadto należy podkreślić, że marketing cyfrowy (*Digital Marketing*) i analityka zachowań klienta (*Customer Experience*) będą ważnym obszarem inwestycji konkurencyjnych przedsiębiorstw, które, chcąc pozostać liderami, przenoszą swoje działania do przestrzeni wirtualnej. CRM jest podstawowym narzędziem umożliwiającym penetrację rynku w tym wymiarze na relatywnie szczegółowym poziomie identyfikującym potrzeby klienta. W przypadku zastosowania modelu *cloud computing* jest to także rozwiązanie zarówno szybkie w kontekście wejścia na rynek (*Time-to-Market*) i reakcji firmy na fluktuacje, jak i niskokosztowe – we wspomnianych perspektywach kosztów bezpośrednio związanych z IT i długoterminowych efektów zmian wynikających z uelastycznienia struktur organizacji. *CRM-sa-a Service* może więc

stanowiąc ważne narzędzie realizacji procesów nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym, wspierając kluczowe procesy w zachodzące w ramach organizacji i w gospodarce sieciowej.

## Literatura

- Brown B., Bughin J., Chui M., Danielson J., Gupta S., Manyika J., Roberts R., *Ten IT-enabled business trends for the decade ahead*, McKinsey Global Institute, 2013.
- Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, PCDL, Warszawa 2000.
- Columbus L., *Gartner CRM Market Share Update: 47% Of All CRM Systems Are SaaS-Based, Salesforce Accelerates Lead*, "Forbes", May 22, 2015.
- Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh J.P., *Supply chain management: more than a new name for logistics*, "International Journal of Logistics Management" 1997, vol. 8, no. 2.
- [csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf](http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf) (20.08.2015).
- Desisto R.P., Travis T., *Magic Quadrant for Sales Force Automation*, Gartner, July, 2015.
- Deszczyński B., *CRM. Strategia, system, zarządzanie zmianą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Forrester's Business Technographic, Global Software Survey, 2014*, w: *The Forrester Wave™: CRM Suites For Large Organizations*, red. K. Leggett, Q1 2015, March 2015.
- [inwestor.netia.pl/o\\_netii,tekst,5285, strategia.html](http://inwestor.netia.pl/o_netii,tekst,5285,strategia.html) (21.07.2015).
- Isom P.K., Holley K., *Is Your Company Ready for Cloud*, IBM Press, Pearson 2012.
- Lambert D.M., Cooper M.C., *Issues in Supply Chain Management*, "Industrial Marketing Management" 2000, vol. 29.
- Laney D., *Application Delivery Strategies*, META Group, December, Stamford 2001.
- Mell P., Grance T., *The NIST Definition of Cloud Computing*, Recommendations of the National Institute of Standards and Technology.
- Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Nowicka K., *Cloud computing – wyzwania przedsiębiorczości nowych mediów*, w: *Przedsiębiorczość nowych mediów. Analiza modeli biznesowych firm internetowych*, red. I.K. Hejduk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Nowicka K., *Cloud computing a koszty transakcyjne*, w: *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Nowicka K., *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2011, nr 6.
- Oracle Cloud Agility*, 2015.
- Payne A., Frow P., *Strategic Customer Management. Integrating Relationship Marketing and CRM*, Cambridge University Press, Cambridge 2013.



- Rigby D.K., *Management Tools 2013. An executive's guide*, Bain & Company Inc., Boston 2013.
- Rigby D.K., Ledingham D., *CRM Done Right*, "Harvard Business Review" 2004, November.
- Rivera J., van der Meulen R., *Gartner Says Customer Relationship Management Software Market Grew 13.7 Percent in 2013*, Gartner, May 6, 2014, Stamford Conn.
- Shaw R., *CRM Definitions – Defining Customer Relationship Marketing and Management, w: Customer Relationship Management. The Ultimate Guide to the Efficient Use of CRM*, SCN Education B.V., the HOTT Guide Series, Braunschweig–Wiesbaden 1999.
- Venters W., *Knowledge management technology-in-practice: a social constructionist analysis of the introduction and use of knowledge management systems*, "Knowledge Management Research and Practice" 2010, no. 8(2).
- Viswanathan N., *Enabling Supply Chain Visibility and Collaboration in the Cloud*, Aberdeen Group, 2010.
- Willcocks L.P., Cullen S., Craig A., *The Outsourcing Enterprise: from cost management to collaborative innovation*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2011.
- Willcocks L.P., Ventres W., Whitley E.A., *Moving to the Cloud Corporation*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2014.
- Wiodący operator telekomunikacyjny w Polsce*, materiały wewnętrzne firmy Netia, czerwiec 2015.
- [www.bonair.com.pl/oferta/rozwiazania/crm.html](http://www.bonair.com.pl/oferta/rozwiazania/crm.html) (23.07.2015).
- [www.forbes.com/sites/louiscolombus/2015/05/22/gartner-crm-market-share-update-47-of-all-crm-systems-are-saas-based-salesforce-accelerates-lead/](http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2015/05/22/gartner-crm-market-share-update-47-of-all-crm-systems-are-saas-based-salesforce-accelerates-lead/) (21.09.2015).
- [www.gartner.com/newsroom/id/2730317](http://www.gartner.com/newsroom/id/2730317) (21.09.2015).
- [www.oracle.com/pl/corporate/pressrelease/oracle-cloud-agility-study-20150827.htm](http://www.oracle.com/pl/corporate/pressrelease/oracle-cloud-agility-study-20150827.htm) (21.09.2015).
- [www.praktycznateoria.pl/wspolpraca-partnerska/](http://www.praktycznateoria.pl/wspolpraca-partnerska/) (20.09.2015).
- [www.salesforce.com/crm/](http://www.salesforce.com/crm/) (25.07.2015).
- [www.wydawnictwo.sgh.waw.pl/produkty/profilProduktu/id/769/PUBLIKACJE\\_DO\\_POBRANIA/NOWE\\_MYSLENIE\\_W\\_ZARZADZANIU\\_STRATEGICZNYM\\_PRZEDSIEBIORSTWEM\\_Malgorzata\\_Poniatowska-Jaksch/](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl/produkty/profilProduktu/id/769/PUBLIKACJE_DO_POBRANIA/NOWE_MYSLENIE_W_ZARZADZANIU_STRATEGICZNYM_PRZEDSIEBIORSTWEM_Malgorzata_Poniatowska-Jaksch/) (20.08.2015).

# ZARZĄDZANIE RELACJAMI NIEFORMALNYMI W ORGANIZACJI ELASTYCZNEJ

---

Ewa Rakowska

## Wstęp

Zasoby relacyjne mogą być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, prowadząc do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo krótkoterminowych korzyści lub będących podstawą jego długofalowego rozwoju. Wydaje się to szczególnie istotne w obliczu tendencji przedsiębiorstw do ograniczania rozwoju organicznego, stanowiącej m.in. konsekwencję ostatniego kryzysu gospodarczego i wzrostu ryzyka geopolitycznego. W warunkach globalnego wzrostu niepewności i przyspieszenia tempa zmian nawiązanie relacji, w tym zwłaszcza relacji nieformalnych, ogranicza niestabilność i znosi bariery dostępu przedsiębiorstwa do zagranicznych rynków, stając się tym samym narzędziem realizacji strategii umiędzynarodowienia. Strategie rozwoju międzynarodowego mogą różnie określać wykorzystanie zasobów relacyjnych – od całkowitego zastosowania się do nich jako do unikalnego zasobu warunkującego ekspansję, do rozpatrywania ich w jednostkowym wymiarze transakcyjnym, a nawet przypadkowym. W tym kontekście konieczny jest dobór metod i narzędzi zarządczych odpowiadających kulturze organizacji, przyjętej strategii ekspansji oraz specyfice uwarunkowań instytucjonalnych rynków goszczących.

Celem podjętego badania jest identyfikacja metod i narzędzi<sup>1</sup> wspierających zarządzanie zewnętrznymi relacjami nieformalnymi na rynkach zagranicznych oraz wykazanie, że elastyczna struktura organizacyjna wspiera ich wykorzystanie. Przedstawiona w pracy problematyka konfrontowana jest z nurtem ekonomii instytucjonalnej

---

<sup>1</sup> Na potrzeby niniejszego badania narzędzia realizacji strategii zdefiniowane zostały wąsko (na poziomie instrumentalnym), podczas gdy metody – szerzej – jako kierunki działań (strategie).

oraz nowym myśleniem strategicznym, w tym zwłaszcza z koncepcją organizacji elastycznej. Niniejsze badanie zmierzą do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jakie globalne trendy determinują obecnie procesy międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw, w tym wykorzystanie relacji nieformalnych?
- Jaka jest specyfika zewnętrznych relacji nieformalnych łączących przedsiębiorstwa i podmioty otoczenia konkurencyjnego na rynkach międzynarodowych?
- Jakie metody i narzędzia mogą wspierać zarządzanie zewnętrznymi relacjami nieformalnymi w środowisku międzynarodowym?
- Jaka jest rola elastyczności organizacyjnej w tym procesie?

## 6.1. Ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstw – nowe wyzwania

Dynamiczny rozwój relacji ekonomicznych opartych na międzynarodowym podziale pracy i globalnych rynkach zbytu jest jednym z dominujących trendów we współczesnej gospodarce. Szybki wzrost liczby wzajemnych zależności pomiędzy rządami państw, regionami i podmiotami gospodarczymi odzwierciedla skalę i szybkość rozprzestrzeniania się kryzysów gospodarczych. Zawirowania te każdorazowo weryfikują przyjęte formy międzynarodowej koordynacji, powodując konieczność ciąglego dostosowywania się przedsiębiorstw do nowych warunków działania. W ciągu ostatniego dziesięciolecia, na skutek światowego kryzysu gospodarczego, postępu procesów globalizacyjnych i rozwoju nowoczesnych technologii, wyłoniły się zwłaszcza następujące zjawiska w otoczeniu zewnętrznym, determinujące obecny sposób działania na rynkach zagranicznych:

- sieci – nowa forma zorganizowania współpracy międzynarodowej, polegająca na układach współdziałania niezależnych od siebie pod względem organizacyjno-prawnym podmiotów. Pomędzy uczestnikami sieci odbywa się wymiana informacji, doświadczeń, wspólne działania nakierowane na pozyskanie zasobów, generowanie pomysłów, wywieranie politycznego wpływu i zdobywanie przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>. Sama ekspansja ma często charakter sieciowy – przedsię-

---

<sup>2</sup> Z. Dworzecki, A. Krejner-Nowacka, *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, w: *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002; A. Knap-Stefaniuk, *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzia teleinformatyczne*, [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul\\_wyzzarz&nr=10&p=](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_wyzzarz&nr=10&p=) (28.08.2013) oraz G. Osbert-Pociecha, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 185.

biorstwa obecne na wielu rynkach wykorzystują liczne powiązania z partnerami zagranicznymi, osiągając przy tym efekty synergii (szeroki dostęp do wiedzy, zasobów, informacji wyprzedzających), podczas gdy przedsiębiorstwa z mniejszym doświadczeniem wykorzystują pośredników, starając się wejść w strukturę istniejących już układów zależności<sup>3</sup>. Uczestnicy sieci komunikują się ze sobą w sposób formalny i nieformalny, przy czym ten ostatni odgrywa szczególną rolę. W organizacjach sieciowych promowane są bowiem relacje partnerskie charakteryzujące się elastycznością, mogące determinować również powstawanie form instytucjonalnych, tj. nieformalne sieci na styku władzy i biznesu. Te z kolei mogą oddziaływać na inne podmioty, niezwiązane bezpośrednio z siecią. Można więc mówić o osadzeniu działalności międzynarodowej przedsiębiorstw w sieciach – niezależnie od tego, czy aktywnie w nich uczestniczą, czy nie<sup>4</sup>;

- instytucjonalizm – wzrost znaczenia instytucji związany jest z pozytywnymi przykładami wyników gospodarczych w niektórych krajach kapitalizmu państwowego (np. Chiny) oraz z przyrostem liczby regulacji mających niwelować niedoskonałości rynku w krajach wysoko rozwiniętych. W zależności od kraju, instytucje mogą występować w różnych kombinacjach – jako związane m.in. z regulacją i stabilizacją, stymulacją rozwoju gospodarczego, ochroną własności prywatnej czy rozwojem społecznym<sup>5</sup>. Przykładowo, w Rosji w ramach procesów prywatyzacyjnych ukształtowały się grupy finansowe (oligarchie), które osiągnęły znaczne wpływy polityczne i ekonomiczne – to im Rosja zawdzięcza szybszą restrukturyzację socjalistycznych monopolii<sup>6</sup>. W sytuacji, gdy decyzje polityków i urzędników obejmują coraz szersze spektrum aktywności gospodarczej, rośnie również potencjał wykorzystania relacji nieformalnych. Ma to szczególne znaczenie w krajach rozwijających się o niskiej przejrzystości gospodarki, gdzie instytucje nieformalne wypełniają braki związane z niedostatecznie rozbudowanymi instytucjami formalnymi<sup>7</sup>;
- protekcjonizm – bezprecedensowa skala załamania handlu międzynarodowego na skutek globalnego kryzysu gospodarczego z lat 2008–2009 spowodowała

<sup>3</sup> M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10, s. 33–40.

<sup>4</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Negatywne efekty osadzenia i relacji przedsiębiorstw – wymiar działalności lokalnej i międzynarodowej*, w: *Zarządzanie relacjami w biznesie: współczesne wyzwania*, red. M. Mitręga, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 56.

<sup>5</sup> M. Poniatowska-Jaksch, *Rola instytucji nieformalnych w przedsiębiorstwie w warunkach zmian transparentności gospodarek*, w: *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 95–97.

<sup>6</sup> K. Nowakowski, *Kapitalizm państwowy jako dylemat praktyczny i teoretyczny*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2014, r. LXXVI, z. 1, s. 233.

<sup>7</sup> Szok kulturowy, czyli budowanie relacji biznesowych na egzotycznych rynkach, „Harvard Business Review Polska” 2008, grudzień, s. 46–52.

- szereg działań interwencyjnych, podjętych przez rządy w sferze gospodarczej, w tym zastosowanie środków protekcyjnych. Oprócz tradycyjnych środków taryfowych i pozataryfowych wykorzystywano również protekcjonizm o charakterze niejawnym, np. w zakresie przepisów sanitarnych (ang. – *murky protectionism*)<sup>8</sup>. Postępowała również integracja w bloki regionalne i działania na rzecz ochrony własnych rynków przed konkurencją. Przykładem jest utworzona w 2010 roku Unia Celna Rosji, Białorusi i Kazachstanu, przekształcona (po dołączeniu w 2015 roku Armenii i Kirgistanu) w Euroazjatycką Unię Celną. Bazuje ona na silnych relacjach przemysłowo-handlowych oraz wykorzystaniu wspólnych zasobów w celu osiągnięcia efektu synergii komplementarnych gospodarek<sup>9</sup>. Zarówno wsparcie polityczne i ekonomiczne integracji przez Rosję, jak i intensywność dotychczasowej współpracy wzmacnia zależność słabszych ekonomicznie krajów oraz państw zainteresowanych akcesją, tj. Tadżykistan. Protekcjonizm ogranicza możliwości ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw, ale dzięki relacjom nieformalnym możliwa jest zarówno mediacja na poziomie wyższych szczebli władzy, jak i utrzymanie pozycji dzięki uczestnictwie w sieci;
- niestabilność geopolityczna – napięcia polityczne i gospodarcze powodują wycofywanie inwestorów z rynków zagranicznych lub konieczność dostosowania współpracy do zmienionych reguł gry (stąd m.in. wzrost roli niekapitałowych form ekspansji międzynarodowej). Proces dostosowawczy obejmuje kolejne interakcje, także te z podmiotami zagranicznymi, z którymi wcześniej nie utrzymywano kontaktów. W okresie przejściowym, zanim ukonstytuują się nowe instytucje formalne, relacje nieformalne zapełniają „pustą” przestrzeń i umożliwiają zwiększenie dystansu wobec konkurentów politycznie niewykłanych. Według raportu PwC *Global CEO Survey 2015*, niepewność rozwoju sytuacji geopolitycznej jest obecnie uznawana za największe zagrożenie dla biznesu<sup>10</sup>. Jeden z najbardziej znamienych przykładów stanowi konflikt międzynarodowy wywołany przez tzw. kryzys ukraiński i aneksję Krymu ze strony Rosję. IMF szacuje, że wdrożenie m.in. przez UE, USA i Japonię sankcji wobec Rosji doprowadzi do skumulowanego spadku jej PKB sięgającego 9%<sup>11</sup>. Może być to jednak miecz obosieczny – w przypadku Polski sankcje oraz podejmowane przez Rosję dzia-

<sup>8</sup> Zob. *World Trade Report 2012, 2013, 2014* (WTO) oraz <http://www.globaltradealert.org/analysis> (2.09.2015).

<sup>9</sup> Y. Kirillov, E. Pawęta, *Modern trends in international economic integration development*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2014, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 205–206.

<sup>10</sup> Wskazało na nią 80% ankietowanych prezesów i dyrektorów generalnych przedsiębiorstw z Polski oraz 78% z zagranicy. Zob. <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/assets/18-badanie-global-ceo-survey-pl.pdf> (6.11.2015).

<sup>11</sup> <http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2015/CAR080315B.htm> (6.11.2015).

łania odwetowe (np. rosyjskie embargo na import polskich owoców i warzyw) mogą przełożyć się na obniżenie eksportu oraz inwestycji, doprowadzając do spadku dynamiki polskiego PKB o 0,8 pkt proc. w 2015 roku<sup>12</sup>.

- korporacje transnarodowe – dysponują przewagą konkurencyjną wynikającą ze skali produkcji, doświadczenia, zaplecza naukowo-badawczego, znajomości międzynarodowej koordynacji i konfiguracji oraz umiędzynarodowienia łańcucha wartości. Strategie korporacji uwzględniają międzynarodowe powiązania i sojusze, kształtując sieci relacji międzyorganizacyjnych i globalnych, także z instytucjami władzy państwowej i za pośrednictwem wywiadów gospodarczych<sup>13</sup>.

W świetle przedstawionych zjawisk, relacje zewnętrzne (wzajemne stosunki pomiędzy organizacjami) oparte na współpracy, współistnieniu czy kooperacji są tym zasobem, który może decydować o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo licznych korzyści, będących źródłem tzw. renty relacyjnej – szczególnie w gospodarce opartej na krótkotrwałej przewadze konkurencyjnej<sup>14</sup>. W ramach każdej relacji interakcje pomiędzy podmiotami gospodarczymi mogą przebiegać na dwóch płaszczyznach: formalnej (relacje wynikające z kontraktów, struktury organizacyjnej lub formy własności) i nieformalnej (relacje wynikające z utrzymywanych kontaktów bez oficjalnie określonej formuły). Biorąc pod uwagę dynamikę i specyfikę nakreślonych wcześniej globalnych trendów, warto w szczególności zwrócić uwagę na relacje nieformalne. Stanowią one z reguły poboczny wątek rozważań naukowych nad relacjami międzyorganizacyjnymi, współpracą dostawców i klientów w międzynarodowych sieciach oraz w badaniach nad socjologią organizacji. Jest to związane z trudnością pozyskania danych (relacje nieformalne obejmują m.in. struktury mafijne i korupcję) oraz problemami kwantyfikacji (np. jak ocenić efektywność nieformalnego wsparcia instytucjonalnego państwa)<sup>15</sup>. Skoro istnieje jednak naukowy konsensus dotyczący tego, że rola relacji nieformalnych w globalnym biznesie wzrasta, warto zadać pytanie o to,

<sup>12</sup> [http://wyborcza.pl/1,91446,16438601, BNP\\_Paribas\\_\\_polska\\_gospodarka\\_odczuje\\_skutki\\_rosyjskich.html](http://wyborcza.pl/1,91446,16438601, BNP_Paribas__polska_gospodarka_odczuje_skutki_rosyjskich.html) oraz <http://www.parkiet.com/artukul/1384296.html> (6.11.2015) oraz <http://biznes.pl/magazyny/handel/rozterki-polskich-inwestorow-wobec-konfliktu-na-ukrainie/7m4j8m> (6.11.2015).

<sup>13</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 59–96 oraz 97–186, za: Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 62.

<sup>14</sup> Zob. R. Krupski, *Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 238–247; zob. S. Stańczyk, *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 66–85.

<sup>15</sup> A. Buszko, *Nieformalne aspekty biznesu. Rosja, kraje arabskie, Hongkong-Chiny*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010; M. Sobańska-Cwalina, *Instytucjonalne uwarunkowania działalności polskich przedsiębiorstw przemysłu materiałów budowlanych na rynkach wschodnich*, praca doktorska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.

jak można tym zasobem zarządzać oraz jak kreować potencjał elastyczności sprzyjający jego wykorzystaniu. Autorka niniejszego badania stawia tezę mówiącą o tym, iż można zidentyfikować narzędzia zarządcze wspierające wykorzystanie zewnętrznych relacji nieformalnych w ekspansji międzynarodowej, zwłaszcza wówczas, gdy przedsiębiorstwo dysponuje elastyczną strukturą organizacyjną.

Relacje nieformalne posiadają pewne cechy, których wyodrębnienie wydaje się kluczowe z punktu widzenia dalszych rozważań nad metodami i narzędziami zarządzanymi wspierającymi ich wykorzystanie<sup>16</sup>:

- nie są sformalizowane – nie są objęte formalnymi regulacjami (mają charakter bezumowny);
- najczęściej mają osobisty wymiar – oparte na bezpośrednim dialogu, niezależnie czy relację nawiązują eksperci dyskutujący o nowym rozwiązaniu inżynierskim, czy przedstawiciele władzy podczas nieformalnych konsultacji poprzedzających negocjacje;
- charakteryzuje je emocjonalność i spontaniczność – najczęściej relacje nieformalne nie są tworzone odgórnie, lecz swobodnie. Zdarzają się jednak również relacje budowane na zasadzie dominacji, np. przedsiębiorstwo jako uczestnik sieci musi przyjąć niektóre elementy jej kultury organizacyjnej;
- najczęściej przynoszą obustronne korzyści (wzajemność) – z reguły obie strony zyskują. Dzięki wzajemnej wymianie mogą być osiągnane również ponadprzeciętne korzyści, np. redukcja asymetrii informacyjnej w sieci prowadzi do ograniczenia niepewności działania organizacji tworzących jej ogniwa, a przez to przewagę na tle innych rynkowych graczy. Wyjątkiem są działania bezprawne, tj. siłowe przejmowanie kontroli nad aktywami przedsiębiorstwa;
- zakładają uprzywilejowanie relacji – relacje nieformalne często wiążą się z nabyciem szczególnych uprawnień, takich jak wybór oferty partnera bez rozeznania rynku, często angażują również specyficzne zasoby;
- opierają się na zaufaniu i zaangażowaniu – dowierzanie w prawdziwość przekazywanych informacji i lojalność, uzgodnienia podejmowane na zasadzie niepisanych „umów dżentelmeńskich”;
- są powtarzalne – relacje budowane są zwykle przez dłuższy czas, rzetelność i lojalność przekładają się na kolejne wspólne projekty.

W literaturze zagadnienie relacji nieformalnych podejmowane jest zazwyczaj w kontekście ich pozytywnego oddziaływania na przedsiębiorstwo, co znajduje odzwier-

---

<sup>16</sup> Por. najczęściej wykorzystywane w badaniach społecznych zmienne relacyjne: Ł. Małys, *Kształtowanie relacji z nabywcami instytucjonalnymi na rynkach zagranicznych a wyniki przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, t. 2, nr 11(272), s. 108–112.



ciędlenie w wyodrębnionych powyżej cechach. Istnieją jednak przypadki, w których przedsiębiorstwo utrzymuje relacje nieformalne pod przymusem, np. wykorzystuje nielegalną ochronę mienia bądź pod innym względem jest stroną poszkodowaną w wyniku działań bezprawnych. To właśnie druga odsłona relacji nieformalnych, będąca najczęściej przedmiotem cichej wiedzy przedsiębiorstw umiędzynarodowionych, zwana również „znajomością realiów”. Dlatego wydaje się, że dwie pierwsze cechy można uznać za wspólne wszystkim relacjom nieformalnym, podczas gdy pozostałe bliższe są relacjom ustanawianym raczej dobrowolnie.

## 6.2. Zarządzanie relacjami nieformalnymi – metody

Nakreślona powyżej specyfika relacji nieformalnych pozwala wysnuć wniosek na temat tego, że warto nimi metodycznie zarządzać tak, aby maksymalnie wykorzystać szanse bez utraty suwerenności i ponoszenia zbędnych kosztów. Dobór narzędzi zarządczych będzie w takim przypadku zależał od czynników takich jak:

- siła relacji – opisuje ją wiele kryteriów społecznych i ekonomicznych, tj. czas spędzony w relacji, głębokość relacji przekładająca się na lojalność, podobieństwa, historia wzajemnych dostosowań oraz to, w jakim zakresie korzystne dla przedsiębiorstwa rezultaty relacji zależą od dobrej woli partnera. Z jednej strony mówi zarówno o związaniu, z drugiej zaś o zdolności do wpływania na wyniki partnera, jak i o uzależnieniu od relacji<sup>17</sup>;
- charakter relacji – cechy wyróżniające relacje nieformalne utrzymywane przez przedsiębiorstwo, tj. stopień niezależności, atmosfera relacji, dynamika zmian, zgodność z prawem, różnorodność relacji w portfelu, aktywne i pasywne uczestnictwo w sieci;
- wartość relacji – przydatność i unikalność posiadanych relacji nieformalnych;
- specyfika podmiotów utrzymujących relację – czynniki wewnętrzne, tj. zbieżność kultur organizacyjnych, branża, udział w różnych sieciach, cele strategiczne i operacyjne przedsiębiorstw utrzymujących relację, metody działania;
- inne podmioty uwikłane w relację – interesariusze, którzy mogą mieć wpływ na kształt relacji nieformalnych i efekty ich wykorzystania w krótkim i długim okresie;

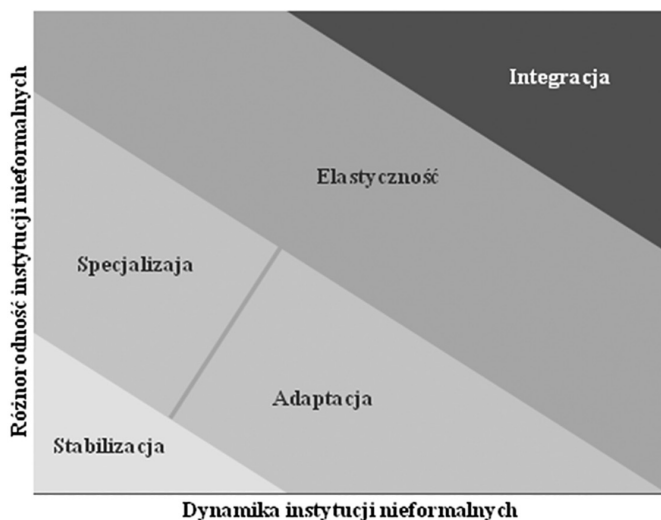
---

<sup>17</sup> Zob. szerzej: H. Håkansson, I. Snehota, *Analysing Business Relationships*, w: *Developing Relationships in Business Networks*, red. H. Håkansson, I. Snehota, Routledge, Londyn 1995, za: M. Zieliński, *Siła w relacjach biznesowych*, w: *Zarządzanie relacjami...*, op.cit., s. 66.

- inne uwarunkowania zewnętrzne – czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, ekologiczne, prawne, w tym zwłaszcza dynamika i różnorodność otoczenia instytucjonalnego.

Planując wykorzystanie relacji nieformalnych w ekspansji międzynarodowej, warto zwrócić uwagę zwłaszcza na dynamikę i różnorodność nieformalnego otoczenia instytucjonalnego na zagranicznych rynkach, gdyż te dwie zmienne będą miały w dużym stopniu wpływ na kształt innych uwarunkowań zewnętrznych oraz specyfikę nawiązywanych relacji. Przyjmując, że zarządzanie relacjami nieformalnymi to proces analizy i selekcji potencjalnych partnerów planowania i wdrażania przedsięwzięć jednostkowych lub programów współpracy oraz kontroli efektywności relacji, których celem jest tworzenie i maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa<sup>18</sup>, można zaproponować dalej wymienione metody służące zarządzaniu relacjami nieformalnymi przedsiębiorstwa w zależności od zastosowania dwóch parametrów wymienionych na rysunku 6.1<sup>19</sup>.

**Rysunek 6.1. Metody zarządzania relacjami nieformalnymi na rynkach międzynarodowych w zależności od dynamiki i różnorodności nieformalnego otoczenia instytucjonalnego krajów goszczących**



Źródło: opracowanie własne.

<sup>18</sup> Definicja sformułowana na podstawie definicji zarządzania partnerstwem. Zob. J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 128.

<sup>19</sup> Grafika oparta na modelu Ambidexterity BCG.

Metody te są następujące:

- stabilizacja – mała dynamika zmian nieformalnego otoczenia instytucjonalnego w połączeniu z niewielkim jego zróżnicowaniem sprawiają, że przedsiębiorstwo dokonuje oceny zasadności wykorzystania niewielkiej wiązki relacji nieformalnych oraz przeznaczenia zasobów na jej pozyskanie i utrzymanie. Można przypuszczać, że nawiązane relacje będą długotrwałe, choć z drugiej strony występować będzie o nie dość duża konkurencja. Zasadne wydaje się w tym przypadku wyodrębnienie jednostki biznesowej lub przedstawiciela na rynku goszczącym, co umożliwi sprawną realizację wspólnych projektów oraz bieżące utrzymywanie relacji. Ponieważ instytucje są skryształizowane i przewidywalne, może to również oznaczać wysokie bariery nawiązywania relacji w sytuacji, gdy ekspansji na dany rynek dokonuje przedsiębiorstwo niewikłane w sieci;
- specjalizacja – w sytuacji, gdy relacje nieformalne charakteryzują się niską dynamiką i dużą różnorodnością, przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranych, strategicznych relacjach nieformalnych. Możliwe jest również wejście od razu w relatywnie stabilną sieć nieformalnych kontaktów i wykorzystanie potencjału relacji z nieznanymi członkami sieci poprzez jej ogniwa. W tym przypadku zasadne wydaje się utworzenie jednostki organizacyjnej koordynującej działalność na lokalnym rynku, która będzie mogła czerpać korzyści z utrzymywania stabilnych relacji przez dłuższy czas. W tej płaszczyźnie znajdzie się najwięcej przedsiębiorstw ze względu na fakt, że instytucje nieformalne ze swej natury nie zmieniają się szybko (perspektywa stuleci). Dodatkowo relacje nieformalne w danym kręgu historyczno-kulturowym mogą być podobne – wtedy skuteczny model zarządczy może zostać zaadaptowany do zarządzania relacjami nieformalnymi na innych rynkach o zróżnicowanym otoczeniu instytucjonalnym, również z uwzględnieniem efektów synergii (doświadczenia, organizacja, zasoby);
- adaptacja – podejście to może być przyjmowane przez przedsiębiorstwa działające na rynkach charakteryzujących się dużą zmiennością instytucji nieformalnych przy niewielkim ich zróżnicowaniu. Przedsiębiorstwo będzie podejmować działania zmierzające do nawiązania relacji drogą prób i błędów w kształtującym się środowisku nieformalnym, np. w sytuacji, gdy kraj goszczący znajduje się w fazie transformacji – zanim ustanowi się nowy ład i zakorzenią zmiany instytucji formalnych. Wchodzenie w nowe relacje wymaga w takiej sytuacji poniesienia dużych nakładów, lecz w przypadku ustabilizowania sytuacji wewnętrznej kraju goszczącego przedsiębiorstwo posiadające określoną wiązkę relacji dysponować będzie przewagą konkurencyjną w stosunku do graczy, którzy zdecydowali się pozostać w roli obserwatorów;

- elastyczność – na rynkach charakteryzujących się dużą dynamiką i różnorodnością nieformalnego otoczenia instytucjonalnego współpraca w ramach wielu relacji nawiązywanych w sieci wymaga zbudowania kluczowych kompetencji w zakresie elastyczności w różnych jej wymiarach<sup>20</sup>. Elastyczność kształtowania relacji nieformalnych wiąże się z gotowością przedsiębiorstwa do podejmowania działań adaptacyjnych oraz ich realizacją i kreacją zgodnie ze zmieniającymi się uwarunkowaniami<sup>21</sup>. Elastyczne kształtowanie relacji może odbywać się poprzez: 1) utrzymywanie różnorodnych rodzajów relacji (dywersyfikacja ryzyka, wykorzystanie okazji), 2) redundancję (utrzymywanie nadmiaru relacji długo- i krótkookresowych) i 3) monitoring (wychwytywanie słabych sygnałów z otoczenia w celu nawiązania relacji szybciej niż konkurenci)<sup>22</sup>. Dzięki elastycznemu kreowaniu relacji maleje niepewność ekspansji oraz tworzone są nowe możliwości ominięcia barier dostępu do zagranicznych rynków;
- integracja – bardzo wysoki poziom dynamiki i różnorodności uwarunkowań nieformalnych czynią rynki goszczące wysoce nieprzewidywalnymi, a jednocześnie stwarzają różnorodne możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki kreatywnemu wykorzystaniu relacji lub pozyskaniu ich jako pierwszy gracz. Integracja oznacza wkomponowanie działań przedsiębiorstwa w międzynarodowe sieci kooperacyjne, co stwarza wyzwania pod kątem otwartości na współpracę oraz organizacji jednostek lokalnych, w tym stopnia ich niezależności. Duża samodzielność w kształtowaniu relacji nieformalnych wyzwała potencjał wykorzystywania okazji. Przy takim podejściu centrala przedsiębiorstwa wyznacza ogólne zasady współpracy, wartości i cele, a lokalne oddziały dysponują dużą autonomią decyzyjną. Sytuacje pełnej integracji i wtopienia przedsiębiorstwa w otoczenie są rzadkie – częściej spotykane są okresowo istniejące systemy zorganizowanego działania w ramach nieformalnych sieci.

Zaproponowane metody działania służą bardziej zaznaczeniu różnic w uwarunkowaniach zewnętrznych i podejściu przedsiębiorstw do nawiązywania i wykorzystywania relacji nieformalnych aniżeli przedstawieniu gotowych recept skutecznego działania. Każą również zwrócić uwagę na bariery dostępu do niektórych relacji oraz konsekwencje uwikłania w sieci – z jednej strony ograniczenie elastyczności wewnętrznej i koszty wychodzenia z relacji, nieprzynoszące spodziewanych efek-

---

<sup>20</sup> O elementach strukturalizujących elastyczność organizacji zob. szerzej: G. Osbert-Pociecha, M. Moroz, J.M. Lichtarski, *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 4, s. 59–84.

<sup>21</sup> Zob. *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 157.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 157–160.

tów, z drugiej zaś osiągnięcie efektów synergii z tytułu wplecenia relacji w strategię ekspansji na inne rynki zagraniczne.

### 6.3. Zarządzanie relacjami nieformalnymi w przedsiębiorstwie elastycznym

Metody odpowiadające zróżnicowaniu i dynamice nieformalnego otoczenia instytucjonalnego określają działania przedsiębiorstwa w wymiarze strategicznym. Zarządzanie relacjami w wymiarze operacyjnym polegać będzie na dopasowaniu odpowiednich narzędzi (instrumentów) wspierających realizację wybranego kierunku działania. Wydaje się, że można zidentyfikować narzędzia, które w przypadku każdej z przytoczonych metod mogą okazać się szczególnie przydatne:

- stabilizacja – wśród narzędzi wspierających proces zarządzania relacjami nieformalnymi w stabilnym i niezróżnicowanym otoczeniu instytucjonalnym znajdują się takie narzędzia jak planowanie strategiczne – właściwe ze względu na możliwość programowania współpracy w długim horyzoncie czasu przy uwzględnieniu stabilności uwarunkowań oraz elementów TQM (*Total Quality Management*) w zakresie koncentracji na kluczowych relacjach, w tym obustronnych korzyściach oraz organizacji pracy<sup>23</sup>;
- specjalizacja – zarządzając relacjami w stabilnym i zróżnicowanym nieformalnym otoczeniu instytucjonalnym, warto rozważyć takie narzędzia zarządcze jak alianse strategiczne, należące do wysoce elastycznych form strategii kooperacyjnej i segmentację interesariuszy, mającą na celu wyodrębnienie jednorodnych grup i dostosowanie formuły nieformalnej komunikacji do określonych typów odbiorców;
- adaptacja – w tym podejściu zastosowanie mogą znaleźć takie narzędzia zarządcze jak planowanie scenariuszowe charakteryzujące alternatywne wizje rozwoju współpracy oraz określające limit nakładów przeznaczanych na podtrzymanie danej relacji w czasie czy planowanie awaryjne wspierające zarządzanie relacjami, które w nowych uwarunkowaniach przestają przynosić oczekiwane korzyści;
- elastyczność – w zróżnicowanym i dynamicznym nieformalnym otoczeniu instytucjonalnym w zarządzaniu relacjami mogą znaleźć zastosowanie takie

---

<sup>23</sup> Szczegółowe informacje nt. narzędzi zarządczych wyodrębnionych w niniejszym artykule oraz zakresu ich wykorzystania w działalności gospodarczej przedsiębiorstw w różnych częściach świata można odnaleźć w najnowszym raporcie D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2015*, Bain & Company. Zob. szerzej: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>

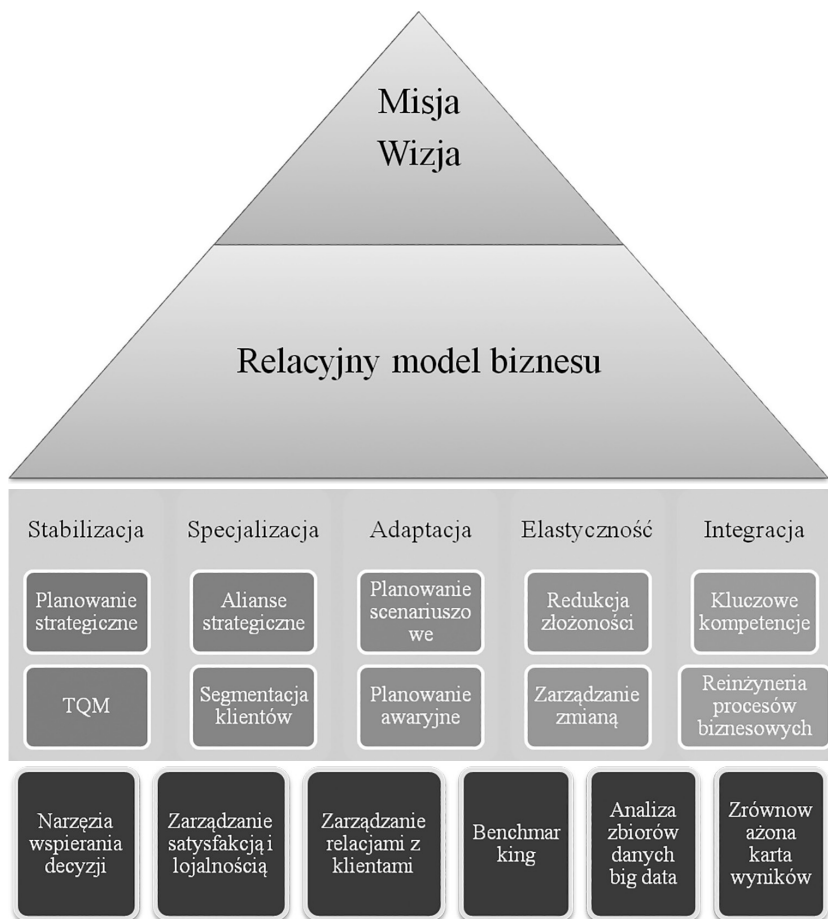
narzędzia jak redukcja złożoności oraz zarządzanie zmianą. Redukcja złożoności pozwala zarządzać skomplikowanymi wiązkami relacji i potencjalnymi konfliktami oraz eliminować bariery rozwoju perspektywicznych kontaktów. Jest to narzędzie przydatne w kontekście elastyczności działania wynikającej z szybkich zmian w otoczeniu konkurencyjnym, zązębiających się procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie, komunikacji rozproszonych geograficznie jednostek organizacyjnych oraz zróżnicowanych kompetencji menedżerskich. Zarządzanie zmianą umożliwia natomiast przekształcenie istniejącego układu relacji nieformalnych zgodnie z nadrzędnym celem organizacji;

- integracja – integracja w ramach międzynarodowych sieci wymaga budowy kluczowych kompetencji w zakresie zarządzania relacjami nieformalnymi oraz może być wspierana przez reinżynierię procesów biznesowych pozwalających na spłaszczenie struktur organizacyjnych, demokratyzację procesów zarządzania i nieformalną koordynację zespołów odpowiedzialnych za dany proces biznesowy uwarunkowany wykorzystaniem relacji nieformalnych.

Specyfika nieformalnych uwarunkowań instytucjonalnych na rynkach zagranicznych może wymagać od przedsiębiorstwa łączenia różnych metod działania. Te z kolei wymagają zarówno budowy różnych formuł organizacyjnych i kompetencji menedżerskich, jak i scentralizowanej koordynacji działań. Wiele narzędzi zarządczych może wspierać realizację tego całościowego procesu, np. narzędzia wsparcia decyzji, zarządzanie satysfakcją i lojalnością, zarządzanie relacjami z interesariuszami.

Wszystkie zidentyfikowane dotychczas elementy (metody, narzędzia, wymiary analizy) można przedstawić w sposób całościowy za pomocą schematu przedstawionego na rysunku 6.1.

Tabela 6.1. Metody i narzędzia wspierające wykorzystanie relacji nieformalnych na rynkach międzynarodowych



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany powyżej schemat składa się z trzech poziomów: 1) strategicznej perspektywy uwzględniającej wizję i misję przedsiębiorstwa, 2) relacyjnego modelu biznesu w rozbiciu na pięć metod działania na rynkach międzynarodowych w zależności od specyfiki nieformalnych uwarunkowań instytucjonalnych rynku goszczącego wraz z narzędziami wspierającymi zarządzanie w poszczególnych obszarach oraz 3) narzędzi zarządczych wspierających całościowe zarządzanie relacyjnym modelem biznesu.

Pierwszy poziom nakreśla ogólne cele strategiczne działalności biznesowej i determinuje kształt relacyjnego modelu biznesu oraz możliwości wykorzystania



narzędzi wspierających zarządzanie na poziomie operacyjnym. Zarządzanie całościowym relacyjnym modelem biznesu stanowi kolejne, fascynujące zagadnienie, będące zarówno wyzwaniem badawczym, jak i praktycznym. Zwłaszcza procedury wyznaczania celów, przepływu informacji, zasobów, szacowania ryzyka, systemów motywacyjnych dla partnerów zewnętrznych, łączenia narzędzi zarządczych itp. wymagają dalszych, pogłębionych badań. Wydaje się, że dalsza naukowa eksploracja zagadnienia wykorzystania metod i narzędzi zarządzania relacjami nieformalnymi, w tym weryfikacja zaproponowanego modelu teoretycznego mogłaby być prowadzona metodą studium przypadku ze względu na ograniczony zakres włączania przez przedsiębiorstwa relacji nieformalnych jako element strategii umiędzynarodowienia oraz trudność pozyskania danych w związku z niechęcią i ukrywaniem praktyk nieformalnych realizowanych często wbrew lub na pograniczu prawa.

Wskazana wcześniej specyfika relacji nieformalnych oraz metody zarządzania zależne od różnorodności i dynamiki nieformalnego otoczenia instytucjonalnego zwracają uwagę na konieczność wzajemnych dostosowań partnerów. Wymaga to od przedsiębiorstw kreowania elastyczności w procesach współpracy międzyorganizacyjnej, będącej w literaturze określaną jako „wzajemne oczekiwanie gotowości do podjęcia koniecznych działań adaptacyjnych, podyktowanych zmianą warunków funkcjonowania kooperujących przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, uznające tę zasadę, tworzą dla siebie gwarancję, że warunki działania w ramach danego układu współpracy będą przedmiotem zmian dokonywanych w dobrej wierze, jeśli zaistnieje taka konieczność”<sup>24</sup>.

Elastyczność zewnętrzna w relacjach z partnerami wymaga zbudowania potencjału elastyczności wewnętrznej samego przedsiębiorstwa, której jednym z elementów jest elastyczność struktury organizacyjnej. Wydaje się, że przedsiębiorstwo o takiej strukturze stwarza najlepsze warunki do rozwijania relacji nieformalnych na bazie szybkich reakcji i kreacji, otwartości na zmiany i autonomii pracowników opartej na doświadczeniu.

R. Krupski definiuje sześć głównych rodzajów elastyczności struktury organizacyjnej, biorąc pod uwagę następujące mechanizmy jej kształtowania:

- przyjmowanie modułowej formy budowy organizacji, tj. struktury sieciowe;
- kształtowanie organicznych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, tj. struktury projektowe;
- wdrażanie zmian organizacyjnych;

---

<sup>24</sup> J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 96, za: A. Sudolska, *Znaczenie potencjału relacyjnego w procesach współpracy międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12, s. 12.

- kadra kierownicza zorientowana na otwartość na zmiany;
- poddanie przedsiębiorstwa wpływowi otoczenia (inkrementalny model kształtowania organizacji);
- systemy motywowania i mobilizowania poprzez nagradzanie działań elastycznych<sup>25</sup>.

Wydaje się, że elastyczna struktura organizacyjna staje się odpowiedzią zarówno na potrzebę koniecznych działań adaptacyjnych partnerów (im mniejszy stopień sformalizowania współpracy tym większa elastyczność we wprowadzaniu zmian), jak i na konieczność łączenia i zmiany metod działania wewnątrz samego przedsiębiorstwa w zależności od nieformalnych uwarunkowań instytucjonalnych na rynkach goszczących. Relacje są bowiem w sposób ciągły ustanawiane, podtrzymywane, rozwijane i zrywane determinując kształt relacyjnego modelu biznesowego i wartość przedsiębiorstwa.

Dotychczasowe rozważania potwierdzają tezę dotyczącą tego, że wykorzystanie określonych metod i narzędzi zarządczych może usprawnić wykorzystanie relacji nieformalnych w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa elastycznego, szczególnie na rynki charakteryzujące się wysokim udziałem instytucji nieformalnych. W dalszej części niniejszego badania zidentyfikowane zostaną możliwości wykorzystania przedstawionych narzędzi w procesie zarządzania wybranymi relacjami nieformalnymi z uwzględnieniem potencjału elastyczności organizacyjnej (zob. tabela 6.2). Na ich podstawie można stwierdzić, że zaprezentowany kierunek rozważań nad zarządzaniem relacjami nieformalnymi oraz zaproponowane przekroje analizy są zasadne oraz mogą być wykorzystane w dalszych badaniach empirycznych nad strategicznym i operacyjnym wykorzystaniem relacji nieformalnych w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw.

---

<sup>25</sup> Zob. *Elastyczność...*, op.cit., s. 73–74.

**Tabela 6.2. Zrządzanie wybranymi nieformalnymi relacjami zewnętrznymi na rynkach zagranicznych**

Rodzaj relacji	Narzędzia realizacji strategii	Elementy elastyczności organizacyjnej
Praktyki korupcyjne	<p>W tym przypadku wykorzystanie określonych metod i narzędzi zarządczych będzie pochodną stopnia zakorzenienia na danym rynku tradycji okazywania „dowodów wdzięczności” oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.</p> <p>W przypadku każdej z metod działania, tj. stabilizacji, specjalizacji, adaptacji, elastyczności i integracji mogą być to narzędzia służące zarządzaniu prostymi relacjami, m.n. analiza interesariuszy lub skomplikowanymi układami, np. segmentacja. W pierwszym przypadku może być to opłacanie nieformalnych usług związanych z m.in. z unikaniem obowiązkowych płatności oraz przekupywaniem przedstawicieli organów nadzoru i kontroli. W drugim – opłacanie kampanii wizerunkowych w mediach masowych, wyroków sądowych, zagranicznych podróży służbowych przedstawicielom władzy.</p>	<p>Przyjmowanie modułowej formy budowy organizacji: struktury sieciowe, mające na celu np. ochronę przed siłowymi metodami wywierania nacisku.</p> <p>Kadra kierownicza zorientowana na zmiany oraz systemy motywowania i mobilizowania poprzez nagradzanie działań elastycznych – w zależności od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.</p> <p>Poddanie przedsiębiorstwa wpływowi otoczenia, np. pozwolenie na nakładanie kary za drobne przewinienie, a przymknięcie oka na poważniejsze wykroczenia.</p>
Relacje z partnerem lokalnym	<p>Jednym z najważniejszych narzędzi wspierających zarządzanie relacjami nieformalnymi z partnerem lokalnym mogą być aliansy strategiczne.</p> <p>Następnym krokiem bywa reinżynieria procesów biznesowych oraz zarządzanie zmianą umożliwiające wzajemne dostosowanie operacyjnych metod działania. Przy ukształtowanym i stabilnym otoczeniu instytucjonalnym na pierwszy plan wysuwa się również budowa kluczowych kompetencji w zakresie pozyskania partnerów strategicznych i wykorzystania uzyskanej w ten sposób przewagi konkurencyjnej.</p>	<p>Przyjmowanie modułowej formy budowy organizacji: struktury sieciowe – relacja nawiązywana jest zwykle z lokalnym podmiotem, najlepiej z dobrymi kontaktami w administracji m.in. karnej, np. firma konsultingowa (zabiega o korzystne interpretacje urzędnicze, informuje nt. zamian prawa), tworzenie spółek <i>joint-venture</i>.</p> <p>Kształtowanie organicznych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa – umożliwia szybsze pozyskanie <i>know-how</i> w zakresie instytucji nieformalnych i nawiązania osobistych kontaktów, a następnie wykorzystanie wiedzy na innym rynku zagranicznym.</p>
Relacje z bankiem	<p>Planowanie pozwoli zarówno przygotować się na odparcie argumentów i zastrzeżeń banku co do zasadności operacji finansowych, jak i opracować harmonogram dysponowania środkami w czasie. Dzięki redukcji złożoności i benchmarkingu przedsiębiorstwo wyodrębni kluczowe potrzeby w zakresie relacji z bankiem, biorąc również pod uwagę doświadczenia innych przedsiębiorstw.</p>	<p>Elastyczność organizacyjna wspierająca zarządzanie relacjami z bankiem opiera się na wykorzystaniu zasobów wewnętrznych, tj. kadry kierowniczej zorientowanej na otwartość na zmiany oraz systemów motywowania i mobilizowania poprzez nagradzanie działań elastycznych. Kreatywność pracowników i relacje interpersonalne umożliwiają skuteczne reprezentowanie przedsiębiorstwa przed instytucjami rynku finansowego, a także w razie konieczności, wejście w relacje alternatywne.</p>

Rodzaj relacji	Narzędzia realizacji strategii	Elementy elastyczności organizacyjnej
Wsparcie kraju macierzystego	Pośredniczenie państwa w interakcjach przedsiębiorstwa z instytucjami kraju goszczącego w celu zapewnienia politycznego wsparcia projektów oraz wsparcie informacyjne będzie ważnym zabiegiem stosowanym przez państwa na rzecz największych swoich przedsiębiorstw. Jest to odzwierciedleniem strategii integracji na najwyższych szczeblach władzy i biznesu, która może być wspierana przez takie narzędzia jak budowa kluczowych kompetencji w zakresie skutecznego lobbingu czy wpisania działań gospodarczych w strategiczne interesy państwa.	Podobnie jak w przypadku relacji z partnerem lokalnym, elastyczność organizacyjna polegać będzie na przyjmowaniu modułowej formy budowy organizacji (wpisanie w struktury sieciowe) oraz poddaniu przedsiębiorstwa wpływowi otoczenia, co z kolei ma sprzyjać wzrostowi bezpieczeństwa prowadzenia działalności gospodarczej dzięki jej wpisaniu w długi horyzont czasowy działania i priorytety strategiczne państw.
Wzajemne wsparcie przedsiębiorstw	Wzajemne wsparcie przedsiębiorstw oparte jest na kontaktach osobistych zgodnie z zasadą wzajemności. Narzędziem, które warto w tym przypadku rozważyć jest analiza interesariuszy oraz TQM, które ułatwią wyodrębnienie partnerów strategicznych, a relacje z nimi utrzymywane będą na najwyższym poziomie.	Właściwie wszystkie wymiary elastyczności organizacyjnej wspierać będą w tym przypadku zarządzanie relacjami nieformalnymi z innymi przedsiębiorstwami. Przyjmowanie modułowej formy budowy organizacji, wdrażanie zmian oraz poddanie przedsiębiorstwa wpływowi otoczenia oznaczać będzie pewne kompromisy na rzecz partnera, przez co zwiększą się możliwości negocjacyjne w przyszłości oraz wzrost stabilności relacji (np. zaproszenie do kampanii reklamowej stałego odbiorcy). Kształtowanie organicznych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, otwartość na zmiany i systemy motywowania nagradzające działania elastyczne wspierać będą wymianę informacji między pracownikami, marketing szeptany i generowanie propozycji wspólnych inicjatyw zwieszających się przetargową obydwu partnerów.
Praktyki mafijne	Praktyki mafijne nieobce są w środowisku zarówno przedstawicieli byłej nomenklatury, obejmujących państwowe majątki, skorumpowanych urzędników, grup przestępczych dysponujących własną uzbrojoną ochroną, jak i zwykłych ulicznych kryminalistów. W tym przypadku na pierwszy plan wysuwają się narzędzia zarządcze służące przeciwdziałaniu wejścia w relacje mafijne oraz wycofywaniu z nich. W tym celu warto rozważyć: planowanie awaryjne, planowanie scenariuszowe oraz alianse strategiczne.	Szczególnie istotne wydaje się przyjmowanie modułowej formy budowy organizacji, w tym struktur sieciowych stanowiących przeciwwagę dla struktur mafijnych, oraz kształtowanie organicznych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, sprzyjających wymianie informacji i przekazywaniu sygnałów wczesnego ostrzeżenia. Istotne wydaje się również wdrożenie systemów motywowania i mobilizowania poprzez nagradzanie działań elastycznych – mających na celu m.in. uniknięcie wejścia w interakcje ze światem przestępczym.

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zarówno wzrost niestabilności polityczno-gospodarczej, intensyfikacja inicjatyw protekcyjnych państw, jak i wpisanie działań przedsiębiorstwa w międzynarodowe sieci powiązań zwracają uwagę na relacje nieformalne jako czynnik niematerialny stanowiący o dostępie do zagranicznych rynków, redukcji niepewności, wzroście innowacyjności i transferze wiedzy. Coraz bardziej rozbudowane formy koordynacji międzynarodowej w połączeniu z obniżeniem transparentności gospodarki sprawiają, że zaciemnia się szerszy kontekst ekspansji oraz komplikują strategiczne i operacyjne decyzje podmiotów uwikłanych poprzez relacje formalne i nieformalne w globalne oraz dynamicznie zmieniające się łańcuchy wartości. Relacje same w sobie również nie są statyczne, co sprawia, że na gruncie teoretycznym i praktycznym poszukiwane są metody i narzędzia zarządcze wspierające ich nawiązywanie, wykorzystywanie i wreszcie wychodzenie z relacji, w sytuacji gdy przestają one przynosić pożądane efekty bądź zmieniają się priorytety wewnętrzne. Niniejsze badanie, w którym relacje nieformalne analizowano przez pryzmat metod i narzędzi zarządczych w wymiarze międzynarodowym (strategicznym i operacyjnym), skłania do zestawienia następujących wniosków:

- zewnętrzne relacje nieformalne łączące przedsiębiorstwa i podmioty otoczenia konkurencyjnego na rynkach międzynarodowych charakteryzują się własną specyfiką, która zależy m.in. od dynamiki i różnorodności nieformalnego otoczenia instytucjonalnego, powtarzalności relacji, podziału korzyści pomiędzy uwikłanymi w nią podmiotami, jak również stopnia zaufania, zaangażowania, uprzywilejowania i spontaniczności;
- specyfika relacji nieformalnych oraz nowoczesne zjawiska w handlu międzynarodowym każą zwrócić uwagę na konieczność zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym oraz integracji zarządzania w ramach międzynarodowych sieci i w kontekście rosnącej roli państwa jako inicjatora oraz integratora niektórych działań;
- można zidentyfikować metody, które będą wspierać zarządzanie zewnętrznymi relacjami nieformalnymi w krajach goszczących, charakteryzujących się różną dynamiką i zróżnicowaniem nieformalnego otoczenia instytucjonalnego. Należą do nich: stabilizacja, specjalizacja, adaptacja, elastyczność i integracja, które mogą być analizowane rozłącznie ze względu na rynek ekspansji bądź wiązkę strategii uwzględniającą wpisanie działań przedsiębiorstwa w szerszy zasięg geograficzny;

- każdej metodzie działania można przypisać narzędzia realizacji strategii wspierające zarządzanie na poziomie operacyjnym – zarówno w ramach danej metody, jak i w ramach wspierania całościowego relacyjnego modelu biznesowego;
- wraz ze wzrostem zróżnicowania i dynamiki nieformalnego otoczenia instytucjonalnego rośnie znaczenie elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstwa, umożliwiającej lepszą integrację z innymi uczestnikami sieci oraz szybkie wykorzystanie nowych możliwości rozwoju w oparciu o wykorzystanie okazji i kluczowe kompetencje w zakresie zarządzania zmianą;
- niniejsze badanie zaprezentowało przekrój analizy metod i narzędzi służących zarządzaniu relacjami nieformalnymi na rynkach międzynarodowych, dość trudno poddający się zweryfikować w badaniach empirycznych przeprowadzanych wśród polskich przedsiębiorstw ze względu na brak powszechności stosowania narzędzi zarządczych, przypadkowy wymiar nawiązywania relacji nieformalnych oraz niechęć do dzielenia się wiedzą na ich temat.

## Literatura

- Buszko A., *Nieformalne aspekty biznesu. Rosja, kraje arabskie, Hongkong-Chiny*, Placet, Warszawa 2010.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowacka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, w: *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002.
- Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Global CEO Survey 2015*, Price Waterhouse Coopers (06.11.2015).
- Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- Håkansson H., Snehota I., *Analysing Business Relationships*, w: *Developing Relationships in Business Networks*, red. H. Håkansson, I. Snehota, Routledge, Londyn 1995.
- <http://biznes.pl> (6.11.2015).
- <http://wyborcza.pl> (6.11.2015).
- Kirillov Y., Pawęta E., *Modern trends in international economic integration development*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2014, nr 8.
- Knap-Stefaniuk A., *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzia teleinformatyczne*, [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul\\_wyzzarz&nr=10&p=](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?strona=biul_wyzzarz&nr=10&p=) (28.08.2013).
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Krupski R., *Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260, Wrocław 2012.
- Małys Ł., *Kształtowanie relacji z nabywcami instytucjonalnymi na rynkach zagranicznych a wyniki przedsiębiorstwa*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, t. 2, nr 11(272).

- Nowakowski K., *Kapitalizm państwowy jako dylemat praktyczny i teoretyczny*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2014, rok LXXVI, z. 1.
- Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M., *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 4.
- Poniatowska-Jaksch M., *Rola instytucji nieformalnych w przedsiębiorstwie w warunkach zmian transparentności gospodarek*, w: *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Ratajczak-Mrozek M., *Negatywne efekty osadzenia i relacji przedsiębiorstw – wymiar działalności lokalnej i międzynarodowej*, w: *Zarządzanie relacjami w biznesie: współczesne wyzwania*, red. M. Mitreğa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools and Trends 2015*, Bain & Company.
- Sobańska-Cwalina M., *Instytucjonalne uwarunkowania działalności polskich przedsiębiorstw przemysłu materiałów budowlanych na rynkach wschodnich*, praca doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Stańczyk S., *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Sudolska A., *Znaczenie potencjału relacyjnego w procesach współpracy międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12.
- Szok kulturowy, czyli budowanie relacji biznesowych na egzotycznych rynkach, „Harvard Business Review Polska” 2008, grudzień.
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- World Trade Report 2012, 2013, 2014*, World Trade Organization.
- Zieliński M., *Siła w relacjach biznesowych*, w: *Zarządzanie relacjami w biznesie: współczesne wyzwania*, red. M. Mitreğa, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
- [www.bain.com](http://www.bain.com)
- [www.bcg.com](http://www.bcg.com)
- [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
- [www.globaltradealert.org](http://www.globaltradealert.org)
- [www.imf.org](http://www.imf.org)
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- [www.parkiet.com](http://www.parkiet.com)
- [www.pwc.pl](http://www.pwc.pl) [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- [www.wto.org](http://www.wto.org)



# FUZJE I PRZEJĘCIA A ELASTYCZNOŚĆ STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTW

---

Joanna Korpus

## Wstęp

Współczesne organizacje, tworząc i rozwijając swoje strategie działania, muszą dostosowywać się do zmiennych realiów rynkowych. Wysoki stopień złożoności tych zmian oraz szeroki ich zakres sprawia, że utrzymanie konkurencyjności staje się prawdziwym wyzwaniem. Aby temu sprostać, przedsiębiorstwa muszą „myśleć strategicznie” oraz dostosowywać wewnętrzne struktury, procesy i elementy organizacji do nowych warunków przy uwzględnieniu wymogów innowacyjności oraz aktualnych kompetencji organizacji<sup>1</sup>.

W sytuacji coraz bardziej niepewnego i dynamicznego otoczenia istotną cechą charakteryzującą współczesne organizacje powinna być elastyczność strategiczna, którą można określić jako zdolność kierownictwa do reagowania na nieprzewidziane sytuacje oraz umiejętność przekładania ich na konkretne cele strategiczne i operacyjne<sup>2</sup>. Wymaga to adaptacji odpowiednich strategii i efektywnego wykorzystywania nadarżających się okazji w sytuacji zaobserwowanych zmian otoczenia oraz pozyskiwania i rozwijania nowych zasobów i kompetencji pozwalających na utrzymanie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Istotnym warunkiem sprawnego i efektywnego wdrażania w życie nowych strategii rozwoju jest stosowanie metod i narzędzi dopasowanych do aktualnych potrzeb

---

<sup>1</sup> Zob. Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

<sup>2</sup> A. Sosnowska, S. Jurek-Stępień, *Zarządzanie strategiczne. Wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2013, s. 286.

<sup>3</sup> A. Sigismund Huff, S.W. Floyd, H.D. Sherman, S. Terjesen, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 338.

organizacji. Z raportu *Management Tools and Trends 2015. An executive's guide*, opracowanego przez Bain & Company wynika, że aktualnie w kręgu szczególnych zainteresowań wśród menadżerów oprócz planowania strategicznego, zarządzania relacjami z klientem, zaangażowania pracowników, benchmarkingu czy zrównoważonej karty wyników, znajdują się także fuzje i przejęcia przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Zarówno należą one do często stosowanej formy rozwoju przedsiębiorstw, będącej odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, jak i są wyrazem antycypowania zmian oraz przejawem ich elastyczności w procesie radzenia sobie z niepewnością, a więc oznaką „nowego myślenia strategicznego”.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty oraz najważniejszych motywów fuzji i przejęć, będących formą realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstw poprzez wzrost zewnętrzny w aspekcie elastyczności strategicznej, wpisującej się w koncepcję „nowego myślenia strategicznego”. Podstawę epistemologiczną niniejszych rozważań stanowi studium literatury przedmiotu oraz obserwacja życia gospodarczego.

## 7.1. Strategiczna elastyczność organizacji jako przejaw „myślenia strategicznego”

W literaturze przedmiotu dominuje pogląd na temat tego, że bliższe sukcesu są przedsiębiorstwa wykazujące się dużą zdolnością do zmian i takie, które same te zmiany inicjują. Przemiany dokonywane w przedsiębiorstwie są oznaką nie tylko elastyczności jego działań czy możliwości dostosowania się do zmiennego otoczenia, lecz także umiejętności kreowania nowego, a jeśli mają charakter strategiczny – biznesowego modelu bądź też sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Ważne jest jednak, aby za każdym razem zmiany te umożliwiały wykorzystanie szans przekładających się na przyszły sukces, zamiast być „sztuką dla sztuki”<sup>5</sup>.

Zmiany zachodzące w organizacji mogą następować zarówno pod wpływem impulsów pochodzenia endogenicznego, jak i egzogenicznego, a ich zakres może obejmować wewnętrzne struktury organizacji oraz relacje z otoczeniem (tabela 7.1).

<sup>4</sup> D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2015, An executive's guide*, Bain & Company Inc., Boston 2015, s. 4, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> (28.09.2015).

<sup>5</sup> Szerzej te kwestie zostały omówione w książce *Strategiczne pola konkurowania*, red. M. Poniatowska-Jasch, przez K. Duczkowską-Piasecką, M. Duczkowską-Małysz w rozdziale *Strategiczne pola konkurowania przedsiębiorstw – opracowanie studialne*, będącej zwieńczeniem prac badawczych zrealizowanych w 2014 roku w ramach badań statutowych *Nowe myślenie strategiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem – spojrzenie ku przyszłości*.

Wszystkie te zmiany przedstawione w czterech polach tabeli, dają się odnieść do pojęcia elastyczności<sup>6</sup>.

**Tabela 7.1. Systemowe ujęcie źródeł impulsu i miejsca zmiany**

		ZMIANA	
		Otoczenie (relacja z otoczeniem)	Wnętrze organizacji
IMPULS	Zewnętrzny	I. Pod wpływem otoczenia następuje zmiana relacji organizacji z otoczeniem	II. Pod wpływem otoczenia następuje zmiana struktur i procesów wewnątrz organizacyjnych
	Wewnętrzny	III. Pod wpływem impulsów wewnętrznych następuje zmiana relacji z otoczeniem	IV. Pod wpływem impulsów wewnętrznych następuje zmiana struktur i procesów wewnątrz organizacyjnych

Źródło: R. Krupski, *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2009, nr 9, s. 5.

Elastyczność jest zarówno pożądaną cechą współczesnych organizacji, jak i istotnym warunkiem ich funkcjonowania oraz rozwoju. Jest też różnie definiowana i interpretowana przez wielu autorów (tabela 7.2). Najczęściej postrzega się ją jako właściwość organizacji, którą cechuje szczególna łatwość i szybkość reagowania na zmiany oraz ich wdrażanie<sup>7</sup>.

Elastyczność zarówno w znaczeniu atrybutowym, tj. jako pożądana właściwość, jak i w sensie czynnościowym, tj. świadomie podjętego działania może być odnieszona do organizacji jako całości. W literaturze przedmiotu określa się ją mianem elastyczności ogólnej (globalnej) lub strategicznej. Alternatywnie może być odniesiona do poszczególnych elementów składowych organizacji i jej aspektów – wtedy ma wymiar cząstkowy. Z uwagi na złożoną naturę organizacji jako całości dokonuje się wyodrębniania elastyczności cząstkowych na wiele różnych sposobów, wykorzystując różne kryteria, takie jak np. hierarchiczność organizacji, funkcje i zasoby, realizowane procesy<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Por. R. Krupski, *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2009, nr 9, s. 4–5.

<sup>7</sup> A. Walecka, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 308.

<sup>8</sup> G. Osbert-Pociecha, M. Moroz, J.M. Lichtarski, *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 4, s. 60.

Tabela 7.2. Wybrane definicje elastyczności organizacji

Autor	Definicja elastyczności	Wyróżniki i rodzaje Elastyczności
H.I. Ansoff	Elastyczność jest atrybutem organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu; zamiast na nie wpływać, próbuje na nie odpowiadać (głównie przez zwiększenie płynności zasobów firmy).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczność zewnętrzna:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– ofensywna,</li> <li>– defensywna.</li> </ul> </li> <li>• Elastyczność wewnętrzna.</li> </ul>
D.J. Eppink	Elastyczność jako cecha organizacji czyni ją mniej odporną na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby z sukcesem mogła na te zmiany odpowiadać. Stanowi składową pełnej zdolności do reagowania na zmiany (uzupełniającą składową jest adaptacyjność odnosząca się do zmian przewidywalnych).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczność operacyjna (dot. bieżącej działalności organizacji).</li> <li>• Elastyczność konkurencyjna               <ul style="list-style-type: none"> <li>– konieczna, aby reagować na zmiany w otoczeniu.</li> </ul> </li> <li>• Elastyczność strategiczna – konieczna do odpowiedzi na zmiany pochodzące z makrootoczenia.</li> </ul>
M.G. Krijnen	Elastyczność to zdolność do zmian, która pozwala organizacji zachować żywotność. Obejmuje zmiany, które: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pozwalają na adaptację do zmian niedających się zaprogramować (przewidzieć) w otoczeniu,</li> <li>• dadzą się wykorzystać w rozwoju organizacji; stanowią szanse, które prawdopodobnie pojawią się w otoczeniu,</li> <li>• powodują rozwinięcie takich działań, które – oddziałując na otoczenie organizacji – pozwalają jej uniknąć konieczności adaptowania się.</li> </ul>	Elastyczność operacyjna (w produkcji) jako konsekwencja przejściowych fluktuacji na rynku: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczność organizacyjna – dotyczy zmian struktur organizacyjnych systemów informacyjnych i komunikacji.</li> <li>• Elastyczność strukturalna – dotyczy struktur celów ekonomiczno-społecznych, kombinacji produkt – rynek.</li> </ul>
K.E. Weick	Elastyczność związana jest z odpowiednim zakresem działań, które służą do modyfikowania działań bieżących organizacji z powodu względnie trwałych zmian w otoczeniu.	Elastyczność jest przeciwieństwem stabilności, jednakże zarówno skrajna elastyczność, jak i stabilność, wpływają niszcząco na organizację.
J.B. Quinn	Elastyczność jako składowa inkrementalizmu oznacza utrzymanie pewnych opcji poprzez szeroką specyfikację celów i przyzwolenie na konkurowanie ze sobą nowych podejść tak długo, jak to możliwe.	Elastyczność sprowadza się do utrzymania rezerw określonych zasobów w celu ich użycia, gdy pojawi się taka potrzeba.
P.A. Aaker B. Mascarenhas	Elastyczność jako opcja strategicznego myślenia przedsiębiorstwa oznacza zdolność organizacji do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu, tj. w warunkach szybko pojawiających się licznych zmian, które istotnie oddziałują na wyniki przedsiębiorstwa.	Elastyczność może być osiągnąta na wiele różnych sposobów, w tym min. poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dywersyfikację,</li> <li>• inwestycje w zasoby,</li> <li>• ograniczenie specyfikacji.</li> </ul>

Źródło: H.W. Volberda, *Building the flexible firm. How to remain competitive*, Oxford University Press Inc., New York 1998, s. 84, za: G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, seria *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 1014, s. 73–81.

Według hierarchicznego modelu elastyczności przedsiębiorstwa autorstwa L.L. Koste i M.K. Malhotra, ukazującego wzajemne relacje różnych elastyczności częściowych organizacji, elastyczność strategiczna jest nadrzędna w stosunku do elastyczności częściowych<sup>9</sup>. Jest ona celową, biegle opanowaną zdolnością do rozpoznawania, pozyskiwania i działania przedsiębiorstwa w celu łagodzenia zagrożeń oraz wykorzystania możliwości dynamiki otoczenia konkurencyjnego<sup>10</sup>. Wiąże się ze zmianą celów organizacji i ingerencją w dotychczasową koncepcję działania w wyniku pojawiających się zmian, a zatem jest najbardziej radykalnym typem elastyczności<sup>11</sup>. Wydaje się także szczególnie pożądaną formą elastyczności, ponieważ jej osiągnięcie pozwala na zminimalizowanie kosztów reakcji na nieprzewidziane zagrożenia, a gdy organizacja styka się z nowymi możliwościami – na zminimalizowanie kosztów dostosowania się do nich<sup>12</sup>.

W literaturze przedmiotu, podobnie jak w przypadku pojęcia elastyczności, odnaleźć można wiele definicji dotyczących tzw. elastyczności strategicznej<sup>13</sup>, co powoduje, że trudno jest w jednoznaczny sposób określić jej istotę. Akceptując wielowymiarowość ujęć oraz kryteria, takie jak przedmiot zmiany (tj. rodzaje działalności i priorytety konkurencyjne) oraz zakres i szybkość zmiany (tabela 7.3), można natomiast wyróżnić cztery rodzaje elastyczności strategicznej<sup>14</sup>:

- elastyczność jako zakres opcji strategicznych w ramach wykonywanej działalności,
- elastyczność jako szybkość zmiany priorytetów konkurencyjności w ramach wykonywanej działalności,
- elastyczność jako różnorodność możliwych nowych rodzajów działalności,
- elastyczność jako szybkość przechodzenia z jednego rodzaju działalności do innej.

Ze względu na priorytety konkurencyjności elastyczność strategiczną można postrzegać jako spektrum opcji strategicznych związanych z modyfikacją tychże

<sup>9</sup> 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. 87.

<sup>10</sup> W. MacKinnon i in., *Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility*, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Science, Hawaii 2008.

<sup>11</sup> K. Cwik, *Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie. Kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 45.

<sup>12</sup> G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaną a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2, s. 59.

<sup>13</sup> Przeglądu definicji elastyczności strategicznej dokonała m.in. G. Osbert-Pociecha w artykule: *Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja i sposoby osiągania w praktyce*, seria „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 280.

<sup>14</sup> A.F. De Toni, S. Tonchia, *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, "Omega – The International Journal of Management Science" 2005, vol. 33, no. 6, s. 526–527.

priorytetów w ramach wykonywanej działalności<sup>15</sup>. W tej kategorii będą mieściły się różne opcje dotyczące zmiany produktów, usług, metod produkcji, rynków, organizacji procesów gospodarczych, metod organizacji i zarządzania etc. Z kolei rozpatrując elastyczność strategiczną z punktu widzenia realizowania różnorodnych rodzajów działalności, można postrzegać ją jako zdolność organizacji do rozwijania dywersyfikacji działalności, czyli przechodzenia od specjalizacji, aż po dywersyfikację konglomeratorową.

**Tabela 7.3. Wielowymiarowe ujęcie elastyczności strategicznej**

	Przedmiot zmiany	
	Priorytety konkurencyjności	Rodzaje działalności
Zakres zmiany	Elastyczność strategiczna jako zakres opcji strategicznych w ramach wykonywanej działalności (Clark 1996).	Elastyczność strategiczna jako różnorodność możliwych nowych rodzajów działalności (Upton 1994).
Szybkość zmiany	Elastyczność strategiczna jako szybkość zmiany priorytetów konkurencyjności w ramach wykonywanej działalności (Hayes, Pisano 1994).	Elastyczność jako szybkość przechodzenia z jednego rodzaju działalności do innej (Stalk i inni 1992).

Źródło: A.F. De Toni, S. Tonchia, *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, "Omega – The International Journal of Management Science" 2005, vol. 33, no. 6, s. 527.

Ze względu na elastyczność strategiczną postrzeganą w kategorii szybkości zmiany zarówno priorytetów konkurencyjności, jak i rodzajów działalności, kluczowa okaże się zdolność organizacji do przejścia w czasie od realizacji jednej do drugiej strategii<sup>16</sup>. Szybkość dokonywanych zmian będzie zależała od wybranej drogi: rozwoju organicznego (bazującego na potencjale własnym przedsiębiorstwa) lub zewnętrznego (poprzez fuzje, przejęcia, alianse strategiczne).

Ze względu na obszar, w jakim dokonywane są zmiany, elastyczność strategiczną przedsiębiorstw można rozpatrywać w dwóch kategoriach: elastyczności wewnętrznej i zewnętrznej. Zmianami, które można określić jako przejaw elastyczności wewnętrznej, są: opracowanie nowej strategii, zastosowanie nowych technologii czy wprowadzenie nowych lub znacząco odnowionych produktów i usług. Z kolei symptomami elastyczności zewnętrznej może być m.in. tworzenie nowych rynków, wykorzystanie siły rynkowej w celu stworzenia barier wejścia i kontroli konkurentów, zaangażowanie się w aktywność polityczną w celu wywierania wpływu na procesy decyzyjne w zakresie regulacji handlowych<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja...*, op.cit., s. 281.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 281.

<sup>17</sup> H.W. Volberda, *Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets*, "Long Range Planning" 1997, vol. 30, no. 2, s. 171.

Elastyczność strategiczna może wynikać zarówno ze zdolności organizacji do szybkiej adaptacji do wymogów otoczenia, jak i z umiejętności aktywnego wpływania na otoczenie organizacji<sup>18</sup>. W pierwszym przypadku wskazuje się na pasywny charakter zmian, ponieważ zmiany te w organizacji zostają niejako „wymuszone” przez otoczenie, podczas gdy sama stara się zniwelować niepożądane ich skutki<sup>19</sup>. Elastyczność strategiczna, będąca wynikiem aktywnego podejścia przedsiębiorstwa, przejawia się natomiast nie tylko umiejętnością unikania zagrożeń występujących w otoczeniu, lecz także zdolnością do skutecznego wykorzystania pojawiających się szans.

Obie formy elastyczności strategicznej – reaktywna i proaktywna – mogą wiązać się z realizacją procesów fuzji i przejęć<sup>20</sup>. Przedsiębiorstwa, dokonując akwizycji, potrafią skutecznie i efektywnie dostosowywać się do nieoczekiwanych zmian otoczenia zewnętrznego, by w ten sposób radzić sobie ze stojącymi przed nimi wyzwaniami. Mogą też przewidywać zmiany czynników środowiska zewnętrznego oraz ich wpływ na organizację i wykorzystywać możliwości, jakie dają fuzje i przejęcia, aby im przeciwdziałać. Elastyczność strategiczna może przyczyniać się do zmniejszenia niepewności i zwiększenia zdolności przedsiębiorstw do adaptacji oraz ułatwiać dopasowanie podmiotu do zmieniających się warunków środowiska<sup>21</sup>.

## 7.2. Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw – strategia, metoda czy narzędzie?

Przejęcia i fuzje są sposobami na osiągnięcie zewnętrznego wzrostu przedsiębiorstw, który prowadzi do ich rozwoju. Niektórzy autorzy uznają je za zewnętrzne strategie rozwojowe, inni za metody, narzędzia czy formy realizacji strategii o wyjątkowej sile, pozwalającej przedsiębiorstwom na dokonywanie zmian koniecznych do „odnowy korporacyjnej”, gwarantujących poprawę ich pozycji rynkowej szybciej niż poprzez alternatywny wzrost wewnętrzny<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, seria „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teoria i praktyką”, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 1014, s. 77.

<sup>19</sup> G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty...*, op.cit., s. 77.

<sup>20</sup> R. Grewal, P. Tansuhaj, *Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility*, „Journal of Marketing” 2001, no. 65(2), s. 67–80.

<sup>21</sup> O. Bertrand, M.A. Betschinger, Y. Patrino, *Organizational spillovers of divestiture activity to M&A decision-making*, w: *Advances in Mergers and Acquisitions*, red. S. Finkelstein, C.L. Cooper, vol. 13, Emerald Group Publishing Limited, Bingley UK 2014, s. 68–69.

<sup>22</sup> C. Zajac, *Fuzje i przejęcia jako zewnętrzne strategie rozwoju przedsiębiorstwa*, seria „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 456.



Jak wskazano w rozdziale pierwszym niniejszego opracowania, istnieje pewna trudność w precyzyjnym określeniu granicy między pojęciem strategii, metody oraz narzędzia. Najczęściej uznaje się pojęcie strategii, definiujące zarówno cele jak i metody realizacji działań, za szersze, narzędzia postrzegane są natomiast najczęściej jako instrumenty pozwalające na osiągnięcie określonych celów, a więc związane są głównie z metodą ich realizacji. Brak precyzyjności w tym zakresie dotyczy również procesów fuzji i przejęć, które w literaturze przedmiotu traktowane są zarówno jako niezależna strategia, jak i jako metoda czy narzędzie realizacji danej strategii (np. strategii wyższego szczebla w zarządzaniu strategicznym)<sup>23</sup>.

A. Kaleta i A. Witek-Crabb, omawiając istotę strategii, wskazują na konieczność wytyczania podstawowych kierunków rozwoju przedsiębiorstw na czterech poziomach: obszaru działania przedsiębiorstwa, rodzaju przewagi konkurencyjnej, pożądanego tempa rozwoju oraz źródeł i rodzaju zasobów wykorzystywanych w trakcie rozwoju i gwarantujących osiągnięcie postawionych celów strategicznych. Odnosząc się do ostatniego obszaru, badacze wskazują na dwie możliwości: strategię rozwoju wewnętrznego, opierającą się na zasobach własnych, oraz strategię rozwoju zewnętrznego, „bazującą na fuzjach, aliansach i finansowaniu zewnętrznym (m.in. wsparciu ze strony funduszy *private equity* i *venture capital* oraz *business angels*)”<sup>24</sup>. Fuzje postrzegane są przez tych autorów jako jedna z metod realizacji strategii rozwoju zewnętrznego. Podobnie rozstrzyga tę kwestię B. Rozwadowska, która uważa fuzje za metodę służącą do realizacji strategii, zapewniającą najszybszą drogę rozwoju<sup>25</sup>.

Według Z. Pierścionka, „fuzje i przejęcia mogą być traktowane jako metoda realizacji określonej strategii rozwoju firmy lub jako wiodąca strategia rozwoju”<sup>26</sup>. Autor twierdzi, że „fuzje i przejęcia przedsiębiorstw stanowią najważniejszą zewnętrzną metodę realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa”, zasadniczo wpływając na jego konkurencyjność i wzrost<sup>27</sup>. Z. Pierścionek, pisząc o fuzjach i przejęciach, wskazuje na to, że „w wielu przypadkach nie są one traktowane jako metoda realizacji wcześniej określonej strategii, lecz jako wiodąca strategia rozwoju przedsiębiorstwa”. Taka sytuacja może mieć miejsce wówczas, gdy kadra zarządzająca przyjmuje, że „zasadą rozwoju (strategią) są intensywne, częste fuzje i przejęcia krajowe i zagraniczne”<sup>28</sup>.

<sup>23</sup> Patrz: M. Błaszczuk, rozdział 1.

<sup>24</sup> A. Kaleta, A. Witek-Crabb, *Treść strategii – wybór strategiczny*, w: *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, red. A. Kaleta, C.H. Beck, Warszawa 2014, s. 80–81 i 91.

<sup>25</sup> B. Rozwadowska, *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie) powodzeniem*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 16–17.

<sup>26</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 420.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 420.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 438.

Podobnego zdania jest A. Pocztownski, który określa fuzje i przejęcia jako strategię rozwoju umożliwiającą osiągnięcie przewagi konkurencyjnej<sup>29</sup>.

Według M. Romanowskiej, fuzje i przejęcia umożliwiają zewnętrzny sposób rozwoju. Autorka, nie używając określenia narzędzie, metoda czy strategia, zauważa, że rozwój zewnętrzny przedsiębiorstwa to „rozbudowa potencjału przez fuzje, zakup innych przedsiębiorstw lub ich części, a także przez zawieranie aliansów strategicznych”<sup>30</sup>. Analogicznie uczeni z grupy Strategor kwalifikują fuzje i przejęcia jako formę rozwoju zewnętrznego<sup>31</sup>. Podobny pogląd wyrażają A. Helin, K. Zorde, A. Bernaziuk, R. Kowalski, traktując proces łączenia jednostek gospodarczych jako popularną formę rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, będącą jednym z elementów szeroko pojętego planu rozwoju<sup>32</sup>.

Innym wykorzystywanym do nazywania fuzji i przejęć określeniem, którym posługują się m.in. tacy autorzy jak J.C. Hooke i M. Koralewski, jest „sposób”<sup>33</sup>. M. Lewandowski w odniesieniu do fuzji i przejęć posługuje się pojęciem „działania w ramach wzrostu zewnętrznego (...), które należy rozpatrywać wielostronnie – jako działania z zakresu strategii przedsiębiorstw dotyczące wzrostu i rozwoju, restrukturyzacji oraz sprawowania kontroli i zarządzania”<sup>34</sup>. W nawiązaniu do kwestii fuzji i przejęć podejście narzędziowe prezentuje natomiast J. Korpus<sup>35</sup> oraz A. Herdan, która określa fuzje i przejęcia mianem „narzędzi stymulowania rozwoju przedsiębiorstw”<sup>36</sup>.

W literaturze przedmiotu prezentowane jest także stanowisko, zgodnie z którym fuzje i przejęcia, choć wywołują wiele złożonych problemów zarządczych, powinny być traktowane jako przedsięwzięcia inwestycyjne, podobnie jak bezpośredni zakup zwykłego składnika aktywów (treść ekonomiczna obu transakcji jest taka sama)<sup>37</sup>. Zbliżony pogląd wyraża Z. Korzeb, który utrzymuje, że procesy fuzji i przejęć są specyficzną formą przedsięwzięć inwestycyjnych i jako takie powinny

<sup>29</sup> A. Pocztownski, *Wstęp*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Pocztownski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 7.

<sup>30</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 154.

<sup>31</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 178.

<sup>32</sup> A. Helin, K. Zorde, A. Bernaziuk, R. Kowalski, *Fuzje i przejęcia spółek kapitałowych*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 1.

<sup>33</sup> J.C. Hooke, *Fuzje i przejęcia. Jak skutecznie przeprowadzić transakcję*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2002, s. 7; M. Koralewski, *Transgraniczne łączenie się spółek kapitałowych na tle połączeń krajowych*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 9

<sup>34</sup> M. Lewandowski, *Fuzje i przejęcia w Polsce*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 1.

<sup>35</sup> J. Korpus, *Wstęp*, w: *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Kluczowe czynniki sukcesu i przyczyny niepowodzeń transakcji*, red. J. Korpus, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2014, s. 10.

<sup>36</sup> A. Herdan, *Charakterystyka procesów łączenia się przedsiębiorstw*, w: *Fuzje przejęcia... Wybrane aspekty integracji*, red. A. Herdan, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 14.

<sup>37</sup> A. Rappaport, *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York 1998, s. 139.

być podporządkowane głównemu celowi prowadzenia działalności przedsiębiorstwa<sup>38</sup>. Podobnego zdania są D. Rankine i P. Hownson<sup>39</sup> oraz J. Marszałek, który podkreśla, że „fuzje i przejęcia są działaniami, które łączą ze sobą cechy inwestycji rzeczowych i kapitałowych”<sup>40</sup>, a celem tych inwestycji jest „nie tyle osiągnięcie korzyści kapitałowych, co poprawa dotychczasowej działalności”<sup>41</sup>. Autor ten podkreśla jednocześnie, że „wielokrotnie przejmują się podmioty po to, by pozyskać unikalne, obce zasoby i możliwości, (...) prawa, technologie czy personel”<sup>42</sup> w celu poprawy efektywności działania inwestującego. Takie samo stanowisko wyraża W. Frąckowiak, według którego, „strategie wzrostu mogą mieć dwojaki charakter: wzrostu wewnętrznego i wzrostu zewnętrznego”, a „nabycie innej firmy stanowi decyzję inwestycyjną”<sup>43</sup>.

W tabeli 7.4 zaprezentowano zestawienie omówionych powyżej podejść do postrzegania fuzji i przejęć najczęściej spotykanych w literaturze przedmiotu.

**Tabela 7.4. Ujęcia fuzji i przejęć przedsiębiorstw**

Strategia rozwoju	Metoda, forma, sposób, narzędzie rozwoju zewnętrznego	Przedsięwzięcie inwestycyjne
Z. Pierścionek A. Pocztowski	A. Kaleta i A. Witek-Crabb B. Rozwadowska Z. Pierścionek M. Romanowska Strategor A. Helin, K. Zorde, A. Bernaziuk, R. Kowalski J.C. Hooke M. Koralewski M. Lewandowski J. Korpus A. Herdan	A. Rappaport Z. Korzeb D. Rankine i P. Hownson J. Marszałek W. Frąckowiak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kaleta, A. Witek-Crabb, *Treść strategii...*, op.cit., s. 80–81 i s. 91; B. Rozwadowska, *Fuzje i przejęcia...*, op.cit., s. 16–17; Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 420 i 438; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, op.cit., s. 7; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op.cit., s. 154; Strategor, *Zarządzanie firmą...*, op.cit., s. 178; A. Helin, K. Zorde, A. Bernaziuk, R. Kowalski, *Fuzje i przejęcia...* op.cit., s. 1; J.C. Hooke, *Fuzje i przejęcia...*, op.cit., s. 7; M. Koralewski, *Transgraniczne łączenie...*, op.cit., s. 9; M. Lewandowski, *Fuzje i przejęcia...*, op.cit., s. 1; A. Herdan, *Charakterystyka procesów...*, op.cit., s. 14; J. Korpus, *Fuzje i przejęcia...*, op.cit., s. 10; A. Rappaport, *Creating...* op.cit., s. 139; Z. Korzeb, *Teoria kreowania...*, op.cit., s. 34; D. Rankine, P. Hownson, *Przejęcia...*, op.cit., s. 9; J. Marszałek, *Fuzje i przejęcia...*, op.cit., s. 34–35; W. Frąckowiak, *Wzrost zewnętrzny...*, op.cit., s. 19–20.

<sup>38</sup> Z. Korzeb, *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć*, Difin, Warszawa 2010, s. 34.

<sup>39</sup> D. Rankine, P. Hownson, *Przejęcia. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 2008, s. 9.

<sup>40</sup> J. Marszałek, *Fuzje i przejęcia*, w: *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, red. J. Różański, Difin, Warszawa 2006, s. 34.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 35.

<sup>42</sup> Ibidem, s. 35.

<sup>43</sup> W. Frąckowiak, *Wzrost zewnętrzny przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, w: *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 2009, s. 19–20.

Zamieszczona powyżej prezentacja pojęć fuzji i przejęć nie wyczerpuje różnorodnych podejść do postrzegania procesów połączeniowych. Na jej podstawie można jednak wnioskować, że w literaturze przedmiotu fuzje i przejęcia przedsiębiorstw najczęściej traktowane są jako jedna z możliwości wzrostu zewnętrznego, stosowana w celu osiągnięcia określonych założeń strategicznych i finansowych (realizacji strategii rozwoju).

### 7.3. Przyczyny popularności fuzji i przejęć jako form rozwoju współczesnych przedsiębiorstw

Nasilenie procesów konkurencyjnych zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych, unikalnych strategii rozwoju. Coraz częściej na plan pierwszy wysuwa się dążenie do wyróżnienia organizacji i zdobycia przewagi na rynku przez efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów<sup>44</sup>. Kluczowe dla konkurencyjności podmiotów są unikatowe aktywa o wysokiej strategicznie wartości, trudne do kupienia, sprzedania, imitacji i zastąpienia. W związku z tym przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu często podejmują decyzje o rozwoju zewnętrznym poprzez realizację procesów fuzji i przejęć, które mają na celu nie tylko redukcję kosztów, czy uzyskanie efektu skali, ale także realizację strategii rozwoju w dziedzinie zasobów zewnętrznych pozwalającą na tworzenie przewagi konkurencyjnej<sup>45</sup>.

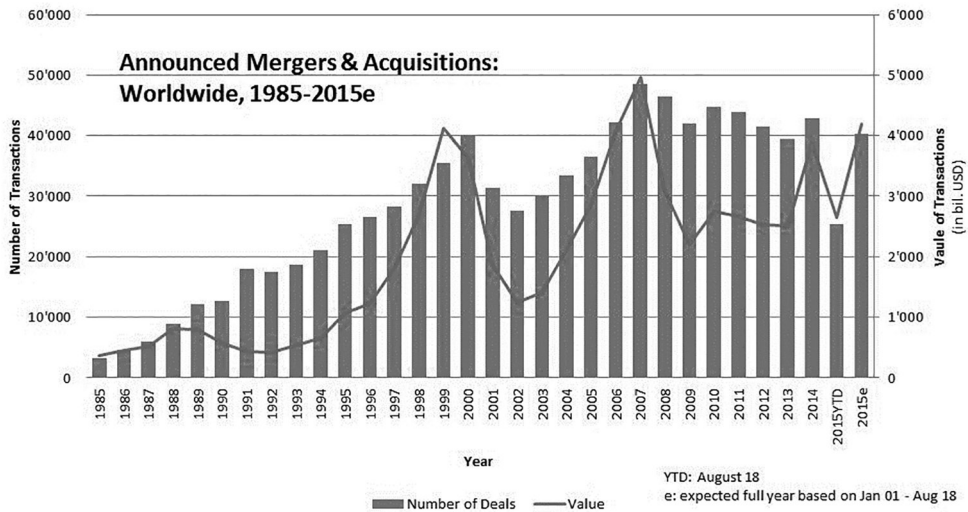
Rozwój przedsiębiorstw poprzez fuzje i przejęcia realizowany jest na coraz większą skalę. W 2014 roku na świecie zrealizowano ponad 40 tys. transakcji, których wartość osiągnęła poziom prawie 4 bln USD. Otrzymania podobnych wyników można spodziewać się także na koniec 2015 roku (wykres 7.1).

Fuzje i przejęcia są domeną głównie przedsiębiorstw poszukujących nowych rynków zbytu i dążących do zwiększenia siły rynkowej oraz osiągnięcia dominującej pozycji na rynku (w tym na rynku globalnym). Taka forma rozwoju wydaje się atrakcyjna ze względu na możliwość wystąpienia korzyści skali w transakcjach rynkowych oraz poprawę pozycji przetargowej w stosunku do konkurentów, dostawców i odbiorców.

<sup>44</sup> M. Morawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 7.

<sup>45</sup> M. Poniatowska-Jaksch, *Wstęp*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwie*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 10.

Wykres 7.1. Liczba oraz wartość transakcji M&amp;A na świecie zrealizowanych w latach 1985–2013



Źródło: *M&A Activity: Number and Value of Announced Transactions*, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances Analysis, [http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitions\\_Worldwide](http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitions_Worldwide) (29.09.2015).

Z badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey<sup>46</sup> wynika, że wśród podmiotów dokonujących fuzji i przejęć transgranicznych dominującym motywem realizacji transakcji jest pozyskanie brakujących zdolności spowodowanych przez ograniczony dostęp do zasobów strategicznych, takich jak technologia, możliwości zarządzania oraz inne wartości niematerialne i prawne na ich rodzimych rynkach (wykres 7.2). Prawdopodobnie ta jest charakterystyczna zarówno dla podmiotów z państw rozwiniętych, jak i rozwijających się, choć w przypadku tych drugich zdobycie zasobów strategicznych jest kluczowe wśród aż ponad połowy badanych.

Dla firm z krajów rozwiniętych ważnym argumentem przemawiającym za dokonaniem transakcji jest możliwość poprawy efektywności gospodarowania poprzez redukcję kosztów na skutek wykorzystania tańszych czynników produkcji, w tym głównie dostępu do tańszej siły roboczej oraz poprawę wyników operacyjnych dzięki sprzedaży produktów i usług na nowych rynkach lub dla nowych grup konsumentów. W państwach rozwijających się istotnym motywem fuzji i przejęć jest pozyskiwanie zasobów naturalnych, głównie surowców i energii, które w krajach rodzimych są niedostępne lub niewystarczające.

<sup>46</sup> D. Cogman, P. Jaslowitzer, M.S. Rapp, *Why emerging-market companies acquire abroad*, [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/why\\_emerging\\_market\\_companies\\_acquire\\_abroad](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/why_emerging_market_companies_acquire_abroad) (29.09.2015).

**Wykres 7.2. Główne motywy międzynarodowych fuzji i przejęć w podziale na poziom rozwinięcia państw w latach 2000–2013 (jako % wszystkich zrealizowanych transakcji)**



Źródło: D. Cogman, P. Jaslowitzer, M. S. Rapp, *Why emerging-market...*, op.cit.

Przyczyny dokonywania fuzji i przejęć poszczególnych podmiotów są zróżnicowane i zmieniają się w czasie. Aktualnie do najbardziej popularnych motywów strategicznych, określanych jako *The Eight Cs* należą<sup>47</sup>:

- *Costs* – dążenie do zwiększenia efektywności poprzez redukcję duplikujących się funkcji,
- *Channels* – pozyskanie nowych możliwości dystrybucji,
- *Content* – pozyskanie nowych produktów i usług,
- *Capabilities* – zdobycie nowych i powiększenie posiadanych mocnych stron, przede wszystkim w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, marketingu i technologii,
- *Customers* – uzyskanie dostępu do nowych segmentów klientów,
- *Countries* – pozyskanie możliwości wejścia do innych regionów lub krajów, wśród których do tej pory nie były obecne,
- *Capital* – zdobycie wolnych środków pieniężnych lub dostępu do rynków finansowych,
- *Capacity* – wzrost dostępnych mocy produkcyjnych.

<sup>47</sup> T.J. Galpin, M. Herndon, *The complete guide to mergers and acquisitions. Process tools to support M&A integration at every level*, Jossey-Bass A Wiley Brand, San Francisco 2014, s. 8.

Obecnie typowe fuzje i przejęcia mają charakter strategiczny i operacyjny, w odróżnieniu od dominujących w latach 80. i 90. transakcji finansowych. Kupujący nabywają bazy klientów, bardziej efektywne kanały dystrybucji i dostęp do rynków geograficznych. Przejmują kontrolę nad konkurencyjnymi produktami i usługami, stosują *cross-selling*, dywersyfikują działalność, stabilizując wyniki finansowe i zwiększając zaufanie inwestorów. Kupują też kompetencje organizacyjne i talenty, które powiększają i rozbudowują ich możliwości strategiczne.

Fuzje i przejęcia od wielu lat należą do najbardziej popularnych narzędzi zarządzania<sup>48</sup>, cechując się znaczną użytecznością, a ich stosowanie w opinii realizujących je menagerów jest satysfakcjonujące<sup>49</sup>. Z raportu *Management Tools and Trends 2015. An executive's guide*, opracowanego przez Bain & Company, wynika, że fuzje i przejęcia są postrzegane przez respondentów badania jako jedne z kluczowych trendów inwestycyjnych. Globalnie, 57% badanych menedżerów wyraża oczekiwanie, że skuteczne fuzje i przejęcia będą kluczem do sukcesu w branżach, w których funkcjonują ich przedsiębiorstwa. Takie przekonanie dominuje wśród respondentów z krajów rozwijających się i jest charakterystyczne dla aż 74% chińskich i indyjskich przedstawicieli kadry zarządzającej<sup>50</sup>. Podobne wnioski formułują przedstawiciele firmy Grant Thornton International w raporcie *Dynamic businesses at the forefront of M&A activity*<sup>51</sup>. Z przeprowadzonych badań wynika, że po zanotowanym kilka lat temu zdecydowanym spadku popularności fuzji i przejęć jako sposobu realizacji rozwoju strategicznego znów systematycznie wzrasta liczba podmiotów, które planują wejście na drogę wzrostu zewnętrznego. W przypadku polskiego rynku takie deklaracje złożyło 33% badanych przedsiębiorców.

Tak duża popularność i akceptacja dla procesów fuzji i przejęć wynika z tego, że są one atrakcyjną alternatywą dla rozwoju organicznego, umożliwiając przy tym wysoką dynamikę rozwoju, dostęp do unikatowych zasobów, pozyskanie szeroko rozumianych nowych kompetencji, obniżkę kosztów jako wynik efektu synergii i skali, dywersyfikację ryzyka działania, zdobycie nowych rynków poprzez nowe kanały dystrybucji i klientów<sup>52</sup>. Stwarzają możliwość wzrostu potencjału zarówno ekonomicznego, jak i rynkowego firmy, uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej

<sup>48</sup> Patrz: Raporty *Management Tools and Trends 2007–2015*, Bain & Company.

<sup>49</sup> D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2015*, op.cit., s. 14.

<sup>50</sup> D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools and Trends 2015*, Bain & Company Inc., Boston 2015, s. 5–6, [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf) (28.09.2015).

<sup>51</sup> *Dynamic businesses at the forefront of M&A activity*, Grant Thornton International Business Report 2014, <http://www.slideshare.net/GrantThorntonPL/ibr2014-mand-areport> (5.02.2015).

<sup>52</sup> E. Ambukita, *Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67, s. 721.



i podniesienie wartości rynkowej podmiotu, a także uzyskanie szybkiego zwrotu nakładów inwestycyjnych w stosunkowo krótkim czasie, mogą też bezpośrednio lub pośrednio przyczynić się do osiągnięcia elastyczności strategicznej i przewagi konkurencyjnej.

#### **7.4. Fuzje i przejęcia a elastyczność strategiczna przedsiębiorstw – przykłady z polskiego rynku kontroli**

Wzrost konkurencji na rynkach lokalnych oraz na rynku globalnym stwarza konieczność stałego poszukiwania przez przedsiębiorstwa nowych, skutecznych strategii rozwoju<sup>53</sup>. Coraz częściej rozwój przedsiębiorstwa jest efektem jego wzrostu zewnętrznego ukierunkowanego na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej, przede wszystkim poprzez przejęcia lub połączenia z innymi przedsiębiorstwami. Dokonując przeglądu największych transakcji M&A zrealizowanych w latach 2010–2014 na polskim rynku kontroli, można dojść do wniosku, że takie działania strategiczne podjęło wiele przedsiębiorstw, m.in. KGHM Polska Miedź SA i PKN Orlen.

Analizując aktywność akwizycyjną wyżej wymienionych podmiotów w ostatnich latach, autorka dokonała identyfikacji przesłanek, motywów i efektów transakcji oraz podjęła próbę odpowiedzi na pytanie: czy te działania podejmowane w ramach realizacji strategii rozwoju badanych podmiotów można uznać za przejaw elastyczności strategicznej dokonujących je podmiotów i tym samym wnioskować, że wpisują się w koncepcję „nowego myślenia strategicznego”.

##### **7.4.1. Przejęcie spółki Quadra FNX przez KGHM Polska Miedź SA<sup>54</sup>**

Grupa Kapitałowa KGHM Polska Miedź SA<sup>55</sup> prowadzi działalność górnictwem o zasięgu międzynarodowym. Jest jedną z największych spółek branży wydobywczej pod względem wielkości produkcji miedzi i srebra. Produkuje także złoto, nikiel, platynę, pallad, ołów, kwas siarkowy oraz sól kamienną. Jest firmą globalną, posiadającą istotne aktywa zasobowe i produkcyjne na trzech kontynentach.

Podstawą działalności KGHM, podobnie jak każdej firmy górniczej, jest eksploatacja źródeł nieodnawialnych, a kluczowym aspektem dla zapewnienia perspektywy

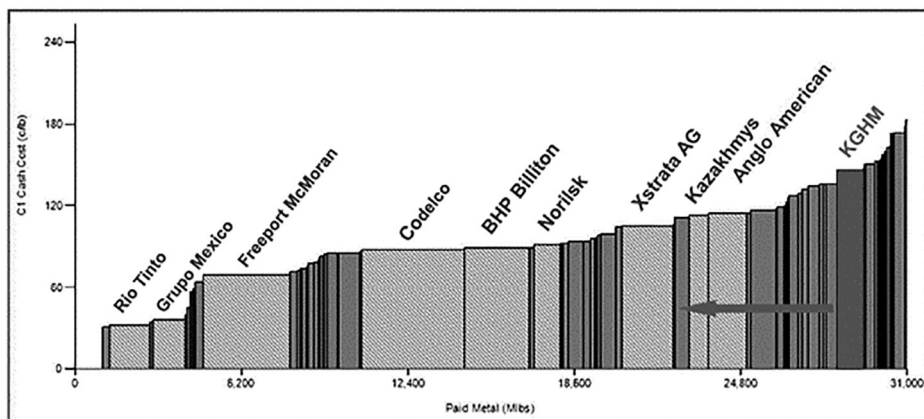
<sup>53</sup> C. Zając, *Fuzje i przejęcia...*, op.cit., s. 455.

<sup>54</sup> Podpunkt rozdziału opracowano na podstawie: J. Korpus, *Ocena sprawności strategicznej rozwoju KGHM Polska Miedź SA*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 240–253.

<sup>55</sup> Prezentując charakterystykę KGHM i jej strategię rozwoju, wykorzystano informacje zaprezentowane na stronach relacji inwestorskich spółki [www.kghm.pl](http://www.kghm.pl)

długoterminowego rozwoju firmy jest stałe poszukiwanie nowych zasobów. Przedsiębiorstwa działające w branży miedziowej konkurują między sobą przede wszystkim w zakresie ceny, dlatego priorytetowym czynnikiem z punktu widzenia marży i zysku jest krzywa kosztowa, uzależniona głównie od jakości złóż i związanych z nimi kosztów wydobycia. Przed przejściem kanadyjskiej spółki Quadra FNX KGHM był jedynym koncernem wśród czołowych producentów miedzi na świecie, bazującym na jednym, krajowym złożu<sup>56</sup> o wysokich kosztach wydobycia (wykres 7.3), co implikowało ograniczone możliwości zwiększania produkcji. Koncern narażony był także na dalszy wzrost kosztów wydobycia i spadku marży oraz na rosnące ryzyko działalności związane z brakiem dywersyfikacji geograficznej. W konsekwencji KGHM tracił swoją pozycję konkurencyjną, spadając z miejsca piątego na dziesiąte w skali świata<sup>57</sup>.

Wykres 7.3. Koszt wydobycia miedzi w koncernach globalnych



- Koszt gotówkowy wydobycia funta miedzi (C1) w KGHM w 2010 roku wynosił ok. 1,37 USD/lb (3200 USD/lb)
- Jednym z celów ekspansji KGHM poprzez rozwój bazy zasobowej jest obniżenie kosztu gotówkowego wydobycia funta miedzi (C1)

Źródło: P. Kubisiak, *KGHM: budowanie wartości spółki globalnej. Edukacyjne studium przypadku*, <http://www.casestudy.polandgoglobal.pl/1.php> (28.06.2015).

W odpowiedzi na istniejące zagrożenia w 2009 roku zarząd KGHM Polska Miedź SA ogłosił i przez pięć lat realizował strategię rozwoju wynikającą z misji zakładającej wzrost wartości firmy poprzez optymalne wykorzystanie zasobów natu-

<sup>56</sup> Wydobycie miedzi odbywało się w trzech kopalniach głębinowych, gdzie pokłady miedzi należą do najgłębszych w Europie.

<sup>57</sup> P. Kubisiak, *KGHM: budowanie wartości spółki globalnej. Edukacyjne studium przypadku*, <http://www.casestudy.polandgoglobal.pl/1.php> (28.09.2015).

ralnych. Strategia ta opierała się na pięciu filarach: poprawie efektywności, rozwoju bazy zasobowej, dywersyfikacji przychodów i uniezależnieniu się od cen energii, wsparciu regionu oraz rozwoju umiejętności i sprawności organizacyjnej.

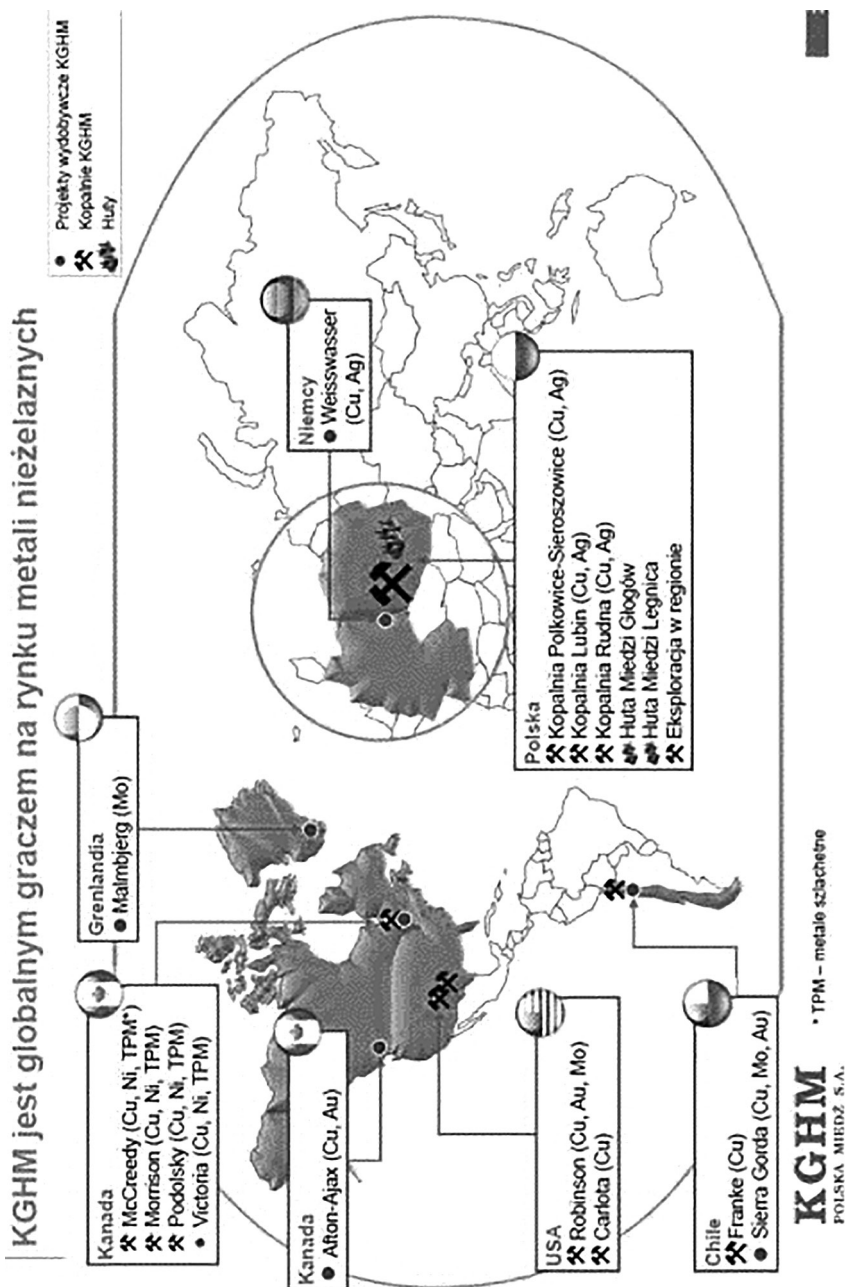
Głównym celem strategii było zatrzymanie i odwrócenie trendu rosnących jednostkowych kosztów produkcji, co miało być osiągnięte poprzez inwestycje w nowe technologie, modernizację infrastruktury oraz optymalizację procesów i organizacji produkcji. Drugi cel ukierunkowany był na zwiększenie produkcji miedzi górniczej do 700 tys. ton rocznie, co, jak zakładano, uda się osiągnąć poprzez rozwój systemu głębokiego wydobycia, eksploatację nowych złóż w regionie oraz intensyfikację przeróbki złomu. Najważniejszym działaniem w tym obszarze miały być jednak przejęcia w sektorze górniczym. Realizacja pozostałych celów zakładała koncentrację spółki na zapewnieniu ciągłości dostaw energii w optymalnej cenie, współpracę z lokalną społecznością oraz wsparcie inicjatyw społecznych w regionach aktywności spółki. Ważnymi aspektami były też: budowa struktury holdingowej, zapewnienie przejrzystości informacji i danych, a także rozwój kwalifikacji pracowników z wykorzystaniem zarządzania przez cele.

W latach 2009–2014 KGHM Polska Miedź SA konsekwentnie realizowała przyjętą strategię rozwoju. Proces jej wdrażania odbywał się poprzez inwestowanie w zdefiniowany na początku i stale aktualizowany portfel projektów strategicznych, realizujących zamierzone cele na poziomie inicjatyw strategicznych każdego z filarów. Podstawowe znaczenie dla budowy wartości KGHM Polska Miedź SA w długim okresie miała kontynuacja działalności w branży miedziowej jako podstawowego źródła jej dochodów.

Przełomowym etapem w rozwoju spółki było przejęcie w 2012 roku 100% akcji kanadyjskiej spółki górniczej Quadra FNX (obecnie KGHM INTERNATIONAL LTD.). Głównymi motywami leżącymi u podstaw transakcji były: dywersyfikacja geograficzna, obniżenie kosztów wydobycia, zwiększenie produkcji i odbudowanie pozycji na rynku wiodących producentów miedzi na świecie oraz poszerzenie oferty produktów, tj. dywersyfikacja produktowa.

Dzięki zrealizowanemu nabyciu KGHM Polska Miedź SA dołączyła do grupy liderów spółek sektora wydobywczego i zbliżyła się do założonego w strategii celu 700 tys. rocznej produkcji miedzi. Przeprowadzona transakcja pozwoliła Grupie na poszerzenie bazy zasobowej o ponad 8 mln ton (28%), pozwalając jej uplasować się pod tym względem na 4 miejscu na świecie. W wyniku przejęcia KGHM Polska Miedź SA stała się właścicielem bogatych w miedź, srebro, nikiel, molibden oraz inne metale szlachetne aktywów górniczych zlokalizowanych głównie w Chile, USA i Kanadzie (rysunek 7.1).

Rysunek 7.1. Aktywa górnicze będące w posiadaniu KGHM



Źródło: W. Matusiak, *Kulisy przejęcia Quadry przez KGHM*, [http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,11359830,Kulisy\\_przejecia\\_Quadry\\_przez\\_KGHM.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,11359830,Kulisy_przejecia_Quadry_przez_KGHM.html) (23.06.2015).

W drodze rozwoju zewnętrznego Grupa pozyskała czynne kopalnie miedzi i metali towarzyszących, zlokalizowane w rejonie Sudbury w Kanadzie (Levack/Morrison), USA (Robinson) oraz Chile (Franke), a także projekty górnicze, – w fazie przedoperacyjnej na różnym etapie rozwoju (Sierra Gorda w Chile i Victoria w Kanadzie) – i eksploracyjne Kirkwood, Falconbridge i Foy w rejonie Sudbury w Kanadzie. Najważniejszym projektem realizowanym przez KGHM na jednym z największych złóż miedzi i molibdenu na świecie jest kopalnia Sierra Gorda w Chile, gdzie produkcję uruchomiono w końcu lipca 2014 roku.

Przejęcie spółki Quadra FNX było bardzo ważnym przedsięwzięciem w realizacji strategii rozwoju i budowania wartości KGHM nie tylko ze względu na powiększenie bazy zasobowej i perspektywy wzrostu produkcji, lecz także możliwości znaczącego obniżenia kosztów operacyjnych. Działalność górnicza KGHM w Polsce prowadzona jest na jednym z najgłębszych na świecie pokładów rudy miedzi (1200 m), co wpływa na wysokie jednostkowe koszty produkcji, lokując spółkę w grupie najdroższych światowych producentów miedzi. Uruchomienie wydobywania w chilijskiej kopalni Sierra Gorda, w której koszty wydobywania są o 40% niższe niż w Polsce, a także przychody uzyskane ze sprzedaży srebra przyczyniły się do obniżenia jednostkowego kosztu produkcji miedzi za trzeci kwartał 2014 roku o 5% w porównaniu do analogicznego okresu w 2013 roku.

Realizacja strategii globalnej ekspansji pozwoliła na poszerzenie bazy zasobowej KGHM Polska Miedź SA o ponad 8 mln ton (28%), pozwalając spółce uplasować się pod tym względem na 4 miejscu na świecie (po koncernie Codelco z Chile, amerykańskiej spółce Freeport-McMoRan oraz szwajcarskiej grupie Glencore Xstrata). W Grupie odnotowano 22% wzrost produkcji miedzi, zapewniający KGHM awans z 10 na 8 miejsce w klasyfikacji największych producentów miedzi górniczej na świecie. W 2013 roku KGHM Polska Miedź SA z produkcją w wysokości 528 tys. ton posiadała 2,9% udziału w rynku miedzi, a w 2014 roku przy wydobywaniu 506 tys. ton utrzymała dotychczasowe miejsce w rankingu. Pod względem produkcji miedzi rafinowanej w 2013 roku KGHM Polska Miedź SA z 2,9% udziałem w światowej produkcji uplasowała się na dziewiątym miejscu, a w 2014 roku przy produkcji 607 tys. ton zajęła dziesiąte miejsce.

Oprócz miedzi KGHM produkuje też inne metale szlachetne, z których na uwagę zasługuje srebro. Według szacunków GFMS w 2013 roku, produkcja górnicza srebra na świecie wyniosła 820 mln uncji (25613 tony). W rankingu największych producentów srebra KGHM Polska Miedź SA uplasował się na 3 pozycji z produkcją na poziomie 1161 ton srebra (o 113 ton mniej niż w 2012 roku) i 4,53% udziałem w rynku. W 2014 roku górnicza produkcja srebra na świecie wzrosła o 4,6% do

poziomu 27 039 ton, a spółka KGHM Polska Miedź, realizując produkcję na poziomie 1 256 ton srebra, powróciła na miejsce lidera branży.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że realizacja strategii globalnej ekspansji przyczyniła się do zwiększenia udziałów w rynku podstawowych produktów KGHM, wpływając pozytywnie na zajmowane przez spółkę miejsca w rankingach światowych producentów miedzi i srebra, a przy tym wpłynęła na obniżenie kosztów operacyjnych.

Biorąc pod uwagę to, że dostęp do zasobów geologicznych jest dla KGHM podstawowym elementem budowy przewagi konkurencyjnej, pozyskiwanie nowych zasobów poprzez działalność na rynku M&A i związane z tym przejęcia podmiotów górniczych posiadających aktywa o atrakcyjnych ekonomicznie zasobach geologicznych są kluczowe dla dalszego rozwoju spółki. Ważne jest również, że spółka, poszukując projektów wydobywczych, skoncentrowała swoją uwagę na tych, które mieszczą się w pierwszej połowie globalnej krzywej kosztowej, co stwarza możliwość poprawy jej konkurencyjności dzięki obniżaniu średnioważonego kosztu produkcji miedzi. Poprzez rozwój bazy zasobowej realizowany zgodnie ze strategią rozwoju grupa KGHM zdywersyfikowała swoją działalność zarówno pod względem geograficznym, jak i produktowym poszerzając ofertę produktów o inne niż miedź i srebro surowce (złoto, platynę, pallad i molibden).

Reasumując, wydaje się, że wejście KGHM na drogę rozwoju zewnętrznego poprzez realizację akwizycji kanadyjskiej spółki górniczej Quadra FNX było właściwym posunięciem, adekwatną odpowiedzią na zmiany czynników środowiska zewnętrznego (zmiany koniunkturalne na światowym rynku miedzi będące konsekwencją spadku tempa wzrostu i poziomu konsumpcji gospodarki<sup>58</sup>, uruchamiania nowych projektów górniczych, spadku notowań miedzi i srebra na giełdach surowców mineralnych<sup>59</sup> oraz wprowadzenie w 2012 roku podatku od wydobycia kopaliny) i rozwiązaniem zmniejszającym niepewność. Tym samym zidentyfikowaną zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji w warunkach wielu, szybko następujących przemian, które istotnie oddziaływały na wyniki przedsiębiorstwa, można uznać za elastyczność strategiczną i wyraz myślenia strategicznego.

---

<sup>58</sup> Przede wszystkim gospodarki chińskiej, która jest głównym odbiorcą na rynku miedzi konsumującym ponad 40% światowej produkcji tego metalu.

<sup>59</sup> W ciągu ostatnich 4 lat cena miedzi spadła z poziomu ponad 10 tys. USD za tonę do 5,2 tys. USD/t, czyli aż o ponad 45%.



### 7.4.2. Przejęcie przez PKN Orlen spółek TriOil Resources Ltd, Birchill Exploration i Kicking Horse Energy

Grupa PKN Orlen jest liderem przemysłu naftowego w Europie Środkowo-Wschodniej, producentem i dystrybutorem produktów naftowych i petrochemicznych. Posiada sześć rafinerii (trzy znajdują się w Polsce, dwie w Republice Czeskiej oraz jedna na Litwie), których łączne roczne moce przerobu ropy naftowej wynoszą ponad 32 mln ton. Grupa kapitałowa jest także wiodącym producentem petrochemikaliów, a wytwarzane produkty stanowią podstawowy surowiec dla licznej grupy firm chemicznych. Zgodnie ze strategią budowy koncernu multienergetycznego, PKN Orlen wraz ze spółkami zależnymi konsekwentnie rozwija segment zarówno poszukiwań i wydobycia węglowodorów, jak i wytwarzania energii. Grupa posiada 10 koncesji na poszukiwania ropy naftowej oraz gazu ziemnego na terenie całego kraju. Jednym z priorytetów koncernu jest rozpoznawanie i eksploatacja gazu z polskich złóż niekonwencjonalnych. Poprzez zakup kanadyjskich spółek wydobywczych TriOil oraz Birchill Grupa ORLEN jest obecna na jednym z najbardziej zaawansowanych technologicznie rynków wydobywczych. PKN Orlen prowadzi działalność detaliczną na rynku polskim, niemieckim, czeskim i litewskim, a łączna sieć dystrybucyjna obejmuje blisko 2 700 nowoczesnych stacji paliw. Zaplecze logistyczne tworzy efektywna infrastruktura składająca się z naziemnych i podziemnych baz magazynowych oraz sieci rurociągów<sup>60</sup>.

PKN Orlen, działając zgodnie z założeniami strategii przyjętej na lata 2013–2017<sup>61</sup>, która zakładała utrzymanie optymalnej sytuacji płynnościowej i kontroli kosztowej, dywersyfikację źródeł zadłużenia oraz wzmacnianie podstawowych segmentów działalności, a także intensywny rozwój sektorów energetyki i wydobycia, podjął decyzję o przejęciu za pośrednictwem spółki zależnej Orlen Upstream 100% akcji notowanej na giełdzie w Toronto kanadyjskiej spółki TriOil Resources Ltd (TriOil) za kwotę 183,7 mln CAD (czyli ok. 562,9 mln zł)<sup>62</sup>. Poprzez realizację tej inwestycji w segmencie wydobycia stał się koncernem o zasięgu globalnym.

Kanadyjska firma wydobywcza TriOil Resources była atrakcyjnym celem transakcyjnym, ponieważ posiada produkcyjne złoża ropy i gazu w najbardziej zaawansowanym technologicznie rejonie świata. Aktywa wydobywcze TriOil znajdują się

<sup>60</sup> PKN Orlen, Sprawozdanie Zarządu z działalności za rok zakończony 31 grudnia 2014 roku, [http://www.bankier.pl/static/att/emitent/2015-03/PKN\\_ORLEN\\_150326\\_2014\\_rok\\_jedn\\_Sprawozdanie\\_Zarzadu\\_20150326\\_070003\\_0149938094.pdf](http://www.bankier.pl/static/att/emitent/2015-03/PKN_ORLEN_150326_2014_rok_jedn_Sprawozdanie_Zarzadu_20150326_070003_0149938094.pdf) (28.09.2015).

<sup>61</sup> Strategia PKN Orlen 2013–2017, [http://www.ornen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Documents/Strategia\\_PKN\\_ORLEN\\_2017\\_PL.pdf](http://www.ornen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Documents/Strategia_PKN_ORLEN_2017_PL.pdf) (23.08.2015).

<sup>62</sup> PKN Orlen przejmuje kanadyjską spółkę TriOil Resources, [http://forsal.pl/artykuly/732292\\_pkn-ornen-przejecie-kanadyjskiej-spolki-trioil-resources.html](http://forsal.pl/artykuly/732292_pkn-ornen-przejecie-kanadyjskiej-spolki-trioil-resources.html) (28.09.2015).



głównie na terenie kanadyjskiej prowincji Alberta, gdzie spółka prowadzi prace na trzech obszarach – Lochend, Kaybob oraz Pouce Coupe ze złożami zlokalizowanymi odpowiednio w formacjach Cardium, Dunvegan oraz Montney<sup>63</sup>. Nabywając TriOil, polski koncern nie tylko uzyskał dostęp do produkujących złóż i zdywersyfikował geograficznie portfel aktywów, ale także wszedł w posiadanie unikalnego *know-how* z rozwiniętego i zaawansowanego technologicznie rynku kanadyjskiego. Zdobyta w ten sposób wiedza ma być rozwijana i dostosowana do lokalnych uwarunkowań w obszarze wydobywania węglowodorów ze złóż niekonwencjonalnych (polski koncern jest zaangażowany w poszukiwania gazu z łupków w kraju)<sup>64</sup>.

Formułując opinie na temat decyzji inwestycyjnych Zarządu PKN Orlen w zakresie projektów wydobywczych, należy wziąć pod uwagę, że w ostatniej dekadzie przemysł naftowo-gazowy w Polsce uległ zasadniczej transformacji. Ze względu na utrzymujące się przez ostatnie lata wysokie ceny ropy naftowej (wykres 7.4) polski koncern paliwowy włączył do swojej strategii dynamiczny rozwój w obszarze poszukiwań i wydobywania ropy naftowej i gazu, aby uczynić z tej gałęzi przemysłu dźwignię rozwoju swojej grupy kapitałowej. Duże znaczenie dla tej decyzji miały także szacunki zasobów niekonwencjonalnych złóż gazu łupkowego w Polsce, dokonane przez Międzynarodową Agencję Energetyczną, które spowodowały niespotykaną we wcześniejszych latach gorączkę poszukiwań prowadzonych w Polsce nie tylko przez spółki krajowe, ale także przez największych światowych graczy branży z wypracowanymi modelami biznesowymi i długoletnim doświadczeniem, opartych na międzynarodowych standardach<sup>65</sup>.

Niespodziewanie od lipca 2014 roku w ciągu niespełna 6 miesięcy cena baryłki ropy naftowej obniżyła się o ponad połowę, podczas gdy jeszcze na chwilę przedtem spodziewano się dalszych wzrostów notowań. Jednocześnie nastąpiły bezprecedensowe turbulencje geopolityczne, a działania militarne, postrzegane do tej pory jako niemal niemożliwe we współczesnej Europie, stały się widocznym elementem naszej rzeczywistości i determinantami wyzwań stojącymi przed światową gospodarką. W przypadku firm sektora paliwowego i energetycznego, w tym również PKN Orlen,

<sup>63</sup> *Orlen Upstream planuje zwiększyć wydobycie ropy przez TriOil Resources*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Orlen-Upstream-planuje-zwiekszyc-wydobycie-ropy-przez-TriOil-Resources-3077845.html> (12.10.2015).

<sup>64</sup> PKN Orlen Raport roczny 2013, [http://www.ornlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/RaportyRoczne/Documents/Raport\\_Roczny\\_2013.pdf](http://www.ornlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/RaportyRoczne/Documents/Raport_Roczny_2013.pdf) (15.09.2015); *PKN Orlen przejmuje kanadyjską spółkę TriOil Resources*, [http://forsal.pl/artykuly/732292\\_pkn-ornlen-przejecie-kanadyjskiej-spolki-trioil-resources.html](http://forsal.pl/artykuly/732292_pkn-ornlen-przejecie-kanadyjskiej-spolki-trioil-resources.html) (28.09.2015).

<sup>65</sup> M. Jachniewicz, *Specyfika procesów M&A w branży poszukiwawczo-wydobywczej (E&P)*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem J. Korpus, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Studia Podyplomowe Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, edycja IV, Warszawa 2015, s. 3.

znalazły one odbicie przede wszystkim w trudnych do prognozowania i podatnych na dalsze wahania cenach surowców oraz niepewności dotyczącej planowania inwestycji w długim horyzoncie<sup>66</sup>.

Wykres 7.4. Cena ropy naftowej (w USD/baryłkę)



Źródło: <http://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=ROPA&gclid=CNzChvepzsgCFerpwgod-6BED2g> (19.10.2015).

Tak niestabilne warunki otoczenia zewnętrznego przyczyniły się do weryfikacji i aktualizacji strategii rozwoju PKN Orlen na lata 2014–2017 przy założeniu dalszej dywersyfikacji źródeł przychodów i koncentracji na najbardziej perspektywicznych rynkach. Jej głównym celem stała się minimalizacja ryzyka i zapewnienie stabilnego rozwoju koncernu, niezależnie od realizujących się scenariuszy makroekonomicznych.

W ramach dywersyfikacji działalności spółka dalej rozwija segment wydobywania, systematycznie analizując możliwości przejęcia spółek wydobywczych w Ameryce Północnej. Konsekwencją realizowanej strategii było nabycie w 2014 roku kanadyjskiej spółki Birchill Exploration zaangażowanej w poszukiwanie i wydobycie ropy naftowej i gazu. Eksploatowane przez nią złoża ropy i gazu znajdują się w prowincji

<sup>66</sup> PKN Orlen, raport roczny 2014, [http://orlen14ar.rep.message-asp.com/sites/orlen14ar/files/pkn\\_orlen\\_-\\_fakty\\_liczby\\_komentarze\\_2014.pdf](http://orlen14ar.rep.message-asp.com/sites/orlen14ar/files/pkn_orlen_-_fakty_liczby_komentarze_2014.pdf) (19.10.2015).

Alberta w Kanadzie, na obszarach Ferrier/Strachan, w pobliżu złóż należących wcześniej do TriOil<sup>67</sup>.

Zdaniem prezesa J. Krawca, przeprowadzona akwizycja stanowi ważny krok w dalszym rozwoju działalności wydobywczej koncernu PKN Orlen, a dodanie do portfela nowych obszarów wydobywczych umożliwi prowadzenie większej liczby wierceń poszerzających bazę posiadanych zasobów węglowodorów. Co istotne, przejście Birchill zapewnia nie tylko dostęp do nowych, znaczących zasobów, ale także poszerza *know-how* w zakresie technologii wykorzystywanych w pracach poszukiwawczych węglowodorów<sup>68</sup>.

W październiku 2015 roku PKN Orlen rozpoczął realizację kolejnej transakcji akwizycyjnej. Za pośrednictwem spółki zależnej Orlen Upstream Canada zawarł umowę rozpoczynającą proces nabycia 100% akcji spółki Kicking Horse Energy. Finalizacja transakcji możliwa będzie po wypełnieniu wszystkich warunków umowy, a jej realizacja planowana jest w czwartym kwartale 2015 roku<sup>69</sup>.

Oczekuje się, że kolejna inwestycja w kraju niskiego ryzyka pozbędzie portfel aktywów poszukiwawczo-wydobywczych koncernu w Kanadzie, zwiększając potencjał produkcyjny i zasobowy segmentu *upstream*. Kluczowe aktywa Kicking Horse Energy usytuowane są w rejonie Kakwa w Albercie i wyróżniają się wysokim potencjałem produkcyjnym. Ekonomia złóż w tym rejonie należy do najwyższych w zachodniej Kanadzie, charakteryzuje się niskim poziomem ryzyka i wydaje się, że może zapewnić Grupie ORLEN duże możliwości rozwoju. Dodatkowo oczekuje się, że dotychczasowe doświadczenia akwizycyjne zdobyte na rynku kanadyjskim pozwolą wypracować synergie w ramach spółek segmentu wydobywania<sup>70</sup>.

Oceniając poprzez pryzmat kryteriów elastyczności strategicznej zrealizowane przez spółkę akwizycje, wydaje się, że decyzje dotyczące rozwoju zewnętrznego w przypadku PKN Orlen pozwoliły w szybszy sposób realizować zmodyfikowaną strategię rozwoju. Stały się też potwierdzeniem zdolności podmiotu do przejścia w krótkim czasie od realizacji jednej strategii do drugiej. Ponadto przyczyniły się do ograniczenia ryzyka działalności poprzez dywersyfikację źródeł zasobów ropy i gazu. Można odnieść wrażenie, że przeprowadzone transakcje stały się dla Orleń skutecznym i efektywnym narzędziem pozwalającym na dostosowanie się do nieoczekiwanych zmian otoczenia zewnętrznego i zmniejszenie niepewności.

---

<sup>67</sup> Ibidem.

<sup>68</sup> Orlen kupił Birchill Exploration za ok. 707,5 mln zł, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Orlen-kupil-Birchill-Exploration-za-ok-707-5-mln-zl-opis-3140292.html> (19.10.2015).

<sup>69</sup> Orlen przejmuje kolejną spółkę wydobywczą w Kanadzie, <http://www.orken.pl/PL/BiuroPrasowe/Strony/ORLEN-przejmuje-kolejną-spolkę-wydobywczą-w-Kanadzie.aspx> (28.09.2015).

<sup>70</sup> Ibidem.

## Podsumowanie

W warunkach turbulentnego, konkurencyjnego i zglobalizowanego otoczenia istotną cechą charakteryzującą współczesne organizacje powinna być umiejętność elastycznego reagowania na pojawiające się symptomy zmian oraz zdolność przekładania ich na konkretne cele strategiczne i operacyjne. Przedsiębiorstwa, stawiając na myślenie strategiczne, powinny stale poszukiwać nowych, skutecznych strategii oraz podejmować odważne decyzje dotyczące kierunków i metod rozwoju, mogących na nowo zdefiniować granice toczącej się gry konkurencyjnej.

Rozważania przeprowadzone w niniejszym rozdziale pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- elastyczność jest istotną cechą współczesnych organizacji, a także ważnym uwarunkowaniem ich funkcjonowania i rozwoju,
- jako opcja strategicznego myślenia utożsamiana jest ze zdolnością przedsiębiorstwa do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu,
- przejawia się jako zdolność organizacji do rozpoznawania, pozyskiwania i działania w celu łagodzenia zagrożeń oraz wykorzystania możliwości dynamiki otoczenia konkurencyjnego,
- wiąże się ze zmianą celów organizacji i ingerencją w dotychczasową koncepcję działania,
- w warunkach szybko pojawiających się licznych zmian, które istotnie oddziałują na wyniki przedsiębiorstwa elastyczność, może być osiągnięta na wiele różnych sposobów, a jej przejawem może być m.in. dywersyfikacja działalności bądź inwestycja w strategiczne zasoby,
- jej osiągnięcie pozwala na ograniczenie kosztów reakcji na nieprzewidywalne zagrożenia lub na zmniejszenie kosztów dostosowania się do pojawiającej się szansy,
- powszechnie stosowaną formą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw są fuzje i przejęcia, które, jak wynika z przedstawionych rozważań, mogą być postrzegane w kategorii elastyczności reaktywnej lub proaktywnej realizujących je podmiotów,
- przedsiębiorstwa, dokonując akwizycji, mogą skutecznie i efektywnie dostosowywać się do zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego i w ten sposób radzić sobie z niepewnością,
- mogą też przewidywać zmiany, ich wpływ na organizację oraz warunki konkurencyjnego i wykorzystywać potencjał, jaki stwarzają fuzje i przejęcia, aby wykorzystać je jako pojawiającą się szansę rozwoju lub im przeciwdziałać.

Przeprowadzona w rozdziale analiza aktywności akwizycyjnej KGHM Polska Miedź SA i PKN Orlen SA oraz identyfikacja przesłanek, motywów i efektów przeprowadzonych przez nie transakcji pozwoliła pozytywnie odpowiedzieć na postawione w pracy pytanie badawcze. Wydaje się, że zaprezentowane w opracowaniu przykłady działania przedsiębiorstw wykorzystujących w swoich strategiach rozwoju procesy M&A są potwierdzeniem tego, że można za ich pomocą zwiększać zdolność organizacji do adaptacji i ułatwiać dopasowanie podmiotu do zmieniających się warunków otoczenia.

## Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Ambukita E., *Fuzje i przejęcia jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa – aspekty teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 67.
- Bertrand O., Betschinger M.A., Patrino Y., *Organizational spillovers of divestiture activity to M&A decision-making*, w: *Advances in Mergers and Acquisitions*, red. S. Finkelstein, C.L. Cooper, Emerald Group Publishing Limited, vol. 13, Bingley UK 2014.
- Cogman D., Jaslowitzer P., Rapp M.S., *Why emerging-market companies acquire abroad*, [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/why\\_emerging\\_market\\_companies\\_acquire\\_abroad](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/why_emerging_market_companies_acquire_abroad) (29.09.2015).
- Ćwik K., *Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie. Kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, red. M. Przybyła, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- De Toni A.F., Tonchia S., *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, “Omega – The International Journal of Management Science” 2005, vol. 33, no. 6.
- Dynamic businesses at the forefront of M&A activity*, Grant Thornton International Business Report 2014, <http://www.slideshare.net/GrantThorntonPL/ibr2014-mand-areport> (5.02.2015).
- Frąckowiak W., *Wzrost zewnętrzny przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, w: *Fuzje i przejęcia*, red. W. Frąckowiak, PWE, Warszawa 2009.
- Galpin T.J., Herndon M., *The complete guide to mergers and acquisitions. Process tools to support M&A integration at every level*, Jossey-Bass A Wiley Brand, San Francisco 2014.
- Grewal R., Tansuhaj P., *Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility*, “Journal of Marketing” 2001, no. 65(2).
- Helin A., Zorde K., Bernaziuk A., Kowalski R., *Fuzje i przejęcia spółek kapitałowych*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

- Herdan A., *Charakterystyka procesów łączenia się przedsiębiorstw*, w: *Fuzje przejęcia... Wybrane aspekty integracji*, red. A. Herdan, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Hooke J.C., *Fuzje i przejęcia. Jak skutecznie przeprowadzić transakcję*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2002.
- <http://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=ROPA&gclid=CNzChvepzsgCFerpwgod6BED2g> (19.10.2015).
- Jachniewicz M., *Specyfika procesów M&A w branży poszukiwawczo-wydobywczej (E&P)*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem J. Korpus, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Studia Podyplomowe Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, edycja IV, Warszawa 2015.
- Kaleta A., Witek-Crabb A., *Treść strategii – wybór strategiczny*, w: *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, red. A. Kaleta, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Koralewski M., *Transgraniczne łączenie się spółek kapitałowych na tle połączeń krajowych*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Korpus J., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Kluczowe czynniki sukcesu i przyczyny niepowodzeń transakcji*, red. J. Korpus, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2014.
- Korpus J., *Ocena sprawności strategicznej rozwoju KGHM Polska Miedź SA*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9.
- Korzeb Z., *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć*, Difin, Warszawa 2010.
- Koste L.L., Malhotra M.K., *Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 18, no. 1.
- Krupski R., *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2009, nr 9.
- Kubisiak P., *KGHM: budowanie wartości spółki globalnej. Edukacyjne studium przypadku*, <http://www.casestudy.polandglobal.pl/1.php> (28.09.2015).
- Lewandowski M., *Fuzje i przejęcia w Polsce*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- MacKinnon W. i in., *Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility*, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Science, Hawaii 2008.
- Marszałek J., *Fuzje i przejęcia*, w: *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, red. J. Róžański, Difin, Warszawa 2006.
- Morawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- M&A Activity: Number and Value of Announced Transactions*, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances Analysis, [http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitions\\_Worldwide](http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#TopMergersAcquisitions_Worldwide) (29.09.2015).
- Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwie*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Orlen kupił Brichill Exploration za ok. 707,5 mln zł*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Orlen-kupil-Birchill-Exploration-za-ok-707-5-mln-zl-opis-3140292.html> (19.10.2015).

- Orlen przejmuje kolejną spółkę wydobywczą w Kanadzie, <http://www.orlen.pl/PL/Biuro-Prasowe/Strony/ORLEN-przejmuje-kolejną-spółkę-wydobywczą-w-Kanadzie.aspx> (28.09.2015).
- Orlen Upstream planuje zwiększyć wydobycie ropy przez TriOil Resources, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Orlen-Upstream-planuje-zwiekszyc-wydobycie-ropy-przez-TriOil-Resources-3077845.html> (12.10.2015).
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność przedsiębiorstwa – jej atrybuty i wymiary w literaturze przedmiotu*, seria „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teoria i praktyką”, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 1014.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja i sposoby osiągnięcia w praktyce*, seria „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20.
- Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M., *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 4.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- PKN Orlen przejmuje kanadyjską spółkę TriOil Resources, <http://forsal.pl/artykuly/732292,pkn-orlen-przejecie-kanadyjskiej-spolki-trioil-resources.html> (28.09.2015).
- PKN Orlen Raport roczny 2013, [http://www.orlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Raporty-roczne/Documents/Raport\\_Roczny\\_2013.pdf](http://www.orlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Raporty-roczne/Documents/Raport_Roczny_2013.pdf) (15.09.2015).
- PKN Orlen Raport roczny 2014, [http://orlen14ar.rep.message-asp.com/sites/orlen14ar/files/pkn\\_orlen\\_-\\_fakty\\_liczby\\_komentarze\\_2014.pdf](http://orlen14ar.rep.message-asp.com/sites/orlen14ar/files/pkn_orlen_-_fakty_liczby_komentarze_2014.pdf) (19.10.2015).
- PKN Orlen Sprawozdanie Zarządu z działalności za rok zakończony 31 grudnia 2014 roku, [http://www.bankier.pl/static/att/emitent/2015-03/PKN\\_ORLEN\\_150326\\_2014\\_rok\\_jedn\\_Sprawozdanie\\_Zarządu\\_20150326\\_070003\\_0149938094.pdf](http://www.bankier.pl/static/att/emitent/2015-03/PKN_ORLEN_150326_2014_rok_jedn_Sprawozdanie_Zarządu_20150326_070003_0149938094.pdf) (28.09.2015).
- Rankine D., Hownson P., *Przejęcia. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 2008.
- Raporty, *Management Tools and Trends 2007–2015*, Bain & Company.
- Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, The Free Press, New York 1998.
- Relacje inwestorskie KGHM Polska Miedź SA, [www.kghm.pl](http://www.kghm.pl) (28.09.2015).
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools and Trends 2015, An executive's guide*, Bain & Company Inc., Boston 2015, <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx> (28.09.2015).
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools and Trends 2015*, Bain & Company Inc., Boston 2015, [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf) (28.09.2015).
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Rozwadowska B., *Fuzje i przejęcia. Dlaczego kończą się (nie)powodzeniem*, Studio Emka, Warszawa 2012.



- Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H. D., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Sosnowska A., Jurek-Stępień S., *Zarządzanie strategiczne. Wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2013.
- Strategia PKN Orlen 2013–2017*, [http://www.ornlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Documents/Strategia\\_PKN\\_ORLEN\\_2017\\_PL.pdf](http://www.ornlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Documents/Strategia_PKN_ORLEN_2017_PL.pdf) (23.08.2015).
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Volberda H.W., *Building Flexible Organizations for Fast-moving Markets*, "Long Range Planning" 1997, vol. 30, no. 2.
- Volberda H.W., *Building the flexible firm. How to remain competitive*, Oxford University Press Inc., New York 1998.
- Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Zajac C., *Fuzje i przejęcia jako zewnętrzne strategie rozwoju przedsiębiorstwa*, seria „Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.



# DEKOMPOZYCJA GLOBALNEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI STRATEGII

---

Teresa Pakulska  
Małgorzata Poniatowska-Jaksch

## Wstęp

W warunkach silnej turbulencji i hiperkonkurencji w drugiej dekadzie XXI wieku coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na opracowywanie i realizację strategii zgodnie z wyznacznikami nowego myślenia strategicznego. Jednym z przejawów takiego podejścia w przypadku korporacji transnarodowych (KTN) wydaje się dekompozycja kreowanego przez nie łańcucha wartości, czemu towarzyszy fragmentaryzacja przestrzenno-funkcjonalna ich struktur. Główne czynniki sprawcze rosnącej popularności dekompozycji łańcucha wartości to postępująca niepewność otoczenia i procesy digitalizacji, które tworzą nowe możliwości wzrostu i rozwoju organizacji oraz rzutują na sposoby kształtowania jej konkurencyjności. Rośnie zarówno skala i zmienia się zakres stosowanego outsourcingu, jak i znaczenie partnerów biznesowych w strategii przedsiębiorstwa. W efekcie m.in. powyżej zasygnalizowanych przeobrażeń pojęcie dekompozycji globalnego łańcucha wartości staje się niejednoznaczne i może być analizowane z różnych perspektyw. Z jednej strony wpisuje się bowiem w misję i cele strategii korporacji transnarodowych jako swego rodzaju strategia wzrostu i rozwoju, z drugiej zaś jako proces o określonych cechach służący do realizacji strategii – narzędzie strategiczne stosowane przede wszystkim przez złożone organizacyjnie przedsiębiorstwa działające w wymiarze międzynarodowym. Stąd też celem opracowania jest identyfikacja specyficznych cech dekompozycji globalnego łańcucha wartości w kontekście klasycznych narzędzi strategicznych oraz wskazanie krytycznych czynników sukcesu jego wykorzystania.

## 8.1. Łańcuch wartości – przyczyny i przejawy rekonfiguracji

### 8.1.1. Niepewność i digitalizacja u podstaw rekonfiguracji łańcucha wartości

Niepewność wpisana jest w działalność każdego przedsiębiorstwa. Przejawia się zarówno w braku informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, możliwości przewidywania ich skutków, jak i niemożności określenia konsekwencji zdarzeń występujących w otoczeniu<sup>1</sup>. Koresponduje z ryzykiem, tj. określanym prawdopodobieństwem niepowodzenia danego przedsięwzięcia, którego źródeł można doszukiwać się w czynnikach zewnętrznych (obejmujących otoczenie dalsze, np. zmiany w ustawodawstwie, recesję oraz otoczenie bliższe przedsiębiorstwa, m.in. zmiany konkurencji na rynku, rozwój rynku substytutów) oraz czynnikach wewnętrznych w kontekście zmian czynników tkwiących w otoczeniu (nieodpowiednie wykorzystanie własnych zasobów)<sup>2</sup>.

Perspektywiczne panowanie nad zmianami i niepewnością w przedsiębiorstwie oznacza strategiczne przewidywanie i wykorzystanie trendów, szybkie podejmowanie decyzji, rekonfigurację zasobów w kierunku nowych innowacyjnych rozwiązań i umiejętność wyciągania pragmatycznych wniosków ze strategicznych eksperymentów. W efekcie stosowane są różne narzędzia realizacji strategii, co w globalizującym się świecie oznacza nie tylko sięganie do kluczowych kompetencji, ale także rozwój nowych relacji w wymiarze krajowym i międzynarodowym, łącznie z analizą łańcucha wartości i jego dekompozycją.

Podejmowanie decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie, mające na celu rozwiązywanie problemów niepewności działania ogniskuje się niejednokrotnie wokół różnych poziomów tej niepewności<sup>3</sup>:

- Niski poziom niepewności (przewidywalna przyszłość) – pozwala na opracowanie strategii opartej na jednej prognozie i przy użyciu tradycyjnych narzędzi strategicznych, wykorzystywanych zarówno w fazie przygotowania, jak i realizacji strategii (przechodzenie na „zapasowy” scenariusz rozwoju, jeśli wystąpi zdarzenie uniemożliwiające realizację dotychczasowego projektu). Na pierwszym pozio-

<sup>1</sup> K. Jędralska, A. Czech, *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, "Master of Business Administration" 2011, no. 3, s. 12.

<sup>2</sup> T. Pakulska, *Ryzyko lokalizacji zagranicznych podmiotów gospodarczych*, w: *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce*, red. K. Kuciński, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 109.

<sup>3</sup> H.C. Courtney, J. Kirkland, S. Viguerie, *Strategia w warunkach niepewności*, <http://www.rzeczpospolita.pl/> (4.05.2015); R. Krupski, *Strategie elastyczne*, w: *Koncepcje strategii organizacji*, red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009, s. 143–144.

mie niepewności najczęściej stosowanym rozwiązaniem są strategie dostosowawcze, gdyż inne rozwiązania są bardziej ryzykowne i zwiększają niepewność. Oznacza to zmiany o charakterze operacyjnym, które z punktu widzenia łańcucha wartości przedsiębiorstwa nie generują potrzeby jego istotnej zmiany. Mogą jednak stymulować procesy ukierunkowane na wzrost elastyczności organizacji, wykorzystanie okazji i poszukiwanie sieciowych zdolności relacyjnych. Pozwala to przedsiębiorstwu koncentrować wysiłki na swoich kluczowych kompetencjach, podczas gdy specjalizujący się w określonej działalności partnerzy biznesowi mogą przyczynić się do wzrostu skuteczności działań objętych współpracą, w tym np. także bezpośrednio wykorzystującej relacje oparte na outsourcingu. Kluczowym ryzykiem w tym zakresie jest wzrost uzależnienia od partnerów, ograniczający elastyczność działań.

- Wzrost skali niepewności działania przedsiębiorstwa (zmiany ustawodawstwa, nieprzewidywalne zachowania konkurentów) stają się podstawą opracowania kilku możliwych scenariuszy określających potencjalne kierunki rozwoju, w których przewiduje się istotne zmiany w kreacji łańcucha wartości. Na tym poziomie niepewności określa się prawdopodobieństwa realizacji, szacuje ryzyko i opłacalność każdego wariantu przy wykorzystaniu różnych narzędzi analitycznych, np. modele oceny opcji, teoria gier. W przypadku poszukiwania wzrostu elastyczności i skuteczności działań organizacji poprzez relacje z zewnętrznymi partnerami, w tym outsourcing, stosowane są zarówno działania ukierunkowane na wzrost, jak i ograniczanie ich liczby w celu zmniejszenia ryzyka działalności poprzez rozproszenie relacji i zależności lub zaufanie jedynie na sprawdzonym partnerom. Przedsiębiorstwa upatrują potencjalne korzyści w wykorzystaniu wiedzy specjalistycznej partnerów biznesowych i uwolnieniu związanej z tym pewnej części zasobów w przedsiębiorstwie, związanych dotychczas z poboczną działalnością, co daje szansę koncentracji na kluczowych obszarach działania.
- Wysoki poziom niepewności ogniskujący działania w przedziale możliwych wariantów rozwoju – podstawę opracowania strategii rozwoju stanowi identyfikacja scenariuszy otoczenia (potencjalne zdarzenia, np. prognoza rozwoju technologii, ukrytego popytu), a na wybór opcji wpływa ocena sytuacji uwzględniająca czas, koszty, ryzyko oraz elastyczność decydenta. Ten poziom niepewności wiąże się z gruntownymi zmianami w łańcuchu wartości, zmierzając do dekompozycji, a czasami konstrukcji nowego łańcucha powiązań związanego z wejściem na nowe rynki, wdrożeniem nowych produktów i technologii, co w konsekwencji prowadzi do dywersyfikacji działalności, nowych jej przejawów. Często pociąga to zarazem za sobą konieczność integracji w oparciu o nowe rozwiązania w architekturze korporacyjnej.

- Bardzo wysoki poziom niepewności – z uwagi na brak podstaw do opracowania prognozy i scenariuszy rozwoju prowadzi do opracowania strategii uniwersalnej, mającej wielorakie zastosowanie. Jej celem jest opracowanie działań przedsiębiorstwa służących zapewnieniu uczestnictwa w rynku poprzez wykorzystanie różnych narzędzi i działań (poprawa relacji z klientami, inwestycje w innowacje, w tym innowacje otwarte maksymalizujące wydajność nowych produktów bez zwiększenia wydatków na B+R). Wysoki poziom niepewności niesie za sobą ogromne ryzyko, którego zdyskontowanie pozwala przedsiębiorstwu zająć uprzywilejowaną pozycję. Na obecnym etapie rozwoju gospodarki – „nowej gospodarki” (często określanej gospodarką sieciową, gospodarką informatyczną, gospodarką cyfrową, których istota polega na znaczącej roli Internetu, informacji i cyfryzacji w rozwoju współczesnej gospodarki)<sup>4</sup> wiąże się to z koniecznością nowego podejścia do biznesu i implementacji działań ukierunkowanych na wirtualizację łańcucha wartości. Niejednokrotnie jej przejawem w przedsiębiorstwie staje się kompleksowa analiza łańcucha wartości synchronizująca efekty i koszty współpracy wszystkich elementów kreujących łańcuch wartości pod kątem gruntownej dekompozycji ukierunkowanej na wzrost wartości poprzez poprawę zaspokojenia potrzeb klientów lub zogniskowania działań na innych niż dotychczasowe obszarach i zasobach niezbędnych do ich funkcjonowania. Rozpatrywane w tym zakresie scenariusze często odnoszą się do opartych na technologii rozwiązań ICT, mających na celu bezproblemową wymianę informacji, towarów i usług między współpracującymi przedsiębiorstwami w ramach łańcucha. Pozwala to wzmocnić komunikację więzi i zaufanie współpracujących w łańcuchu firm, które mogą skutecznie funkcjonować jako jeden zespół, powołany do usprawnienia procesów biznesowych i osiągnięcia satysfakcji klienta.

Istotne zmiany łańcucha wymagają określenia podstawowych kompetencji każdego ogniwa łańcucha i ich wykorzystania oraz szybkiej wymiany informacji, stwarzając możliwość eliminacji bezproduktywnych etapów i poprawę prognozowania zmian. Dekompozycja sprowadza się natomiast do realizacji radykalnych pomysłów zmierzających do kompleksowego przekształcenia łańcucha i dostarczania wartości dla klienta w bezprecedensowy sposób. Dzięki powiązaniom sieciowym przedsiębiorstwa mogą dotrzeć do klienta niezależnie od miejsca jego zamieszkania, poznać jego potrzeby oraz umożliwić mu aktywny udział we współtworzeniu produktu finalnego.

---

<sup>4</sup> M. Poniatowska-Jaksch, *Przesłanki nowego myślenia strategicznego*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013, s. 24.

Podobnie jak niepewność, duże piętno na całej gospodarce, a tym samym na funkcjonowaniu przedsiębiorstw, wywiera rewolucja informacyjna, kierująca biznes na drogę digitalizacji i zmieniająca warunki jego funkcjonowania. Rozwiązania ICT, na którym bazuje „nowa gospodarka”, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu nowego środowiska biznesowego, w którym przedsiębiorstwo nie jest pojedynczą jednostką, lecz stanowi część zintegrowanej sieci organizacji. Pociąga to za sobą szereg konsekwencji i uruchamia czynniki, które odpowiednio zdyskontowane mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej korporacji transnarodowej, a także prowadzić do zaostrenia walki konkurencyjnej. Innego wymiaru nabrały fizyczna odległość i czas, co w warunkach digitalizacji produktów i rozwoju sfery usługowej oznacza nowe możliwości rozwoju handlu i dystrybucji produktów. Do znaczących przejawów digitalizacji gospodarki należy zaliczyć zatem: silny rozwój nowej generacji produktów i usług utworzonych w rzeczywistości wirtualnej, reorganizację przedsiębiorstw na bazie doskonalonej technologii IT i zmiany korzyści płynących z rozwoju gospodarki cyfrowej na rzecz rynków wykazujących wzrost talentów i angażowanych w nie zasobów<sup>5</sup>.

Postępujący rozwój technologiczny sprawia, że źródeł przewagi konkurencyjnej poszukuje się w nowych możliwościach, uczeniu się, radzeniu sobie ze zmianami i innowacjami oraz tworzeniu i dzieleniu się wiedzą, które wspólnie z innowacją, kreatywnością oraz wykorzystaniem technologii informatycznych do rozwoju i sprzedaży nowych produktów i usług stanowią istotę przedsiębiorczości „nowej gospodarki”. Jej osiągnięcia sprawiają, że istniejące na rynku przedsiębiorstwa mogą w prostszy niż dotychczas sposób podejmować nową aktywność, a nawet szybko zwiększać skalę swojej działalności przy niższych niż funkcjonujące na rynku firmy kosztach. Możliwe dzięki wykorzystaniu Internetu zmiany w organizacji, kontrolowaniu i zarządzaniu działalnością gospodarczą generują bowiem nowe możliwości w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym, głównie poprzez rozwój sieciowych relacji biznesowych i nowy wymiar „innowacyjności”.

Istota tych zmian ogniskuje się wokół tego, że w „tradycyjnej gospodarce” szczególną rolę w kształtowanych relacjach biznesowych przypisywano podmiotom rynkowym, podczas gdy w „nowej gospodarce”, mimo że podmioty rynkowe odgrywają ważną rolę w kształtowaniu relacji biznesowych, najistotniejsze zmiany dotyczą sposobu tworzenia relacji z klientem. Budowa sieci relacji wokół tylko obecnych, a zwłaszcza potencjalnych potrzeb klientów<sup>6</sup> w sposób szczególnie ogniskuje uwagę na możliwościach nie tyle sieci przedsiębiorstw (wiele przedsiębiorstw), ile raczej

<sup>5</sup> *The New Digital Economy, How it will transform business*, Oxford Economic, Oxford 2011, s. 2–3.

<sup>6</sup> V.K. Fung, W.K. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie*, WAIP, Warszawa 2008, s. 131.



przedsiębiorstwa sieciowego – jednego przedsiębiorstwa o wysokiej elastyczności działania<sup>7</sup>. To ostatnie bywa utożsamiane z organizacją wirtualną, tj. biznesem prowadzonym w sieci, który może: a) uzupełniać tradycyjnie działające przedsiębiorstwa i/lub b) stanowić przedsięwzięcie biznesowe z założenia realizowane w sieci. Relacje biznesowe, przyjmujące postać więzi o różnym charakterze ukierunkowane są na realizację celów (np. wzrost wartości, redukcję kosztów, usuwanie barier wejścia, zapobieganie substytucji), zapewniających korzyści podmiotom (przedsiębiorstwom lub innym organizacjom) w nich uczestniczącym<sup>8</sup>. W obecnych warunkach rosnące znaczenie przypisuje się celom biznesowym opartym na potrzebach klienta w warunkach akceptowanej wielkości kosztów (osiągane są m.in. przez indywidualizację produktów finalnych stosownie do potrzeb klientów oraz aktywne angażowanie się konsumentów w kreowanie produktów). W budowie nowych relacji z klientem dużą rolę odgrywają portale społecznościowe.

Otoczenie przedsiębiorstwa postrzegane przez pryzmat przestrzeni internetowej to także nowa przestrzeń konkurencji, tworząca szczególne okazje dla rozwoju innowacji. Ta nowa przestrzeń tworzy nieznane dotąd możliwości pozyskiwania niezbędnej w procesie przemian informacji, wprowadza nowe rozwiązania, zasady interakcji w kontaktach z klientami, pracownikami, dostawcami i odbiorcami. Pozwala na wysoką elastyczność zachowań i interaktywność, dostęp do wielu zasobów, w tym specjalistów inicjujących rozwój innowacji, cyfrową formę produktów, świadczenia pracy na odległość.

Efektom dokonującej się wraz z informatyzacją digitalizacji gospodarki jest poszerzanie tradycyjnej przestrzeni rynkowej, co może implikować zmiany w łańcuchu tworzenia wartości i determinować wykorzystanie nowych narzędzi strategicznych wpisujących się w nowe myślenie strategiczne ograniczających niepewność działania i wykorzystujących nowe możliwości działania. W warunkach digitalizacji gospodarki powstają bowiem nowe perspektywy sprzyjające innowacji, relacje biznesowe zyskują nowy wymiar, co z kolei przekłada się na nowatorskie podejście do biznesu, stwarza nowe możliwości i nowe ograniczenia. W konsekwencji kształtującą się przestrzeń możemy postrzegać przez pryzmat:

- Informacji – wirtualna przestrzeń daje przedsiębiorstwu możliwość prezentacji informacji o produktach w czasie rzeczywistym w łatwiejszy niż tradycyjnie

<sup>7</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 397–398.

<sup>8</sup> M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista” 1996, nr 3, s. 34.

sposób i pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zarówno pod względem pozyskiwania informacji, jak i ich rozprzestrzeniania<sup>9</sup>.

- Transakcji – Internet rzutuje na efektywność transakcji między kupującym i sprzedającym, m.in. w wyniku redukcji tradycyjnych czynności związanych z zawieraniem transakcji i upowszechniania „sieciowego” procesu kształtowania cen ustalanych w trakcie dwustronnych negocjacji.
- Dystrybucji i komunikacji – wirtualna przestrzeń dystrybucji ułatwia dostęp do zagranicznych rynków, stwarza nowe możliwości digitalizacji, marketingu oraz dystrybucji, np. natychmiastową dostawę produktów cyfrowych.

Niepewność i digitalizacja gospodarki w sposób znaczący przyczyniają się do zmian zachodzących w ramach warunków prowadzenia biznesu, co znajduje odzwierciedlenie w kompozycji łańcucha wartości, zwłaszcza w międzynarodowym wymiarze. W sposób nierozłączny korespondują one z trendami wynikającymi z niszczących obecny porządek destrukcyjnych sił, których zakres oddziaływania przybrał niespotykany nigdy wcześniej wymiar<sup>10</sup>. W porównaniu z rewolucją przemysłową z przełomu XVIII i XIX wieku obecne zmiany dokonują się 10 razy szybciej, w 300 razy większej skali i z 3000 razy większą siłą oddziaływania. Mają one samowzmacniający się charakter, a ich efekty stają się coraz trudniejsze do przewidzenia. Należy do nich zaliczyć m.in. przyspieszenie dokonywania się przemian technologicznych. Przykładowo w dwa lata po wprowadzeniu na rynek iPhone’a stworzono do niego około 150 tys. aplikacji. W 2014 roku, tj. pięć lat później, liczba ta osiągnęła 1,2 mln.

### 8.1.2. Łańcuch wartości i jego rekonfiguracja – istota i przejawy

Podstawę łańcucha wartości na gruncie teoretycznym stanowiły prace M. Portera<sup>11</sup>. Jego podejście dotyczące określania poszczególnych funkcji w ogólnej wartości dodanej wzbogaciły także prace innych badaczy, m.in. C.K. Prahalad, Ch.A. Barlett, G.S. Yip, G. Hamel, Y.L. Doz czy R.M. Kanter. W ogólnym ujęciu na tworzenie wartości składają się funkcje określane mianem podstawowych, odgrywające kluczową rolę w tworzeniu wartości dodanej, i wspomagające je czynności pomocnicze. Ich łączny efekt osiągnany w postaci kreacji najwyższej z możliwych wartości jawi się jako konsekwencja doskonalenia realizacji zadań podstawowych, ukierunkowanych na indywidualizację produktu i jego przywództwo, przeobrażające się z kolei w zdolności przedsiębiorstw do zapewnienia klientom innowacyjnego produktu szybciej

<sup>9</sup> C. Combe, *Introduction to E-business. Management and strategy*, Elsevier Ltd., Oxford 2006, s. 55, 59.

<sup>10</sup> R. Dobbs, J. Manyika, J. Woetzel, *The four global forces breaking all the trends*, McKinsey, April, 2015.

<sup>11</sup> E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 45–50.

niż konkurencja. Podobne cele osiąga się w wyniku umiędzynarodawiania łańcucha wartości, co zostało zobrazowane także w podejściu G.S. Yipa poprzez wyodrębnianie funkcji i lokowanie ich w takich jednostkach biznesowych (w tym filiach KTN), które wyróżnia geograficzne rozproszenie, a także lepsze niż w konkurencyjnych jednostkach warunki działania.

Oznacza to, że przedsiębiorstwo poza wewnętrznym łańcuchem wartości, który jest dla niego najważniejszy, korzysta z łańcuchów wartości określonych rynków i branż, wśród których funkcjonuje. Jak podkreśla McKinsey, istotą koncepcji łańcucha wartości jest sekwencyjność głównych funkcji przedsiębiorstwa, tj. sześciu grup działań tworzących ogniwa wartości (rozwój techniczny, projektowanie produktu, jego wytwarzanie, marketing, dystrybucję, serwis)<sup>12</sup>.

Maksymalizacja wartości dodanej jako efekt sprzężenia wspomnianych funkcji (podstawowych i pomocniczych) wymaga realizacji doskonałości operacyjnej lub dostosowania produktu do potrzeb klienta, związanych z innowacjami o charakterze inkrementalnym, podczas gdy kolejny sposób jej osiągania, tj. przywództwo kosztowe nierozłącznie związane jest z innowacjami rzeczowymi. Powyższe rozwiązania mogą być stosowane na rynkach krajowych, lecz, jak wspomniano, dodatkowe możliwości wzrostu wartości można osiągnąć na rynku międzynarodowym poprzez umiędzynarodawianie łańcucha wartości. Umacnianie przewagi konkurencyjnej w obszarze koordynacji łańcucha wartości przedsiębiorstwa z elementami otoczenia (obok optymalizacji funkcji podstawowych oraz wzajemnej koordynacji między działaniami podstawowymi i pomocniczymi) można uzyskać poprzez lepsze dostosowanie działań do potrzeb rynku, doskonalenie swych zasobów oraz strategiczną konfigurację poszczególnych ogniw łańcucha wartości w różnych segmentach i na różnych rynkach. Warunki wykorzystania ostatniego ze wskazanych rozwiązań zapewnia funkcjonowanie przedsiębiorstw w globalnym świecie, czego dobrym odzwierciedleniem jest działalność KTN.

Dążeniom do optymalizacji łańcucha wartości w rozbudowanej strukturze KTN towarzyszy identyfikacja zdolności jednostki wiodącej i jednostek biznesowych powiązanych z tą pierwszą na trzech kluczowych płaszczyznach łańcucha wartości, tj.:

- fizycznej, obejmującej funkcje podstawowe, na które składają się kluczowe procesy produkcyjne, wytwarzanie części, podzespołów, montaż, magazynowanie itp.;
- transakcji, która obejmuje m.in. planowanie produkcji, składanie zamówień, fakturowanie, zarządzanie kadrami;

<sup>12</sup> J. Bednarz, *Wykorzystanie koncepcji łańcucha wartości w budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych*, w: *Przedsiębiorstwo na globalnym rynku*, red. J. Schroeder, R. Śliwiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 126.

- tworzenia wiedzy, w skład którego wchodzi np. projektowanie produktu, zarządzanie marką.

Coraz więcej procesów biznesowych realizowanych zarówno na płaszczyźnie fizycznej, jak i transakcyjnej jest przedmiotem przenoszenia poza granice kraju macierzystego KTN w poszukiwaniu efektu skali poprzez rozwój outsourcingu działalności wspierającej. Spadek kosztów interakcji spowodowany upowszechnieniem technologii ICT przyspiesza rozpad KTN do następnego poziomu agregacji biznesowej, przekazując poprzez outsourcing realizację poszczególnych faz produkcji i rozwoju nowych produktów, współpracującym w jego sieci producentom kontraktowym. Prowadzi to do dekompozycji – rozczłonkowania – łańcucha wartości oraz jego rekonpozycji w warunkach rozpadu zhierarchizowanych KTN i tworzenia bardziej elastycznych jednostek funkcjonujących w ramach sieci biznesowej. Jest to więc proces budowy strategii od momentu jej generowania, poprzez implementację, aż po kontrolę i weryfikację sięgający.

Postrzegana w powyższy sposób dekompozycja wpisuje się także w strategię konkurencji. Jej efektem są decyzje podejmowane odnośnie konfiguracji łańcucha wartości i jego zmian, mające na celu osiągnięcie najlepszej pozycji na rynku (lidera), co może wynikać nie tylko z najlepszej ceny, lecz także z faktu, że przedsiębiorstwo dysponuje najlepszym produktem lub najlepszym rozwiązaniem na rynku<sup>13</sup>. Sukces w dwóch ostatnich przypadkach związany jest odpowiednio z budową silnej marki lub innowacyjnego produktu. Wadą pozostają relatywnie wysokie koszty w stosunku do strategii najlepszej ceny, które rzutują ostatecznie na jej wzrost. Duże organizacje, dążąc do obniżenia kosztów, a także zwiększenia jakości produktu, coraz częściej decydują się na outsourcing w tańszych lokalizacjach. Współpraca z podwykonawcami pozwala KTN połączyć własne kompetencje w zakresie rozwoju produktu, marketingu i polityki związanej z marką i niskimi kosztami produkcji. Jednak współcześnie nie tyle badania aktualnej sytuacji, ile zmiany kreowanych relacji przez dynamiczną, dzięki ICT, interakcję pomiędzy konkurentami pozwalają na wejście w strefy zysku. Ich następstwem są zmiany zachodzące w ramach łańcucha wartości, prowadzące do kolejnej jego rekonfiguracji. Outsourcing jawi się w tym przypadku jako narzędzie strategiczne, stanowiące podstawę nawiązania współpracy opartej na relacjach możliwych dzięki implementacji rozwiązań „nowej”, sieciowej gospodarki. Utożsamia się go w ten sposób z zakładaną strategią dekompozycji KTN, a zarazem często postrzega jako narzędzie jej realizacji.

W kształtujący się geograficznie zróżnicowany łańcuch wartości podmiotów w nim uczestniczących wpisują się w sposób naturalny pełniące poszczególne funkcje

<sup>13</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 36.

i realizujące rozczłonkowane zadania także niezależne przedsiębiorstwa w postaci podwykonawców, dostawców, franczyzerów, partnerów aliansów strategicznych itp. Istotną część stanowią te przedsiębiorstwa, które podejmują z wiodącym w łańcuchu wartości ogniwiem współpracę opartą na powiązaniach pozakapitałowych, reprezentujące różne formy *non-equity*. W poszczególnych segmentach łańcucha wartości mogą więc występować różne powiązania kontraktowe typu *non-equity*, nie istnieje bowiem jeden rodzaj modelu przypisanego do konkretnego segmentu łańcucha wartości. Ich 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.

Z reguły KTN występują w roli jej koordynatora, koncentrując własność kapitału w kluczowych, z punktu widzenia kształtowania przewagi konkurencyjnej segmentach GVC (*Global Value Chains – GVCs*), w pozostałych przypadkach o wyborze modelu decyduje rachunek ekonomiczny uwzględniający związany z nim poziomu ryzyka. Korporacje, posługując się kategoriami globalnymi, starają się zwiększyć kontrolę oraz poprawić koordynację działań z firmami partnerskimi, które z formalnego punktu widzenia są niezależne. Kompozycja powiązań kapitałowych i niekapitałowych w KTN jest dynamiczna i ulega przeobrażeniom. Zjawisko to dotyczy także firm partnerskich<sup>14</sup>. Sieć biznesowa ułatwia podjęcie współpracy z firmami zlokalizowanymi na całym świecie, niemniej czynniki polityczne, kulturowe czy społeczne mogą ją ograniczać lub wręcz uniemożliwiać.

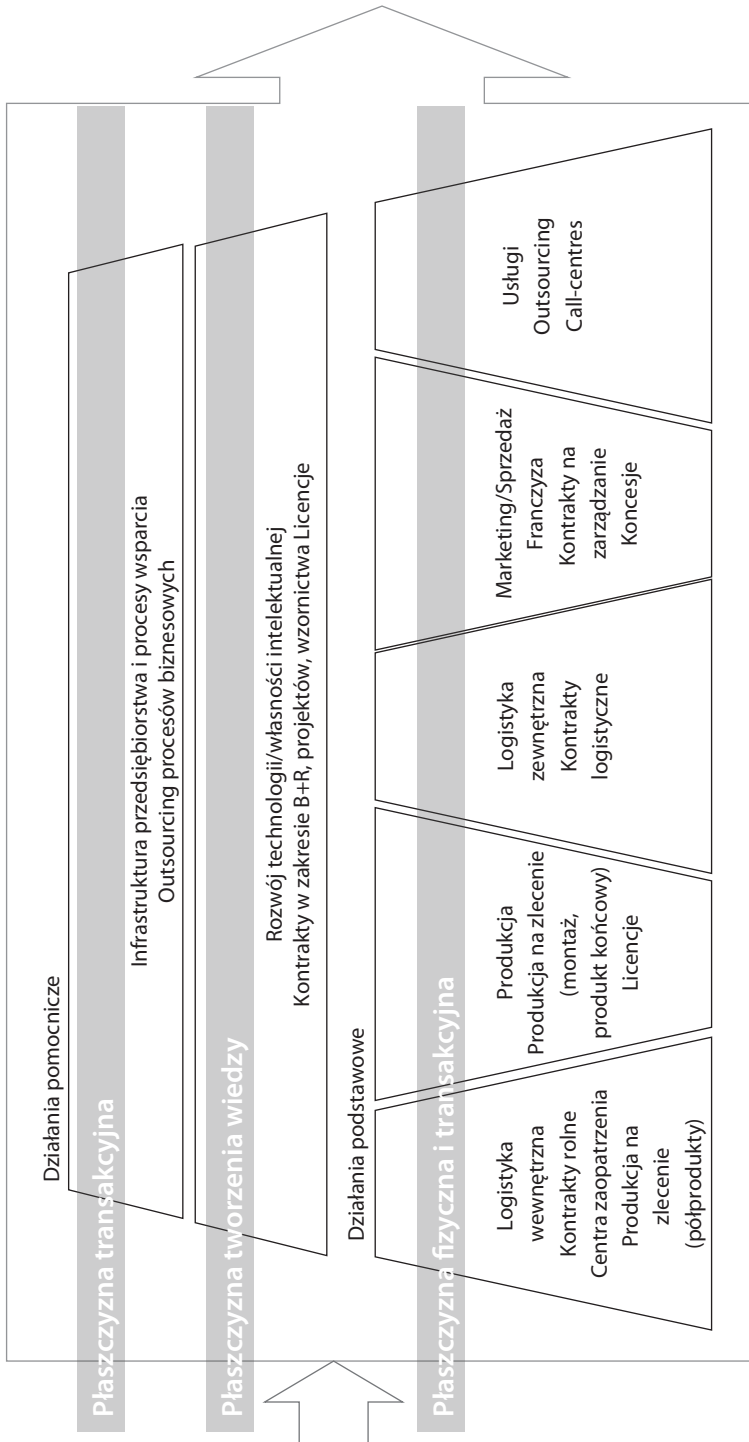
W mniejszym zakresie procesom relokacji poddają się funkcje i czynności typowe dla płaszczyzny kreacji wiedzy, w której możliwości osiągnięcia potencjalnych korzyści mogą być większe niż na pozostałych płaszczyznach. W największym stopniu te wyróżniające się możliwości „pozostają w gestii” firmy integrującej działania podporządkowanych jednostek, a najsilniejsze spośród „korporacyjnych genów” mają swój istotny wkład w powstawanie nowych dziedzin biznesu.

Dokonujące się geograficzne rozproszenie łańcucha wartości wymaga integracji (zdolności koordynacyjnych o charakterze ponadgranicznym), lecz oznacza zarazem ponadgraniczną konfigurację, której towarzyszy postępująca fragmentaryzacja i rozczłonkowanie działalności wespół z jej dezintegracją w ramach łańcucha KTN w wymiarze międzynarodowym<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> *World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*, Unctad, New York–Geneva 2011, s. 126.

<sup>15</sup> A. Zorska, *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 163–164.

Rysunek 8.1. NEMs w rekonfiguracji łańcucha wartości KTN



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World Investment Report 2011*..., op.cit., s. 126.

Realizująca się w ten sposób dekompozycja objawia się zatem konsekwencją postępującej specjalizacji działalności realizowanych przez jednostki biznesowe funkcji lub ich części, co z kolei pociąga za sobą takie nierozłącznie związane z nią działania jak:

- konieczność kooperacji (współpracy z zewnętrznymi podmiotami o kontraktowym charakterze),
- integracji rozdzielonych zadań (realizowanych w łańcuchu wartości),
- rekombinacji (łączenie zdolności współpracujących w łańcuchu podmiotów z punktu widzenia pełnionych funkcji, oparte na wymianie istniejących dotychczas podmiotów lub ich części),
- koordynacji funkcji (pełnionych przez różne podmioty powiązane i niepowiązane kapitałowo) w łańcuchu tworzonej wartości.

Znajdują one odzwierciedlenie nie tylko w powiązanych z eksternalizacją procesach delokalizacji, utożsamianej z przenoszeniem działalności do krajów spełniających wymogi wzrostu efektywności działania w większym zakresie niż w dotychczasowych lokalizacjach, ale także w konfiguracji i rekonfiguracji, polegających na nieustannej transformacji rozmieszczenia jednostek biznesowych i ich powiązań, tj. struktury przestrzennej łańcucha tworzenia wartości dodanej KTN. W ten sposób dekompozycja i rekombinacja łańcucha wartości stanowią proces o atrybucie trwałości, obejmujący swym zasięgiem zwiększającą się liczbę podmiotów i obszarów o różnym stopniu powiązań. Sprawne zarządzanie nim wymaga odpowiedniej architektury korporacyjnej o rosnącym znaczeniu działań integrujących, których znacząca część w warunkach „nowej gospodarki” bazuje na rozwiązaniach ICT.

### 8.1.3. W kierunku wirtualizacji łańcucha wartości

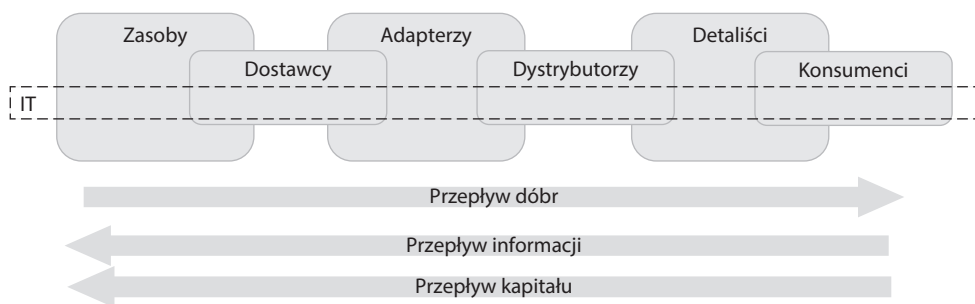
We współczesnej gospodarce zarządzanie łańcuchem wartości sprowadza się do tzw. surfowania na falach wartości, tj. konstrukcji i rekonstrukcji swego potencjału pozwalającego na właściwe wykorzystanie otwierających się czasami na krótko nowych możliwości: a) analizowanych przez pryzmat fragmentaryzacji produkcji i b) bazujących na odmiennych umiejętnościach, zasobach, kosztach poszczególnych lokalizacji łańcucha wartości, związanych z wdrożeniem osiągnięć rewolucji IT w ramach pojemności wirtualnej. Jej możliwości nie zostały jeszcze w pełni zdyskontowane przez biznes, co poza nowymi formami funkcji integracyjno-koordynacyjnych w rozbudowanym łańcuchu wartości stwarza przesłanki do generowania wśród klientów nowych potrzeb, a w efekcie do tworzenia produktów.

Przechodzenie od tradycyjnego postrzegania łańcucha wartości do nowego o rosnącym znaczeniu wirtualizacji koresponduje z odmiennym niż dotychczas postrze-



ganiem produktu kierowanego do klienta, którego potrzeby i satysfakcja stanowią kanwę kreacji wartości kooperującej globalnie organizacji i jej podstawowe ogniwo w warunkach „nowej gospodarki”, zrywającej z dyktatem odległości i czasu. W tych nowych warunkach postrzeganie produktu sprowadza się do trzech jego poziomów, tj. rdzenia produktu, produktu rzeczywistego i poszerzonego. Drugi, a zwłaszcza trzeci poziom obejmuje takie operacje i działania, które wspierają tworzenie wartości produktu w zakresie opakowań, serwisu, dostawy, doradztwa itp. Produkt oferowany jest w postaci pakietu, na który poza produktem właściwym składają się produkty dodatkowe i usługi wspomagające korzystanie w kompleksowy sposób z tak przygotowanej oferty. Składające się nań operacje i działania stają się kluczowe dla fragmentaryzacji procesu jego produkcji i powiązanych z nią czynności, umożliwiając daleko posuniętą specjalizację i delokalizację działalności idącą w kierunku dekompozycji łańcucha wartości. W coraz większym stopniu procesy te, bazując na rozwiązaniach ICT, nabierają wirtualnego charakteru.

**Rysunek 8.2. Zintegrowany łańcuch wartości w warunkach wirtualnej przestrzeni biznesowej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Chen, *Strategic Management...*, op.cit., s. 17.

Przeobrażenia łańcucha wartości są w istotny sposób powiązane z przejawami globalizacji, na których duże piętno odcisnęła informatyzacja, przenikająca zarówno do coraz bardziej rozległego otoczenia przedsiębiorstwa, jak i do jego wnętrza. Obejmuje ona swym oddziaływaniem coraz większą liczbę funkcji, które w początkowym okresie stosowania skupione było na działalności badawczo-rozwojowej, kontaktach z klientami, w tym na marketingu. Przyczynia się zarazem do zwiększenia możliwości KTN w zakresie zarówno koordynowania rozproszonych i wyspecjalizowanych funkcji oraz jednostek je realizujących, jak i ich integracji oraz rekombinacji w łańcuchu wartości (poprzez selekcję i łączenie jednostek biznesowych). Oznacza to istotny wzrost w łańcuchu wartości KTN zarówno coraz powszechniejszej wirtualizacji, dokonującej się w wyniku komercjalizacji informacji przy zachowaniu

na obecnym etapie dualnego charakteru realizowanej funkcji, tj. tradycyjnie i *on-line*, jak i komponowania nowych łańcuchów wartości w oparciu o nieprzeciętne możliwości poszczególnych jednostek biznesowych i mechanizm renty relacyjnej.

Skutkiem zmian dokonujących się w wyniku wirtualizacji jest wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw<sup>16</sup>. Elektroniczne sieci umożliwiają tworzenie płynnie zintegrowanego łańcucha wartości łączącego źródła zaopatrzenia z znajdującymi się na końcu klientami. Wpływa to nie tylko na zmniejszenie kosztów transakcyjnych, ale także na szybszy i lepszy przepływ informacji pomiędzy wszystkimi elementami łańcucha wartości. Na poziomie właściwie każdego elementu tworzącego łańcuch wartości firmy możliwe jest podejmowanie działań z jednej strony wprowadzających nowe moduły biznesowe (ściśle powiązane z funkcjonowaniem Internetu, sieciowością), z drugiej zaś eliminujących moduły tradycyjne, związane z tzw. gospodarką przed-internetową. Dodatkowo, Internet umożliwia fizyczne skracanie łańcucha wartości. Modelowanie i zmiana konfiguracji (w każdym możliwym układzie) dotychczasowych powszechnie znanych narzędzi biznesowych jest kolejną metodą na rozwój biznesów internetowych w dynamicznym środowisku rynkowym bez granic, co implikuje inne spojrzenie na procesy outsourcingu.

## 8.2. Kluczowe miejsce w outsourcingu w dekompozycji łańcucha wartości

### 8.2.1. Tendencje w rozwoju outsourcingu

Outsourcing jest definiowany niejednoznacznie, choć zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w teorii zarządzania należy go uznać za dobrze rozpoznane narzędzie służące realizacji strategii<sup>17</sup>. Trudność definicyjna wpływa na mnogość występujących w literaturze przedmiotu klasyfikacji, w ramach których najczęściej podnoszone kwestie dotyczą dystansu pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą, ich zależnością finansową oraz celami, w związku z którymi firmy decydują się na stosowanie outsourcingu. M. Trocki definiuje outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”. Z kolei T. Kopiczyński postrzega outsourcing szerzej, tzn. jako przekazanie jedno-

<sup>16</sup> S. Chen, *Strategic Management of e-Business*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2005, s. 16–18.

<sup>17</sup> M. Trocki, *Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 40.

stce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej<sup>18</sup>. To ostatnie podejście bardzo dobrze koresponduje z dekompozycją globalnego łańcucha wartości, którą przedsiębiorstwo może przeprowadzić poprzez: a) zlecenie części funkcji korporacji podmiotom zewnętrznym bądź też b) wydzielenie ze struktury organizacyjnej jej części (wraz z zasobami i kompetencjami), a następnie nadanie jej formy prawnej. W dalszej kolejności z tak ukształtowanym podmiotem gospodarczym korporacja może podjąć współpracę na zasadzie outsourcingu. Niejednokrotnie też wydzielone ze struktur organizacyjnych jej części tworzą podmioty typu *joint venture*, powstałe z połączenia z jeszcze innymi organizacjami. Są one powołane w celu realizacji określonych funkcji kreacji łańcucha wartości (np. B+R).

Powyższe spostrzeżenia potwierdza specyfika rozpowszechnionego zwłaszcza w grupie korporacji transnarodowych *off-shoringu*, co znajduje odzwierciedlenie w znacznym wzroście w ostatnim okresie liczby zleceń dotyczących świadczenia usług przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w innych krajach niż jednostki macierzyste. Procesy *off-shoringu* usług w tym przypadku zostają uruchamiane w wyniku podjęcia transakcji handlowej (zlecenie usługi niezależnej firmie za granicą), kooperacji (np. podwykonawstwo w efekcie nawiązania stałej współpracy) lub działań inwestycyjnych (podjęcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych). Według OECD, *offshoring* polega na wydzieleniu części usług biznesowych, IT i badawczo-rozwojowych oraz przekazaniu ich do wykonania przedsiębiorstwom w krajach o niższych kosztach pracy lub o większych zasobach kapitału intelektualnego<sup>19</sup>. W pewnym stopniu koresponduje to z definicją UNCTAD, zgodnie z którą jest to proces polegający na wytwarzaniu usług na terytorium innego państwa, który może być przeprowadzony w wyniku działań wewnętrznych (poprzez stworzenie jednostki zależnej, zwany czasami *captive off-shoring*) lub poprzez outsourcing międzynarodowy (od zagranicznego kontrahenta)<sup>20</sup>. *Off-shoring*, tak jak klasycznie postrzegany outsourcing, może przyjmować formę nie tylko kontraktową, lecz także kapitałową. W odniesieniu do KTN w pierwszym przypadku są to różnego typu porozumienia typu *non-equity*, a firma outsourcingowa jest niezależnym podmiotem gospodarczym zlokalizowanym zagranicą, powiązany ze zleceniodawcą wyłącznie za pomocą umowy outsourcingowej. *Off-shoring* kapitałowy polega najczęściej na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności wraz z realizującym ją zespołem pracowników i na tej bazie powołana zostaje spółka zależna kapitałowo. Często również do

<sup>18</sup> T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2010, s. 47.

<sup>19</sup> *Offshoring and employment, trends and impacts*, OECD 2007, s. 15.

<sup>20</sup> *World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*, United Nations – UNCTAD, New York–Geneva 2004, s. XXIV, 147–148.

spółki usługowej wnoszona jest część działalności przedsiębiorstwa (w ten sposób spółka macierzysta pozostaje właścicielem nowej spółki – *intra-firm off-shoring*)<sup>21</sup>.

Oprócz outsourcingu w literaturze przedmiotu można także spotkać wiele terminów pokrewnych, takich jak: *dywestycja*, *cosourcing*, *subcontracting*, *staff augmentation*, *flexible staffing*, *employee leasing*, *professional services*, *contract programming*, *facilities maintenance* itp., z których większość ma dużo węższy zakres znaczeniowy niż outsourcing<sup>22</sup>, stąd też nie mają większego zastosowania w holistycznym ujęciu procesu dekompozycji globalnego łańcucha wartości. Niemniej mnogość różnego rodzaju ujęć badawczych dowodzi złożoności procesu outsourcingu, który współcześnie znalazł się w punkcie zwrotnym. W przeszłości utożsamiany był z działalnością o relatywnie niewielkiej skali funkcjonowania. Współcześnie zaś postrzegany jest w kategoriach globalnego biznesu adresowanego do szerokiego kręgu odbiorców. W związku z tym przed przedsiębiorstwami korzystającymi z usług outsourcingowych oraz ich dostawcami stoją nowe wyzwania, tym większe, że, jak wspomniano o tym wcześniej, muszą prowadzić działalność w warunkach niepewności i silnej turbulencji polityczno-gospodarczej i społecznej. Nowe oczekiwania i nowe rozwiązania w zakresie outsourcingu znajdują także pewne odzwierciedlenie w dekompozycji globalnego łańcucha wartości – defragmentaryzacji przestrzenno-funkcjonalnej. Widoczne trendy to:

#### 1. Dywersyfikacja dostawców usług outsourcingowych

Z badań przeprowadzonych przez McKinsey`a wynika, że 70% dostawców rozwiązań ITO (*Information Technology Outsourcing*) i BPO (*Business Process Offshoring*) wywodzi się z trzech regionów geograficznych (Indie, Chiny i częściowo Filipiny)<sup>23</sup>. Tego typu specjalizacja z jednej strony prowadzi do niższych kosztów świadczonych usług (zwłaszcza w początkowym okresie), w dłuższej perspektywie wiąże się jednak ze wzrostem ryzyka – efekt m.in. wahań w stawkach płacowych, inflacji, zmienności kursów walutowych, problemów w dostępie do talentów. W efekcie początkowe oszczędności mogą zostać zniwelowane przez wzrost kosztów usługodawców i cen świadczonych przez nich usług. Dlatego też w celu obniżenia ryzyka będącego w dyspozycji usługodawców portfela niezbędna wydaje się dywersyfikacja dostawców usług, czemu towarzyszyć powinna zmiana w podejściu przedsiębiorstw do wyboru partnera biznesowego z punktu widzenia miejsca jego lokalizacji. Przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na dostawców pochodzących spoza wyspecjalizowanych

<sup>21</sup> R. Waźniak, *Co to jest outsourcing?*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 2004, nr 26.

<sup>22</sup> W. Janiak, *Outsourcing*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 92.

<sup>23</sup> M. Daub, B. Maitra, T. Mesøy, *Rethinking the model for offshoring services*, McKinsey, September, 2009.

po temu obszarów. Zwracają uwagę nie tylko na technologiczne możliwości dostawców usług, ale także na realizowany przez nich model biznesowy, gdyż może mieć on wpływ na jakość obsługi klienta końcowego, który z kolei, w myśl nowego myślenia strategicznego w przedsiębiorstwie, znajduje się w centralnym punkcie zainteresowań organizacji.

## 2. Rosnąca atrakcyjność *nearshoring*

Outsourcing w przeszłości rzadko był przedmiotem nacisków regulacyjnych, lecz to uległo zmianie. Istotną rolę odegrały zarówno nowe przepisy dotyczące wynagrodzeń, bezpieczeństwa, sprawozdawczości finansowej (np. nie wszystkie usługi można outsourcingować poza strefę Unii Europejskiej), jak też imigracyjne. W ten sposób zwiększyła się kontrola i transparentność działalności dostawców usług outsourcingowych, czemu jednak towarzyszy wzrost cen usług w rejonach dotychczas uznawanych za niskokosztowe – tracą z tego tytułu na swojej dotychczasowej atrakcyjności. Z drugiej strony wraz z postępującą wirtualizacją świadczonych usług zleceniodawcy coraz większą rolę zwracają nie tylko na koszty, lecz także na kompetencje i wiarygodność dostawców usług<sup>24</sup>. Powyższe czynniki sprawiają, że wzrasta atrakcyjność *nearshore outsourcing (nearshoring)* – wykonawca usługi znajduje się w innym kraju niż nabywca (zleceniodawca), ale odległość między współpracującymi podmiotami jest względnie mała.

## 3. Zmiana modeli w kierunku *multisourcingu*

Zaopatrywanie się w usługi za granicą w ostatnich latach było bardzo częste wśród usługach, w ramach których stosuje się najnowsze techniki – ITO oraz BPO. Duże i rosnące znaczenie w prowadzeniu biznesu na świecie odgrywa także outsourcing procesów opartych na wiedzy – KPO (*Knowledge Process Outsourcing*). Obejmuje on bardzo złożone dziedziny, o różnorodnym zakresie, takie jak: własność intelektualna, patenty, badania i rozwój, farmaceutyki i biotechnologie, projektowanie i rozwój przemysłu lotniczego i kosmicznego. *Off-shoring* procesów IT, procesów biznesowych oraz *off-shoring* procesów opartych na wiedzy zalicza się do najczęstszych form *off-shoringu*. Niemniej i w tym zakresie widoczne są zmiany. Outsourcing ewoluuje bowiem od zadań zorientowanych na usługi BPO do modelu BPM (*Business Process Management*), w którym to usługodawca koncentruje się na dostosowaniu działalności gospodarczej do potrzeb i wymagań klientów poprzez optymalizację procesów. Trend ten wpisuje się w rosnące znaczenie integracji usług świadczonych przez usługodawców. Nasila się tzw. *multisourcing*, dzięki któremu można zapewnić

<sup>24</sup> *Sourcing Trends 2014: The Year of Transformation*, <http://www.globalizationx.com/global-sourcing-year/> (5.07.2015).

usługobiorcy większą elastyczność, lepszą konkurencyjność kosztową i dostęp do nowych kompetencji oraz umiejętności<sup>25</sup>.

#### 4. Wzrost popytu na kompleksowe zarządzanie usługami

Wzrost liczby outsourcingowanych usług sprawia, że klienci muszą coraz więcej czasu poświęcać na zarządzanie nimi. Z drugiej zaś strony sam outsourcing w wyniku procesu globalizacji, konsolidacji i dywersyfikacji różnych branż staje się coraz bardziej złożony. Wspierany przez szybkie zmiany technologiczne rynek outsourcingu rozwija nowe usługi, identyfikuje nowe nisze biznesowe, pomaga implementować innowacyjne strategie. Jednym z ważniejszych trendów jest wzrost znaczenia *Managed Service Model* (MSM). Tracą na znaczeniu tradycyjne relacje klient-sprzedawca, a usługodawcy stają się partnerami biznesowymi zleceniodawcy. W nowych relacjach biznesowych najważniejsze są wyniki końcowe, które z tego tytułu osiągnie klient<sup>26</sup>.

Powyższe tendencje sprawiają, że outsourcing nie jest już ani prostą strategią rozwoju, ani też prostym narzędziem służącym realizacji strategii, gdyż coraz częściej funkcje zarządcze przejmują usługodawcy. Innymi słowy, zmienia się sposób powiązań pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, co sprawia, że faktyczne znaczenie outsourcingu wykracza poza powszechnie stosowane definicje.

### 8.2.2. Outsourcing w optyce narzędzi strategicznych

Outsourcing jest jednym z bardziej dynamicznie rozwijających się narzędzi stosowanych w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Związane jest to z szeregiem czynników występujących zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa (proces globalizacji, rewolucja informacyjna, rozwój nowej gospodarki), jak i wewnątrz niego (przede wszystkim nowe modele biznesu). Jednak nie każda decyzja dotycząca zastosowania w rozwoju przedsiębiorstwa outsourcingu ma wymiar strategiczny, tj. ukierunkowany na znalezienie właściwego rozmiaru organizacji, adekwatnego do warunków otoczenia. Niekiedy zlecenie realizacji usług na zewnątrz może wiązać się jedynie z przesunięciem części działalności poza dotychczasowe ramy organizacyjne, co T. Kopczyński postrzega jako outsourcing taktyczny o krótkim horyzoncie działania<sup>27</sup>. Zdaniem tego autora, outsourcing strategiczny to efekt decyzji podjętej na wyższym szczeblu zarządzania o charakterze długookresowym. T. Kopczyński wydziela trzy etapy (generacje) ewolucji outsourcingu<sup>28</sup>:

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> *Outsourcing Trends 2014: New Ways to Outsource*, <http://www.globalizationx.com/2014-will-be-about-new-ways-to-outsource/> (5.07.2015).

<sup>27</sup> W. Janiak, op.cit., s. 87.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 59–62.

1. Outsourcing pierwszej generacji, który ukierunkowany jest przede wszystkim na obniżenie kosztów – dostawcy usług outsourcingowych, korzystając z efektu skali, mogą dostarczyć potrzebne zasoby taniej niż gdyby dana organizacja chciała wytworzyć je sama.
2. Outsourcing drugiej generacji (inaczej strategiczny lub transformacyjny), w którym model biznesowy ulega przekształceniu, organizacja definiuje bowiem kluczowe kompetencje i przeznaczają zasoby na ich doskonalenie, pozostałe funkcje realizuje natomiast na zewnątrz organizacji.
3. Outsourcing trzeciej generacji, który oznacza, że organizacja współpracująca (dostawca usług w ramach outsourcingu) staje się często inicjatorem zmian realizowanego modelu.

Nie wszyscy jednak autorzy utożsamiają outsourcing strategiczny z transformacyjnym, a temu ostatniemu przypisują cechy outsourcingu trzeciej generacji. R. Ważniak wskazuje na to, że w przypadku outsourcingu transformacyjnego, często przybierającego postać aliansu, dostawca nie ogranicza swojej roli do obsługi konkretnych procesów biznesowych, lecz ma również możliwość wprowadzania zmian. Może kreować nowy produkt, otwierać nowe rynki, dostarczać pomysły. W tym przypadku outsourcing transformacyjny postrzegany jest jako narzędzie pozwalające na wykorzystywanie potencjału dostawców usług, stanowiących potencjalne zewnętrzne źródła innowacyjnych rozwiązań, technologii itp. Ukierunkowany jest on również na zwiększenie elastyczności struktury przedsiębiorstwa, tym samym skuteczności, efektywności i szybkości jego reakcji na zmiany otoczenia rynkowego, co przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Z outsourcingiem transformacyjnym związane są radykalne zmiany zarówno w ramach realizowanych modeli biznesu, jak i rekonfiguracji przedsiębiorstwa, co jest konieczne, by przetrwać w turbulentnym otoczeniu<sup>29</sup>.

Niezależnie od różnic definicyjnych w outsourcingu strategicznym kluczowym elementem jest sprecyzowanie głównej działalności (*core business*) oraz czynników pozwalających na zidentyfikowanie działań niekluczowych (*non-core business*), które mogą być o wiele bardziej efektywnie realizowane poza środowiskiem danej firmy. Zakres zleczanych funkcji w outsourcingu strategicznym jest znacznie szerszy i wykonywany na większą skalę niż w przypadku outsourcingu taktycznego. Co więcej, „nowa gospodarka” i technologia pozwalają na wybór większej liczby opcji niż w przeszłości w przypadku wykorzystania outsourcingu, co pociąga za sobą konieczność weryfikacji czynników decydujących o wydzieleniu funkcji kreacji łańcucha wartości, mających być zleconymi wykonawcy zewnętrznemu. Pojawiają się

---

<sup>29</sup> R. Ważniak, op.cit.



wątpliwości dotyczące tego, czy tradycyjne podejście polegające na outsourcingowaniu działań niekluczowych (*non-core* biznes) jest zawsze właściwe. Podnoszone są w tej kwestii dwie główne kwestie. Po pierwsze, określenie *non-core* biznes często jest subiektywne – np. kiedy finanse są funkcją kluczową, a kiedy nie? Po drugie, jak oddzielić funkcje kluczowe od wspomagających w warunkach coraz większej złożoności i współzależności pomiędzy realizowanymi w przedsiębiorstwie funkcjami? Z tego typu wątpliwościami najczęściej można się spotkać w grupie projektów ICT. W tym przypadku prawdopodobieństwo wystąpienia szkodliwych efektów ubocznych będących następstwem „niewłaściwego” wydzielenia funkcji jest szczególnie wysokie. Jednak te problemy dotyczą nie tylko aktywności w sferze ICT. W warunkach rewolucji informacyjnej nowe wiązki powiązań często generują nową wartość, która nie jest i nie musi być wyłącznie efektem koncentracji przedsiębiorstw na działalności kluczowej<sup>30</sup>.

Outsourcing strategiczny, a zwłaszcza ten zaliczany do trzeciej generacji, to narzędzie niezwykle złożone, ukierunkowane na wzrost innowacyjności, poprzez zlecenie części funkcji (coraz częściej kluczowych) podmiotom zewnętrznym, w tym też o charakterze zarządczym. Dokonująca się w ten sposób dekompozycja łańcucha wartości oparta na gruntowych analizach obecnych i potencjalnych powiązań, ukierunkowanych na optymalizację struktur organizacyjnych w celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klienta, wymaga także silnego wsparcia ze strony innych narzędzi strategicznych. W kontekście ścisłych powiązań z outsourcingiem w literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej szczególną rolę przywiązuje się zarówno do kluczowych kompetencji, *collaborative commerce*, aliansów strategicznych, jak i do analizy łańcucha wartości<sup>31</sup>. Nie są to narzędzia wykluczające, ale wzajemnie się uzupełniające, gdyż realizacja celu i wizji przedsiębiorstwa z definicji o zdefragmentaryzowanej strukturze funkcjonalno-przestrzennej wymaga zastosowania wielu z nich.

Decyzja o outsourcingu jest współzależna od będących w dyspozycji organizacji kluczowych kompetencji (outsourcing drugiej i trzeciej generacji). Zagadnienie identyfikacji tych ostatnich oraz kształtowania stosownie do potrzeb elastycznej i zmieniającej się organizacji zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym jest złożone i wieloaspektowe. Jak wskazuje Z. Pierścionek, wyróżniające się umiejętności przedsiębiorstwa wynikają z dwóch komplementarnych źródeł – jej zasobów (te są wartością, o ile tworzą silny popyt firmy) oraz zdolności organizacyjnych<sup>32</sup>. Te ostatnie to umiejętność koordynowania i organizowania efektywnego zastosowania

<sup>30</sup> C. Merk, J. Silver, F.D. Torrissi, *Rebalancing your sourcing strategy*, McKinsey, July, 2014.

<sup>31</sup> D.K. Rigby, op.cit.

<sup>32</sup> Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 254–255.

zasobów, co w przypadku zasobów współdzielonych (zdefragmentaryzowana struktura) okazuje się dla przedsiębiorstw dużym wyzwaniem. Autorzy koncepcji kluczowych kompetencji G. Hamel i C.K. Prahalad dowodzą, że nowatorskie kompetencje przedsiębiorstw decydują o przywództwie na rynku oraz inicjują rozwój nowych branż i rynków<sup>33</sup>. Wpisują się w nie także decyzje odnoszące się do dekompozycji łańcucha wartości i zastosowania w tym celu m.in. outsourcingu trzeciej generacji. Wymagają one nowej wiedzy, umiejętności i kompetencji zarówno ze strony kadry zarządczej (wizji i umiejętności analitycznych), jak i pozostałych pracowników. Profile kompetencyjne stanowisk muszą się zmieniać dynamicznie i być adekwatne do zachodzących przeobrażeń w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa, a w szczególności do tych obserwowanych na obsługiwanych rynkach produktów i usług<sup>34</sup>. Dlatego też portfel potrzebnych organizacji kompetencji musi być stale aktualizowany, audytowany, by jego którego efektem było dostosowanie profili kompetencyjnych do nowych zadań, ról organizacyjnych i celów związanych z danym stanowiskiem, wpisujących się w misję i wizję działalności zdefragmentaryzowanej przestrzennie i funkcjonalnie organizacji oraz w proces budowy strategii poczynawszy od jej generowania do kontroli i weryfikacji.

Rewolucja informacyjna przekłada się na nowe przesłanki i możliwości dekompozycji łańcucha wartości, a także wzrost liczby relacji z partnerami biznesowymi, rynkowymi i kontekstowymi w tradycyjnej i wirtualnej przestrzeni rynkowej. Nabiera na znaczeniu *collaborative commerce* (inaczej *c-commerce*), gdzie w centrum zainteresowania znajduje się zwiększanie dochodów poprzez wprowadzanie na rynek nowych produktów szybciej niż konkurencja. Trzy główne filary *collaborative commerce* stanowi współpraca, zarządzanie wiedzą oraz handel elektroniczny<sup>35</sup>. Na gruncie tej współpracy tworzą się nowe obszary działalności i nowe modele biznesu, inicjujące kreację wyższej wartości. Ma się w tym przypadku do czynienia ze współpracą w zakresie nie tylko funkcji usługowych, co jest charakterystyczne zwłaszcza dla outsourcingu, ale także produkcyjnych, w ramach których prace dotyczące rozwoju produktu i lepsze jego dostosowanie do szybko zmieniających się i rosnących potrzeb klienta. *Collaborative commerce*, postrzegane niekiedy także jako *e-collaboration*, umożliwia firmom współdzielenie danych, dokumentów, prognoz, i innych

<sup>33</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competences of Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, maj–czerwiec 1990.

<sup>34</sup> A. Bieńkowska, M.W. Broł, *Zarządzanie przez kompetencje*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce...*, op.cit., s. 173–175.

<sup>35</sup> B. Thuraisingham, A. Gupta, E. Berito, E. Ferrari, *Collaborative Commerce and Knowledge Management*, MIT, Sloan School of Management (Working Paper 4348–01), 2001.

ważnych informacji w kreacji łańcucha wartości<sup>36</sup>. Tego typu współpraca jest więc istotnym wsparciem dla przedsiębiorstw o zdefragmentaryzowanej strukturze funkcjonalno-przestrzennej i wyznacza nowe ramy konkurencji. Pomocna jest bowiem z jednej strony w budowie procesu realizacji strategii – dekompozycji, z drugiej zaś w kształtowaniu pozycji organizacji na rynku. Podobną rolę można przypisać alian- som strategicznym, co do których w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji i klasyfikacji. Z. Drzewiecki i R. Friedrich dokonali ich podziału z punktu widzenia: realizowanych funkcji, kierunku powiązań, intensywności powiązań oraz zasięgu geograficznego<sup>37</sup>. W tym przypadku przedsiębiorstwa podejmują decyzję, które z ogniw łańcucha wartości powinny zostać połączone. Powiązania te mogą mieć różny charakter – poziome, pionowe i konglomeratowe; o charakterze konkurencyjnym bądź też nie. W efekcie, zwłaszcza w przypadku dużych przedsiębiorstw działających w wymiarze międzynarodowym, sieć kooperacyjnych i konkurencyjnych powiązań staje się coraz bardziej złożona. Coraz częściej w związku z tym faktem mówi się o sieciach aliansów, w skład których wchodzi zróżnicowane pod względem potencjału, rodzaju i miejsca prowadzenia działalności oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie stanowią względem siebie konkurencję. W skład tych powiązań wchodzi także przedsiębiorstwa powiązane ze sobą na zasadzie outsourcingu.

Problemem zarządczym staje się stworzenie takiej dekompozycji globalnego łańcucha wartości, aby przedsiębiorstwo było efektywne<sup>38</sup> i spełniało oczekiwania klienta. Stąd też, coraz większego znaczenia nabierają różnego rodzaju analityczne narzędzia łańcucha wartości, umożliwiające kadrze zarządczej podejmowanie właściwych decyzji. Duże oczekiwania w tym zakresie wiąże się z *Big Data*. Określenie to stosowane jest do bardzo dużych „zbiorów danych, które jednocześnie charakteryzują się dużą objętością, różnorodnością, strumieniowym napływem w czasie rzeczywistym, zmiennością, złożonością, jak również wymagają zastosowania innowacyjnych technologii, narzędzi i metod informatycznych w celu wydobycia z nich nowej i użytecznej wiedzy”<sup>39</sup>. Ich prawidłowa interpretacja (ważne w tym zakresie kluczowe kompetencje) może być źródłem przewagi konkurencyjnej także z punktu widzenia nowych, unikalnych konfiguracji łańcucha wartości oraz wykorzystania efektów synergii, wynikających z zastosowania różnorodnych narzędzi strategicznych.

<sup>36</sup> B. Gregor, A. Łukasiewicz, *Kooperacja w ramach łańcucha wartości – wyzwania nowej gospodarki*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica” 2004, no. 179, s. 170.

<sup>37</sup> Z. Drzewiecki, R. Friedrich, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, TNOiK, Warszawa 1995, s. 15.

<sup>38</sup> Szerzej pkt 3.2.

<sup>39</sup> M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2014, nr 1(31), s. 141.

### 8.2.3. Dekompozycja łańcucha wartości – w kierunku partnerstwa strategicznego

Fragmentaryzację funkcjonalno-przestrzenną działalności i stały proces dekompozycji globalnego łańcucha wartości najłatwiej zaobserwować na przykładzie korporacji transnarodowych. Te ostatnie, ze względu na transgraniczny charakter działalności, możemy postrzegać kategoriami organizacji globalnej, tj. organizacji, która współpracuje z wieloma firmami na całym świecie w celu dostarczenia klientowi jak najwyższej wartości niezależnie od fizycznej jego dostępności. Rdzeniem tej niezależności lokalizacyjnej jest rewolucja informacyjna, która zmieniła ekosystem biznesu na bardziej sprzyjający rozwojowi biznesu globalnego.

Globalną organizację kooperującą tworzy pięć głównych elementów, tj. klienci, dostawcy, pracownicy, globalny ład korporacyjny oraz zarządzanie. Najważniejszym elementem kooperującej globalnie organizacji są klienci, a zwłaszcza odnoszące się do nich elementy, takie jak<sup>40</sup>:

- a. Lokalizacja klientów z punktu widzenia dystrybucji produktu. Niemniej ważne są też i inne czynniki lokalizacyjne jak regulacje prawne, czy różnice kulturowe.
- b. Czas dostępu do klientów, w tym też dostępu informacji dla klientów.
- c. Tworzenie wartości dodanej w łańcuchu dostaw w celu zapewnienia klientom dodatkowych korzyści.
- d. Rozwijanie i wzmocnianie odpowiednich procesów biznesowych w celu lepszej i kompleksowej obsługi klienta – zamawianie, produkcja, dostarczanie, księgowanie, obsługa posprzedażna itp. Procesy te powinny być tak zbudowane, aby gwarantowały maksymalną satysfakcję klientowi.

W organizacji kooperującej globalnie narzędziem służącym realizacji strategii poprzez zapewnienie pełnej satysfakcji klienta globalnego w warunkach ekonomicznej efektywności, uwzględniającym wszystkie ww. elementy okazuje się adekwatna konfiguracja łańcucha wartości i jej ciągła rekonfiguracja – dostosowywanie do zmieniających się potrzeb i uwarunkowań. Realizacji takiej strategii mogą sprostać jedynie organizacje elastyczne funkcjonujące w coraz bardziej złożonych sieciach biznesowych. Przyjmowana przez korporacje globalna strategia kooperacji jest różna – nie ma jednego modelu, wskazuje się jednak na kilka elementów wspólnych, rzucających na kryteria wyboru kooperantów oraz na zakres i intensywność powiązań kooperacyjnych – ramy strategicznej kooperacji. Są to jednocześnie czynniki różniące między sobą globalnie kooperujące organizacje, stanowiące o ich wartości.

---

<sup>40</sup> B. Unhelkar, A. Ghanbary, H. Younessi, *Collaborative Business Process Engineering and Global Organizations: Frameworks for Service Integration*, IGI Global 2010, IGI Global, s. 66–75.

W powyższym procesie dużą rolę należy przypisać doborowi partnerów biznesowych, w tym także w ramach outsourcingu oraz realizowanego przez nich modelu biznesu. Interesariusze zdefragmentaryzowanych funkcjonalno-przestrzennie organizacji oczekują rezultatów w postaci wyższych dochodów oraz poprawy wykorzystania doświadczenia końcowego klienta. Przed dostawcami usług outsourcingowych pojawiają się w związku z tym nowe wyzwania, ale także nowe możliwości rozwojowe. W tym celu, po pierwsze, centra usług współdzielonych muszą świadczyć bardziej kompleksową obsługę, co w pewnym stopniu wynika z fragmentaryzacji globalnego łańcucha wartości, nad którym to procesem usługodawcy stracili w dużym stopniu kontrolę. Po drugie, wiele centrów cały czas ukierunkowanych jest na cele ilościowe (wzrostowe). W zbyt małym stopniu zachęcają i sprzyjają poprawie innowacyjności. Liderzy oczekują nowych idei i podpowiedzi – nie wiedzą, co i w jaki sposób poprawić, a to powinno być, w ich opinii, zadaniem dostawców usług<sup>41</sup>. Spełnienie tych nowych oczekiwań ukierunkowanych na poprawę obsługi klienta i związane z tym faktem lepsze wyniki wymaga modernizacji kreacji łańcucha wartości dostawców usług outsourcingowych. Może ona przebiegać na cztery sposoby<sup>42</sup>:

- pozyskiwanie nowych funkcji do kreacji wartości dla klienta – w tym celu niezbędne są nowe umiejętności usługodawców, które można pozyskać przez: a) przesunięcie dużych firm producentów np. z ICT do sfery usług (jak IBM, Tata Consultancy Services, WIPRO), b) ewolucję działalności z IT i PBO do KPO, c) większą specjalizację (usługi skierowane na potrzeby firm z jednej branży, np. obsługa wyłącznie firm farmaceutycznych);
- wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych (sprzęt i technologie), sprzyjających większej efektywności świadczonych usług;
- wzrost złożoności i stopnia zaawansowania świadczonych usług;
- implementowanie wiedzy i kompetencji pozyskanej z jednej branży w odmiennych sektorach.

Dzięki powyższym przeobrażeniom dostawcy usług mogą w większym niż w przeszłości stopniu rozwijać przedsiębiorczość i zachęcać swoich partnerów do podejmowania nowych inicjatyw. Niemniej sami też muszą być ukierunkować swoje działania na wychwytywanie okazji, z czym się wiąże konieczność poprawy zdolności w tym zakresie.

Wraz z rosnącą współzależnością partnerów biznesowych w ramach outsourcingu problemem staje się określenie sformalizowanych cech tegoż partnerstwa.

<sup>41</sup> P. Chandok, S. Kekre, S. Khetarpal, *Taking captive offshoring to the next level*, "McKinsey on Business Technology" 2013, no. 32.

<sup>42</sup> G. Gereffi, K. Fernandez-Stark, *The Offshore Services Global Value Chain*, Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University 2010, s. 13–21.

Tradycyjnie miało się bowiem do czynienia albo z outsourcingiem kapitałowym, albo kontraktowym<sup>43</sup>. W tym drugim przypadku kontrakty jasno i wyraźnie precyzowały jego warunki, takie jak: przedmiot umowy i jego zakres, budżet, personel i infrastrukturę, bezpieczeństwo czy też zasady przeprowadzania ewentualnych zmian (ustalenie ogólnych zasad modyfikacji umowy). Jednakże w outsourcingu trzeciej generacji (niekiedy utożsamianym z transformacyjnym) dostawca ma dużo większe możliwości w zakresie wprowadzania zmian. Jego zadaniem jest m.in. rozwój różnego rodzaju procesów i wprowadzania systemów (np. IT na potrzeby marketingu), służący realizacji z góry określonego celu biznesowego. Nie są to już klasyczne rozwiązania outsourcingowe, gdyż z realizacją celu biznesowego niejednokrotnie wiążą się porozumienia pomiędzy różnego rodzaju dostawcami<sup>44</sup>. Stąd też outsourcing transformacyjny postrzegany jest w kategorii aliansu, który – stosując podejście Y.L. Doza i G. Hamela, nie jest zwykłym wspólnym przedsięwzięciem (*joint venture*) i wyróżnia się pięcioma cechami. Po pierwsze, w odróżnieniu od tradycyjnie ujmowanego *joint venture* alianse tego typu stanowią centralny punkt w strategii przedsiębiorstwa. Tak też dzieje się w przypadku dekompozycji globalnego łańcucha wartości korporacji transnarodowych. Jest to zarówno strategia, jak i narzędzie jej realizacji, która coraz częściej dokonuje się poprzez outsourcing ukierunkowany na partnerstwo strategiczne, z wykorzystaniem wielu narzędzi strategicznych, a zwłaszcza tych wymienionych powyżej.

Po drugie, tzw. nowe alianse, zdefiniowane przez Y.L. Doza i G. Hamela, zawierane są przede wszystkim w celu redukcji stopnia niepewności, a nie łączenia zasobów. Ponadto obejmują większą liczbę partnerów niż tradycyjnie postrzegane *joint venture*, często zawierane są w celu opracowania kompleksowych systemów i rozwiązań, a nie pojedynczych produktów oraz ze względu na liczbę zawieranych przez przedsiębiorstwa aliansów, niepewność otoczenia i dużą liczbę partnerów są coraz trudniejsze w zarządzaniu<sup>45</sup>. Z tego typu cechami mamy do czynienia wraz z trzecią falą outsourcingu, której przejawami są:

- dywersyfikacja dostawców w celu ograniczenia ryzyka,
- rosnąca kompleksowość rozwiązań w ramach podejmowanej współpracy,
- wzrost liczby partnerów i zachodzących między nimi współzależności,
- poszukiwanie nowych rozwiązań zarządczych, jak wspomniane modele MSM.

<sup>43</sup> Zob. szerzej: T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Światowe trendy offshoringu usług*, w: *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, red. I. Lichniak, seria Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa SGH, Warszawa 2010, s. 47–80.

<sup>44</sup> E. Gardner, J. Hogan, *The New Age of Outsourcing*, <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-new-age-of-outsourcing.html> (5.07.2015).

<sup>45</sup> Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Helion, Gliwice 2006, s. 28–29.

Innymi słowy tradycyjnie pojmowany outsourcing ewoluuje w kierunku partnerstwa strategicznego, często przybierającego postać tzw. nowego aliansu, w którym każda ze stron może być inicjatorem zmian konfiguracji kreowanego łańcucha wartości. Partnerstwo może dotyczyć różnych elementów łańcucha wartości, w tym funkcji zarządczych, przy czym coraz trudniej jest zdefiniować kluczowe rodzaje aktywności (*core biznes*) oraz czynniki określające, które za takie można uznać i rozwijać. W warunkach dynamicznych zmian i niepewności otoczenia te relacje i zależności muszą ulegać ciągłym przeobrażeniom. Stąd też dekompozycję łańcucha wartości można postrzegać w kategorii outsourcingu czwartej generacji, a podstawowe cechy odróżniające go od odmiany trzeciej to, obok wymienionych powyżej, tworzenie sieci współpracujących dostawców, outsourcing działań kluczowym (*core biznes*), silne powiązanie outsourcingu z innego rodzaju narzędziami strategicznymi, decydującymi o swego rodzaju unikatowości przyjętych rozwiązań i sprzyjające wyższej efektywności.

### 8.3. Dekompozycja łańcucha wartości w konwencji nowego myślenia strategicznego

#### 8.3.1. Kluczowe czynniki sukcesu

W myśl powyższych spostrzeżeń, dekompozycja łańcucha wartości jawi się jako rozwinięcie outsourcingu strategicznego wyposażonego w nowe narzędzia realizujące partnerstwo strategiczne, tj. nową generację outsourcingu. Outsourcing, niezależnie od etapu (począwszy od prostego – taktycznego, poprzez strategiczny lub transformacyjny, trzeciej generacji, aż po ostatnio uwidocznioną złożoną jego formułę opartą na partnerstwie strategicznym), pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć lepsze rezultaty poprzez możliwość powierzenia kontroli podmiotom zewnętrznym nad czynnościami, w których nie osiąga przewagi konkurencyjnej<sup>46</sup>. Do korzyści tych zazwyczaj zalicza się redukcję kosztów (szacowaną na 5–10%, a kosztów operacyjnych na 20–55%)<sup>47</sup>, większe możliwości koncentracji na kluczowych kompetencjach zogniskowanych w KTN na genomach decydujących o wzroście wartości dodanej, wzrost innowacyjności, poprawę jakości usług, wzrost elastyczności<sup>48</sup> i efektywności działania oraz unikanie inwestycji kapitałowych, których ryzyko w warunkach

<sup>46</sup> T. Kopczyński, op.cit.

<sup>47</sup> *Business briefing series. 20 issues on outsourcing and offshoring*, Ernst&Young Australia and the Institute of Chartered Accountants in Australia 2011, s. 11.

<sup>48</sup> R.K. Kubik, V. Nagali, *How agile is your supply chain?*, "McKinsey Quarterly" 2015, April, s. 1.



niepewności wzrasta, a co znajduje odzwierciedlenie we wzroście liczby powiązań pomiędzy KTN a ich partnerami biznesowymi o charakterze *non-equity*.

Dekompozycja łańcucha, która niejako konstruuje się na bazie wyróżniającego się złożonością form realizacji outsourcingu czwartej generacji, nie zawsze może prowadzić do sukcesu. Ten ostatni warunkują:

- innowacyjność realizowana w świadomie zawieranych aliansach strategicznych, umożliwiających odpowiedni po temu transfer wiedzy;
- współpraca w oparciu o sieciowe zdolności relacyjne, prowadząca do rozwoju nowych form i relacji;
- elastyczność, której źródło odnosi się do kluczowych kompetencji partnerów biznesowych;
- wielorakie modele biznesu oparte na powiązaniach działań partnerów biznesowych z realizowanymi modelami zarządzania globalnym łańcuchem wartości.

Ich wspólną płaszczyzną jest dla KTN dążenie do partnerstwa biznesowego, prowadzącego do wzrostu efektywności globalnego łańcucha w myśl zidentyfikowanych powyżej wyznaczników nowego myślenia strategicznego, opartego na osiągnięciach rewolucji informacyjnej, gdyż to IT uznaje się za podłoże i generator istotnych zmian w ramach dekompozycji łańcucha wartości.

Wykorzystanie partnerstwa biznesowego w budowaniu globalnej efektywności organizacji i jego rola w tym zakresie jako narzędzia dekompozycji łańcucha wartości nie mogą abstrahować od analizy rysujących się trendów rozwojowych w „nowej gospodarce”, etapów rozwoju outsourcingu czy rozwoju przedsiębiorstwa i skali jego działania. Skuteczność decyzji w zakresie outsourcingu obejmuje działania zarówno podstawowe zawsze stosowane, niezależnie od jego fazy (outsourcing pierwszej, drugiej, trzeciej, czy czwartej generacji), jak i bardziej złożone (outsourcing czwartej generacji), będące wyrazem dostosowania do zmieniających się dynamicznie warunków otoczenia, co obejmuje:

- Ocenę strategii odnośnie partnerstwa biznesowego. Ze złożonym wymiarem decyzji mamy do czynienia w podmiotach prowadzących działalność w wymiarze międzynarodowym, gdzie partnerstwo wpisuje się w strategię dekompozycji łańcucha wartości. Ta nowa formuła partnerstwa biznesowego rzutuje nie tylko na rozmycie kolejności występowania omawianych zjawisk (outsourcing nowej generacji, dekompozycja łańcucha), ale także na brak jednoznacznego ich utożsamiania z narzędziami strategii czy wręcz pewnego rodzaju strategią. Zakłada się, że realizowana w ramach strategii dekompozycji fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna ukierunkowywana jest na NMS, co, jak wspomniano, przejawia się w dążeniu do innowacyjności organizacji, jej uelastycznieniu, a to wraz z budową niezbędnych sieciowych zdolności relacyjnych przekłada się na budowę

różnych modeli biznesu. Wskazane obszary zarówno łącznie, jak i samodzielnie stanowią ważne źródło przewagi konkurencyjnej, podporządkowane celom strategicznym organizacji.

Outsourcing nie zawsze przynosi oczekiwane korzyści ekonomiczne. W organizacjach, które nie dopasują partnerstwa biznesowego do swej strategii, może nastąpić wzrost kosztów, niezadowolenie klientów oraz utrata udziału w rynku. Stąd niezwykle ważne, niezależnie od etapu rozwoju partnerstwa (pierwszej czy czwartej generacji), staje się oszacowanie ryzyka uzależnienia rozwoju organizacji od zleceniobiorcy, wzrastają szczególnie w przypadku wyboru partnerów zagranicznych.

- Analizę wykonalności – bezpośrednio związaną z oceną strategii, w której gotowość organizacji do podjęcia partnerstwa biznesowego należy oceniać przez pryzmat jej potrzeb i zdolności do absorpcji usług w ramach outsourcingu, ponieważ zarówno wiąże się to z istotnymi zmianami w funkcjonowaniu organizacji, jak i wymaga szczególnych umiejętności w negocjacjach, zarządzaniu zmianami z uwzględnieniem ryzyka i zarządzania zdalnego. Kluczowa staje się także analiza tego, jakie działania mogą być zlecone, a które należy realizować wewnątrz organizacji. Według badań Ernst and Young<sup>49</sup>, wśród zlecanej działalności, biorąc pod uwagę rodzaj funkcji, przeważały usługi o charakterze IT, a najmniejsze znaczenie odgrywały czynności wykonywane w ramach działalności administracyjnej i w sferze finansów.

Ze strategicznego punktu widzenia niezwykle ważne w drugiej dekadzie XXI wieku wydają się decyzje odnośnie digitalizacji. Z badań przeprowadzonych przez McKinsey'a wynika, że przedsiębiorstwa muszą dokładnie przemyśleć pod tym względem realizowaną strategię, gdyż niejednokrotnie lepiej jest zrezygnować z doczepiania nowych możliwości rozwoju do opartych na tradycyjnej gospodarce strategia i dostosowanych do nich struktur organizacyjnych<sup>50</sup>. Brak odpowiednich kompetencji oraz nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o digitalizację sprawiają, że przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na outsourcing powiązanych z digitalizacją funkcji kreacji łańcucha wartości, co występuje także we wcześniejszych niż czwarta generacjach partnerstwa biznesowego. Sukces zależy od umiejętności inwestowania w technologie adekwatne do strategii i skali prowadzenia działalności gospodarczej. Odpowiednie umiejętności powiązane z nowymi możliwościami technologicznymi, takie jak analiza danych, kontent cyfrowy i zarządzanie, pozwalają lepiej i szybciej dotrzeć do klienta, prowadzić badania, tworzyć różnego typu interakcje. Stają się w ten sposób kluczowe w osiągnięciu sukcesu. Zdyskontowaniu korzyści

<sup>49</sup> Ernst & Young's 2008 European Outsourcing Survey, za: *Business briefing series...*, op.cit., s. 10.

<sup>50</sup> T. Catlin, J. Scanlan, P. Willmott, *Raising your Digital Quotient*, McKinsey, June, 2015.

wynikających z digitalizacji gospodarki w warunkach konwergencji technologicznej sprzyja struktura i kultura organizacyjna – do strategii digitalizacyjnej muszą być dostosowane struktury organizacyjne, rozwój talentów i źródła finansowania. Niezbędna jest szybka i zwinna kultura organizacyjna. Architektura IT w niektórych przypadkach funkcjonuje na dwóch różnych prędkościach. Technologia od strony klienta jest modułowa i elastyczna, na przykład opracowanie i wdrożenie nowych *microservices* w celu zapewnienia klientom spersonalizowanej strony internetowej w kilka sekund. Infrastruktura rdzenia, z drugiej strony, jest przeznaczona dla stabilności i elastyczności niezbędnej w zarządzaniu systemami transakcji i wsparcia. Priorytetem stają się zarządzanie danymi o wysokiej jakości i zabezpieczenia wbudowane po, aby podstawowe usługi biznesowe były wiarygodne.

W tym celu przedsiębiorstwa muszą skupić się na trzech kluczowych obszarach:

- orientacji zewnętrznej – rozwijaniu kultury współpracy, obejmującego tworzenie sieci, ekosystemów. Odnosi się to zarówno do środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego (klientów, dostawców);
  - zwiększaniu ryzyka – wysoka tolerancja odważnych inicjatyw. Rygorystyczne monitorowanie danych pomaga zespołom szybko udoskonalić lub odrzucić nowe inicjatywy;
  - współpracy zewnętrznej.
- Analizę finansową przedsięwzięcia, gdzie ocenie podlegają korzyści i koszty partnerstwa opartego na outsourcingu, a skalę partnerstwa biznesowego szacuje się poprzez zakres procesów poddawanych outsourcingowi i oczekiwany w tym przypadku wzrost korzyści biznesowych. Skłania to organizacje do przeprowadzenia takiej analizy w ujęciu krótko-, średnio i długookresowym z uwzględnieniem analizy scenariuszowej i różnych zakresów niepewności działania, przeprowadzanych na poziomie prostego outsourcingu, a w szczególności złożonej jego formule (trzeciej, czwartej generacji).

W efekcie ten etap decyzji odnośnie partnerstwa biznesowego powiązany jest z oszacowaniem jego wpływu na wyniki finansowe (koszty, skalę działalności, przy których może wystąpić wzrost efektywności działań, czasu realizacji zleconych usług za granicę itp.)<sup>51</sup>.

- Konfiguracja partnerstwa biznesowego ukierunkowanego na wzrost efektywności całego łańcucha organizacji, odgrywającego szczególnie ważną rolę w partnerstwie czwartej generacji. Istotne dla zachowania zwinności organizacji opartej na partnerstwie biznesowym i jej efektywności działania ma inicju-

---

<sup>51</sup> D.K. Rigby, *Management tools 2013. An executive's guide*, Bain & Company Inc., Boston 2013, s. 42–43.

jąca partnerstwo umowa, w której w jednoznaczny sposób określa się zakres i poziom usług, zakres odpowiedzialności stron, także odnośnie zarządzania. To działanie ostatnie wyposażone w kompilację odpowiednich narzędzi strategicznych może istotnie wspomagać osiągnięcie korzyści płynących z partnerstwa i stanowić o skuteczności strategii opartej na dekompozycji globalnego łańcucha.

Skuteczność działania i elastyczność przedsiębiorstwa to w dużym stopniu pochodna właściwego wyboru dostawcy usług. Oprócz ceny lista kryteriów wyboru powinna uwzględniać: ocenę skuteczności partnera w kontekście założonych celów długoterminowej strategii, tj. tego, czy potencjalny partner wykazuje zobowiązanie do zarządzania relacjami z klientami, dopasowanie kulturowe, a jego charakterystyka wpisuje się w założone ramy zarządzania wydajnością, oraz strategię ograniczania ryzyka przedsiębiorstwa. Umowa powinna również zapewnić odpowiednie warunki odstąpienia od niej bez ponoszenia znacznych kosztów, w tym ryzyka utraty zdolności i wiedzy.

Stąd też dobór modelu adekwatnego do potrzeb partnera biznesowego jest jednym z ważniejszych elementów procesu outsourcingu trzeciej, a zwłaszcza czwartej generacji. Wiąże się z tym nie tylko ograniczenie ryzyka, ale także wdrażania nowych możliwości rozwoju organizacji poprzez wykorzystanie IT. Zleceniodawcy nadal chcą kontrolować koszty, ale od usługodawców oczekują nowych rozwiązań i propozycji, takich jak *cloud computing* czy *Big Data*, pozostawiając im w tym względzie dużo większą swobodę możliwych do zastosowania rozwiązań. Dla usługodawców jest to bardziej wygodne rozwiązanie – mniej kosztowne i szybsze (nie muszą szczegółowo precyzować kontraktu, co skraca też czas jego przygotowania), a także zawęży udział potencjalnych usługodawców (partnerów biznesowych)<sup>52</sup>.

- Ocenę następstw rekonfiguracji w łańcuchu wartości organizacji opartej na partnerstwie biznesowym – faza przejściowa związana z podjęciem współpracy jest często największym wyzwaniem dla organizacji, która swoją przewagę buduje w oparciu o współpracę z partnerami biznesowymi, a sieciowe zdolności relacyjne stają się wyznacznikiem jej kluczowych kompetencji. Rozpoczęcie współpracy może powodować wiele obaw, w tym bezpośrednio dotyczących kadr, zarówno po stronie zleceniodawcy (utrata pracy), jak i zleceniobiorcy (brak fizycznej bliskości względem klienta utrudnia utrzymanie odpowiednich relacji i może rzutować na jakość produkcji). Stąd dla sprawnego funkcjonowania współpracy ważna jest właściwa komunikacja między partnerami biznesowymi i wybór

---

<sup>52</sup> E. Gardner, J. Hogan, *The New Age of Outsourcing*, <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-new-age-of-outsourcing.html> (5.07.2015).

odpowiedniego modelu biznesu, którego celem jest wzrost satysfakcji klienta i efektywności działania w globalnym łańcuchu.

Powyższe spostrzeżenia znajdują potwierdzenie w badaniach Ernst&Young, według których do podstawowych trudności konfiguracji działalności outsourcingowej należą: problemy dotyczące znalezienia odpowiedniego partnera, zarządzanie zmianą, problemy kadrowe, prawne i techniczne, w tym związane z IT<sup>53</sup>. Skuteczność zarządzania IT, podobnie jak zapewnienie ciągłości biznesu oraz zapobieganie utracie wiedzy, wydają się jednymi z ważniejszych elementów rzutujących na sukces rozwoju organizacji poprzez outsourcing.

- Bieżące zarządzanie organizacją, odgrywające szczególną rolę w ramach outsourcingu czwartej generacji. Podstawą uzyskania skutecznej sprawności i efektywności organizacji jest dobre zarządzanie, którego podstawę stanowi zarówno rozumienie potrzeb klienta i monitorowanie możliwości ich realizowania, jak i budowa relacji zaufania między każdą ze stron. Brak skutecznego zarządzania, w tym nieumiejętność zarządzania ryzykiem czy błędy współpracy, to podstawowy obszar, który wpływa na utratę wartości generowanej w ramach partnerstwa biznesowego. Większość strat pojawia się już po wyborze partnera biznesowego – dostawcy usług, i ograniczenia korzyści płynących z outsourcingu. Do ograniczeń tych należy zaliczyć:
  - a) sprzeczność celów współpracujących stron, niewykorzystane możliwości zaopatrzenia (efekt błędnie określonego portfolio);
  - b) błędy w oszacowaniu wydajności partnerów biznesowych – dostawców (nie-dokładność oceny stanu wyjściowego współpracy);
  - c) powielanie wysiłków i marnowanie zasobów (brak zarządzania operacyjnego);
  - d) pogarszające się wyniki współpracy wskutek złego zarządzania ryzykiem;
  - e) dezorganizację i brak strategicznego podejścia do wyboru partnerów oraz dostosowania ich do potrzeb zleceniodawców (błędy współpracy).

W konsekwencji ogranicza to sukcesy organizacji budującej globalną efektywność poprzez dekompozycję łańcucha wartości i w ten sposób rzutuje na ocenę partnerstwa biznesowego – outsourcingu jako narzędzia tej dekompozycji.

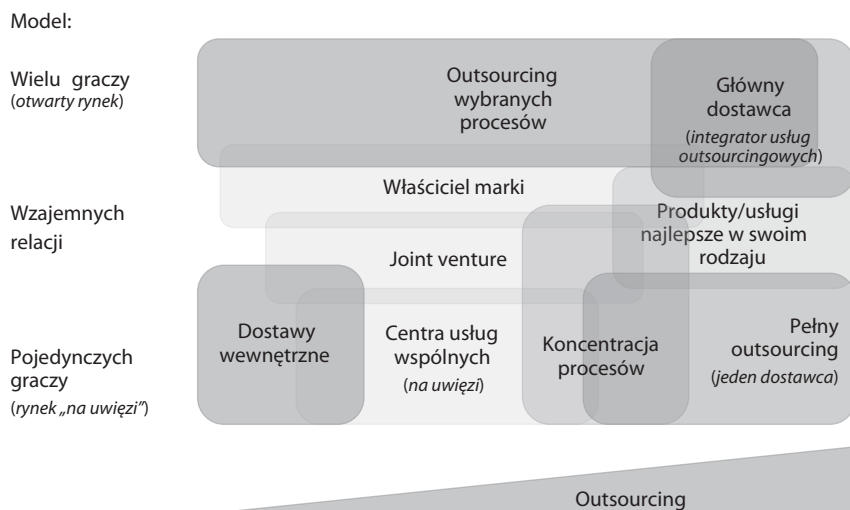
Dlatego też zarządzanie taką formą współpracy powinno mieć charakter wielopłaszczyznowy, by identyfikować nierentowne jej obszary i wspomagać opracowywanie skutecznych strategii. Wymaga to także dużych umiejętności menedżerskich wśród pracowników korporacji zlecających usługi po to, by skutecznie zarządzać relacjami zaopatrzenia, mając na względzie osiągnięcie wzajemnych korzyści poprzez zapewnienie satysfakcji klienta.

---

<sup>53</sup> *Business briefing series...*, op.cit., s. 23.

Ocena tendencji występujących na rynku outsourcingu usług sprawia, że poprawa efektywności działań koordynujących globalny łańcuch wartości KTN przenosi poszukiwania poza redukcję kosztów. Oznacza to strategię zorientowaną na osiągnięcie korzyści poprzez dostęp do geograficznie rozproszonych zdolności i inwestycje w ich rozwój, efekty skali oraz elastyczność działania. Tworzeniu modeli biznesu alternatywnych w stosunku do tradycyjnych form sprzyja postęp technologiczny, a procesy globalizacji i liberalizacji stanowią czynniki wspierające. Organizacje wykorzystują szeroką gamę technik i modeli świadczenia usług, w tym partnerstwo biznesowe poprzez outsourcing, hybrydowe modele rozwoju i wsparcia podstawowych funkcji.

**Rysunek 8.3. Modele partnerstwa biznesowego oparte na outsourcingu z wykorzystaniem IT**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gartner Inc., *How to Put Sourcing Models into Action to Address Business and Market Dynamics*, March 23, 2011, za: *Business briefing series...*, op.cit., s. 6.

Dobrze dopasowany do potrzeb organizacji outsourcing działalności daje możliwość odpowiedniego jej lewarowania, prowadząc do redukcji kosztów, wzrostu sprawności i tworzenia trwałej wartości biznesowej, także poprzez pozyskiwanie umiejętności i narzędzi wirtualnej przestrzeni. Korzyści płynące ze wzrostu sprawności i efektywności organizacji wzmagają kreację wielorakich modeli biznesu w organizacji, powiązanych w różnym stopniu i poprzez różne narzędzia strategii z globalnym łańcuchem wartości i zarządzania tym łańcuchem, uwidocznionym w działaniach KTN. Ich odpowiedni wybór i implementacja pociąga za sobą nowe relacje biznesowe, stwarzające okoliczności wzrostu elastyczności i innowacyjności globalnej organizacji, ukierunkowującej swe działania na osiągnięcie sukcesu.

### 8.2.3. Konwergencja technologii a rekonfiguracja łańcucha wartości

Silny wpływ globalizacji na funkcjonowanie KTN, ułatwiający łączenie wzrostu organicznego i uwikłanego (bazujący na dostępie do zasobów zewnętrznych także poprzez przejścia, fuzje), sprawia, że znaczenia nabiera łączenie skali globalnej z lokalnymi przewagami. Dokonujące się rozproszenie działalności przedsiębiorstw wielonarodowych (replika na nowych rynkach) wymaga jednakże konsolidacji większości procesów (np. B+R, regionalne lub globalne zarządzanie łańcuchem dostaw), zwłaszcza że defragmentaryzacja działalności w tak złożonej organizacji, w której każda funkcja wymaga określenia miejsca w strategii firmy, zarządzania, koordynacji i współpracy z pozostałymi funkcjami w organizacji i w poszczególnych jednostkach biznesowych, prowadzi do wielu powikłań.

Rewolucja informacyjna sprawia bowiem, że dekompozycja globalnego łańcucha jest dużo bardziej niż w przeszłości złożona, co wynika z: a) występowania produktu w sferze realnej i wirtualnej oraz b) nowych możliwości technologicznych, przekładających się na szeroki zakres konfiguracji i dekompozycji łańcucha wartości. W tym ostatnim przypadku czynnikiem sprzyjającym tego typu działaniom jest postępująca konwergencja technologii. Sam termin konwergencja polega na upodabnianiu się procesów i systemów w efekcie czego wyrównują się dysproporcje i zacierają granice różnego typu podziałów, co w wymiarze gospodarki światowej prowadzi do zacieśniania współpracy międzynarodowej i nasilenia procesów globalizacyjnych<sup>54</sup>. Dużą siłą sprawczą w tym zakresie odgrywa rewolucja informacyjna i dokonująca się dzięki niej wspomniana wcześniej konwergencja technologii. Zdaniem Z. Pierścionka, konwergencja technologii oznacza, że technologia cyfrowa znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach gospodarki, co oddziałuje na unifikację przyjętych rozwiązań<sup>55</sup>. Unifikacja ta sprzyja powstawaniu nowych rynków, rozszerzeniu ich granic i kreacji nowych produktów. Stąd też, najogólniej rzecz ujmując, wpływ konwergencji technologii na rekonfigurację łańcucha wartości może być rozpatrywany w kontekście dwóch przenikających się płaszczyzn, tj. jako:

1. Unifikacja przyjętych rozwiązań technologicznych *sensu stricte* i jej konsekwencje dla dekompozycji łańcucha wartości oraz stopnia wykorzystania w tym zakresie narzędzia strategicznego, jakim jest outsourcing.

<sup>54</sup> J. Teczek, P. Buła, *Dywersyfikacja – próba analizy zjawiska w wybranych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, w: *Zarządzanie zasobami. Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej*, red. R. Rutki, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” 2003, nr 18, s. 325.

<sup>55</sup> Z. Pierścionek, *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 13.



2. Kreacja innowacyjności – występująca jako efekt podjętego partnerstwa strategicznego (nowe pola konkurencji), która to warunkowana jest konwergencją technologii. Nowe produkty, nowe rynki czy też nowe modele biznesu wiodą do rekonfiguracji łańcucha wartości.

W pierwszym przekroju szczególnie dużo miejsca poświęca się konwergencji technologii w komunikacji. To właśnie dokonujące się w tym obszarze przeobrażenia wpisują się w podstawowe pryncypia nowego myślenia strategicznego – rzutują na większą elastyczność działania organizacji, innowacyjność, umożliwiają realizację wielu modeli biznesu w jednym przedsiębiorstwie, a ich celem jest dostarczenie klientowi wysokiej wartości. Z technologicznego punktu widzenia stosowane w przedsiębiorstwie rozwiązania konwergencyjne to: wewnętrzne systemy komunikacji (*www*, systemy zdalnego sterowania, monitoring itp.), usługi mobilne w relacjach biznesowych (B2C, e-commerce), zintegrowane systemy telekomunikacyjne (efektem jest kompleksowa obsługa klienta) oraz aplikacje mobilne zarówno zapewniające łączność z bazami danych, jak też w coraz większym stopniu wykorzystywane także do lepszej obsługi klienta<sup>56</sup>. Ciekawym przykładem jest koncepcja BYOD (*Bring Your Own Device*), czyli wykorzystanie w firmie prywatnych urządzeń pracowników. Początkowo model ten traktowany był jako źródło oszczędności. W rzeczywistości okazało się, że często prowadzi do zwiększania wydatków generowanych przez dodatkowe nakłady związane z zarządzaniem, wsparciem technicznym i zabezpieczeniem. Pomimo to koncepcja zyskuje na popularności. Przykładem są linie lotnicze, które poszukują sposobów na to, jak przy wykorzystaniu smartfonów poprawić poziom obsługi pasażera, począwszy od jego przybycia na lotnisko, poprzez wejście na pokład samolotu, aż do momentu opuszczenia lotniska. Technologia już istnieje, niezależnie od tego, czy chodzi o komunikację, np. NFC (*Near-Field Communications*), czy o tzw. elektronikę ubraniową (*wearable devices*)<sup>57</sup>. Problemem jest jednak jej efektywne zintegrowanie ze strategią biznesową.

Konwergencja technologii pomiędzy przedsiębiorstwami, w tym działających zwłaszcza w wymiarze globalnym, o zdywersyfikowanej strukturze działalności oraz zdefragmentaryzowanej strukturze funkcjonalno-przestrzennej umożliwia inne spojrzenie na rekonfigurację kreowanego łańcucha wartości. Rzutować może ona m.in. na:

1. Wybór funkcji, które mogą być zlecone na zewnątrz przedsiębiorstwa. Współcześnie najczęściej dotyczy to: ITO, BPO oraz KBO. Konwergencja technologii sprawia, że zakres stosowanego outsourcingu, co już zostało wykazane wcze-

<sup>56</sup> A. Żak, *Konwergencja technologii w firmie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2010, nr 12, s. 12–22.

<sup>57</sup> T. Kowalczyk, *Firmy polubiły BYOD*, *Computerland TOP* 200, 2014.

śniej, rozszerza się (BPM i *multisourcing*). Nie jest to jednak prosty zabieg, gdyż wiąże się z podjęciem szeregu decyzji o znaczeniu strategicznym, tak aby outsourcing nie stał w sprzeczności w poziomą i pionową integracją kreowanego przez przedsiębiorstwo łańcucha wartości.

2. Wybór partnerów biznesowych. W tym przekroju wzrasta znaczenie występującej pomiędzy partnerami kompatybilności w zakresie:
  - a. Struktury ICT. W coraz większym stopniu efektywność transakcji determinowana jest przez kompatybilność struktur technologicznych, które mogą generować dodatkowe efekty synergii. Badania przeprowadzone przez McKinsey<sup>58</sup> wykazały, że w przypadku fuzji, połączeń czy sprzedaży części firmy oddziały IT niezwłocznie podejmują zadania integracyjne ukierunkowane na zmiany procesowe zapewniające tworzenie wyższej niż dotychczas wartości w perspektywie długookresowej. Najważniejsze jest pierwsze 100 dni potrzebne na to, aby organizacja nie pogrążyła się w długotrwałym chaosie organizacyjnym<sup>58</sup>. Zważywszy na zmieniającą się rolę outsourcingu – w kierunku partnerstwa strategicznego oraz tego, że dostawcy usług coraz częściej przejmują funkcje zarządcze można założyć, iż również w tym przypadku przybiera na znaczeniu kompatybilność architektury ICT.
  - b. Strategii digitalizacji. Proces digitalizacji sprzyja innowacyjności i w perspektywie długookresowej może być źródłem dodatkowych korzyści. Digitalizacja to także lepszy kontakt z klientami<sup>59</sup>. Zapewnia rozwój aplikacji internetowych przeznaczonych dla konsumentów, którzy wykorzystują ciągle aktualizowane oprogramowanie w chmurze, dostępne dla mas i intuicyjne w obsłudze. Stąd też wspólny kierunek rozwoju i miejsca digitalizacji w strategii partnerów biznesowych rzutuje na efektywność tejże współpracy.
3. W przyszłości, wraz z innymi tendencjami w zakresie rozwoju outsourcingu, konwergencja technologii może sprzyjać zmianie decydenta odpowiedzialnego za decyzje dotyczące zakresu i sposobu dekompozycji kreacji łańcucha wartości lub też niektórych jego funkcji. Przejawem tego zjawiska jest dynamiczny rozwój modelu MSP, który najbardziej rozpowszechniony jest obecnie w sektorze IT. Postęp technologiczny przyczynił się bowiem do zredefiniowania usług zarządczych, obecnie łączących zaawansowaną i kompleksową obsługę firm (np. zarządzanie centrum danych, serwerami, pamięciami masowymi) ze stale rozbudowywaną ofertą, ściśle dostosowaną do indywidualnych potrzeb

<sup>58</sup> J. Akella, N. Gargi, T. Mehrotra. *Putting digital process innovation at the center of organizational change*, McKinsey, July, 2015.

<sup>59</sup> J. Akella, N. Gargi, T. Mehrotra, op.cit.

organizacji. Przedsiębiorstwa świadczące usługi dowodzą, że tego typu rozwiązania prowadzą do zmniejszenia całkowitych kosztów posiadania (TCO – *Total Cost of Ownership*), wydatków inwestycyjnych (CAPEX – *Capital Expenditures*) oraz operacyjnych (OPEX – *Operating Expenditures*). Specjaliści z M&M (*Markets And Markets*) szacują, że w ciągu kolejnych pięciu lat dynamika wzrostu rynku *Managed Services* będzie w sektorze IT kształtować się na poziomie ponad 12% rocznie i w 2018 roku osiągnie wartość 265 mld<sup>60</sup>. Niemniej wiele firm obawia się, że wraz z rozwojem tego typu modelu usług outsourcingowych wzrośnie ryzyko utraty kontroli przedsiębiorstwa nad działalnością nie tylko w wymiarze operacyjnym, ale także strategicznym.

Jak wspomniano wcześniej, konwergencję technologii można także postrzegać jako źródło przenikania się i kształtowania nowej aktywności gospodarczej, powstającej m.in. na styku produkcji i ICT (*collaborative manufacturing*). Przykładowo udział elektrycznych komponentów w samochodach amerykańskich jako procent w kosztach ogółem wynosił w 2000 roku 20%, obecnie kształtuje się na poziomie 35% i najprawdopodobniej wzrośnie do 50% w roku 2030 (w samochodach hybrydowych aż do 80%). Ciekawym rozwiązaniem jest także strategia GE *Industrial Internet*, polegająca na tworzenia nowych usług opartych na wspólnych danych o jej produktach połączonych w globalną sieć informacji. Według GE, użytkownicy „twardych” produktów, takich jak linie lotnicze, koleje, przedsiębiorstwa energetyczne, korporacje naftowe itp. już niedługo będą musiały sprostać nieprzewidywanym wydatkom rzędu 150 mld USD, wynikających z problemów technologicznych. Tym wyzwaniom niejako naprzeciw wychodzi strategia *Industrial Internet*. Dzięki zbieraniu informacji poprzez Internet o stanie technicznym odpowiednio pogrupowanych sensorów i innych technologii oraz dogłębną analizę danych będzie można szybko i skutecznie przeciwdziałać tym problemom. Te prewencyjne działania znacząco zredukują ryzyko dużych perturbacji technologicznych. W celu stworzenia tego typu usług szacuje się, że GE wyda do końca 2050 1 mld USD.

W ten sposób GE buduje nowy biznesowy model usługowy oparty na analizie danych o stanie technologicznym, wykorzystywanych przez rynkowych odbiorców swoich produktów. Trzy kluczowe elementy związane z realizacją wizji *Industrial Internet* to:

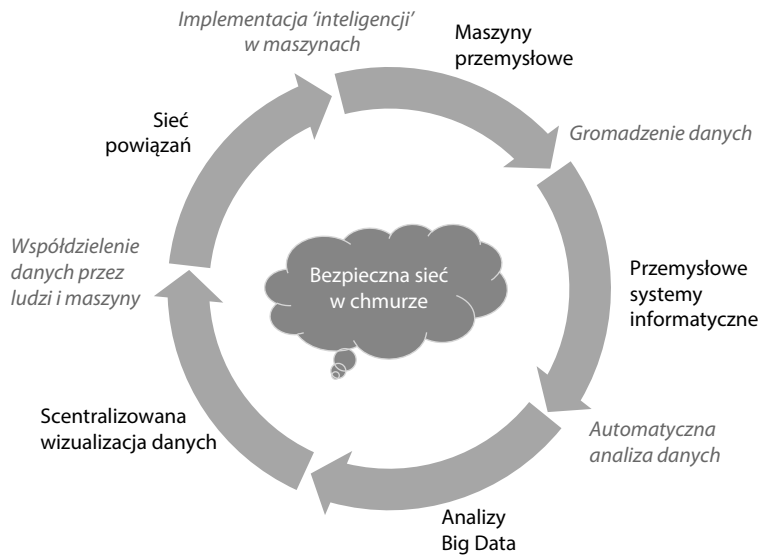
- 1) sieciowo powiązane „inteligentne maszyny” wyposażone w sensory, które mogą monitorować i stwarzać dogodne warunki do kontroli technologicznej;

---

<sup>60</sup> *Managed Services. Nowy trend na rynku outsourcingowych*, [http://www-05.ibm.com/pl/pdf/managedservicesreport/Managed\\_Services\\_Report\\_final.pdf](http://www-05.ibm.com/pl/pdf/managedservicesreport/Managed_Services_Report_final.pdf) (5.07.2015).

- 2) zaawansowana analityka, która jest pozwala przetwarzać dane pochodzące z danych zbieranych z ponad 1 mld sensorów wbudowanych do działających w sieci maszyn;
- 3) ludzie, a zwłaszcza inżynierowie wykorzystujący uzyskane informacje do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

**Rysunek 8.4. Przemysłowy Internet (na przykładzie GE)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.gesoftware.com/industrial-internet> (5.07.2015).

Przedsięwzięcie tego typu ze względu na rozmiar i zasięg nie jest możliwe do zrealizowania samodzielnie nawet przez tak dużą korporację, jaką stanowi GE. Stąd też podjęto decyzję o kooperacji w tym zakresie. Na partnerów biznesowych wybrano Kaggle – wiodącą firmę w analizie danych, Pivotal, który stworzył na potrzebę tego przedsięwzięcia, tj. analizy ogromnej liczby danych, odpowiedni system operacyjny, Amazon.com – dostawca rozwiązań w chmurze oraz Salesforce.com, który odpowiedzialny jest za przekazywanie informacji o błędach do kadry inżynierskiej w czasie rzeczywistym<sup>61</sup>. Tworzy się w ten sposób sieć biznesowa w oparciu o zarówno nowe potrzeby wynikające z konwergencji technologii, jak i nowe oczekiwania co do oferty dostawców usług outsourcingowych.

<sup>61</sup> S. Konomoto, *Challenges Facing the Rebirth of Japanese Manufacturing: Part 1*, "NRI Papers" 2014, no. 195, June 1, s. 12–13.

Zbieranie, analizowanie i przekazywanie danych do dedykowanych serwerów to nowe technologiczne i logistyczne wyzwanie stojące przed przedsiębiorstwami. Dlatego też duże korporacje, takie jak: GE, AT&T, Cisco i IBM zdecydowały się na utworzenie *Industrial Internet Consortium*. Celem jego działania o charakterze *non-profit* jest rozbicie technologicznych silosów, poprawa komunikacji maszyna-maszyna i konwergencja świata fizycznego z cyfrowym<sup>62</sup> („małżeństwo” maszyny z analityką). Powyższe zjawiska prowadzą do zacierania różnic pomiędzy branżami, całymi sektorami i przestrzeniami (realna – wirtualna), wśród których prowadzą działalność gospodarczą przedsiębiorstwa. To z kolei rzutuje za rodzaj, zakres i miejsce zasobów pozyskiwanych do realizowanych funkcji, a tym samym na konfigurację, w dobie turbulencji zaś także na dekompozycję łańcucha wartości, czyli proces budowy strategii.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa są tak innowacyjne, jak GE. Niemniej problem implementacji nowych rozwiązań dotyczy wszystkich, o czym świadczy rosnące zaangażowanie przedsiębiorstw w procesy digitalizacji. Tę ostatnią jako krytyczny czynnik konkurencyjności postrzega ok. 80% respondentów badań przeprowadzonych w 2014 roku przez McKinsey’a wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw skupionych w DMDII (Instytut Cyfrowej Produkcji i Projektowania Innowacji, zrzeszający ponad 200 organizacji, w tym z sektora przemysłu, rządu i środowisk akademickich). Jednocześnie tylko 13% badanych uważa, że możliwości cyfryzacji w ich przedsiębiorstwie są wysokie. Większość, w tym przedsiębiorstwa postrzegane jako liderzy cyfryzacji, podkreśla, że cyfryzacja boryka się z wieloma ograniczeniami, a w firmach brakuje niezbędnych standardów w zakresie udostępniania danych i cyberbezpieczeństwa<sup>63</sup>. Rozwiązanie tych problemów może zwiększyć zarówno możliwości w zakresie konfiguracji i dekompozycji łańcucha wartości, jak i liczbę firm decydujących się na funkcjonowanie w coraz bardziej złożonej sieci powiązań funkcjonalno-przestrzennych.

## Podsumowanie

Rewolucja informacyjna i pogłębiająca się niepewność w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej w wymiarze globalnym prowadzą do dekompozycji, tj. rozczłonkowania łańcucha wartości i jego rekonstrukcji w przestrzeni tradycyj-

<sup>62</sup> T. Kellner, *When Hardware Met Software: Mining the Value of the Industrial Internet*, July 8, 2014, <http://www.gereports.com/post/91057813850/when-hardware-met-software-mining-the-value-of> (5.07.2015).

<sup>63</sup> J. Nanry, S. Narayanan, L. Rassey, *Digitizing the value chain*, “McKinsey Quarterly” 2015, March, s. 2.

nej i wirtualnej oraz ich kompilacjach. Dokonuje się to w warunkach rozpadu zhierarchizowanych KTN i tworzenia bardziej elastycznych jednostek funkcjonujących w ramach sieci biznesowej, umożliwiających realizację innowacyjnych pomysłów oraz dostarczanie wartości dla klienta w bezprecedensowy sposób. Dekompozycja w tym przypadku jest narzędziem stosowanym w celu realizacji strategii od momentu jej generowania, poprzez implementację, kontrolę, aż po weryfikację (ujęcie procesowe), której konstrukcję bazową stanowi klasycznie postrzegany outsourcing taktyczny i strategiczny.

Dokonując się w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa zmiany sprawiają, że outsourcing strategiczny coraz częściej wykracza poza ramy wyznaczone mu w literaturze przedmiotu i przybiera postać partnerstwa strategicznego w formie tzw. nowego aliansu, zawieranego w celu redukcji niepewności, a jego podstawowe cechy to dywersyfikacja dostawców, rosnąca kompleksowość rozwiązań w ramach podejmowanej współpracy, duża liczba partnerów i rosnąca między nimi skala współzależności – tworzenie się sieci współpracujących dostawców oraz poszukiwanie nowych rozwiązań zarządczych (np. modele MSM). Co więcej, tak postrzegane partnerstwo może dotyczyć działań kluczowych, dotychczas nie podlegających outsourcingowi. Tego typu outsourcing, który ze względu na specyficzne cechy można zdefiniować jako outsourcing czwartej generacji jest narzędziem niezwykle złożonym, wykazującym silne powiązania z innymi narzędziami strategicznymi, zwłaszcza z kluczowymi kompetencjami, *collaborative commerce*, aliansami strategicznymi czy metodami stosowanymi do analizy łańcucha wartości. W tej sytuacji, z uwzględnieniem celu stosowania tego wyrafinowanego narzędzia oraz dekompozycji łańcucha wartości, zapewniającej wysoką efektywność działania i dostarczanie klientowi oczekiwanej wartości, można uznać, że tak określony outsourcing jest tożsamy z dekompozycją łańcucha wartości postrzeganą w kategorii narzędzia strategicznego. Innymi słowy, dekompozycja łańcucha wartości to wyższy, bardziej zaawansowany poziom outsourcingu strategicznego.

Dekompozycja łańcucha, podobnie jak klasycznie pojmowany outsourcing, nie zawsze przynosi oczekiwane korzyści ekonomiczne. Skuteczność decyzji w tym zakresie obejmuje działania zarówno podstawowe stosowane zawsze, niezależnie od jego fazy (outsourcing pierwszej, drugiej, trzeciej, czy czwartej generacji), jak i bardziej złożone – dekompozycja łańcucha wartości. W tym ostatnim przypadku jednym z ważniejszych elementów jest dobór modelu adekwatnego do potrzeb partnera biznesowego. W organizacjach, które nie dopasują partnerstwa biznesowego do swej strategii może nastąpić wzrost kosztów, niezadowolenie klientów oraz utrata udziału w rynku. Dobór partnera rzutuje także na innowacyjność – zleceniodawcy oczekują nowych rozwiązań i propozycji od usługodawców, takich jak *cloud computing*

czy *Big Data*, zostawiając im w tym względzie dużą swobodę decyzyjną. Osiągnięcie sukcesu w partnerstwie strategicznym zdeterminowane jest także konwergencją technologii, dzięki której dekompozycja łańcucha wartości może stanowić wartość samą w sobie i być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Rzutuje ona bowiem zarówno na wydzielenie możliwych do zlecenia na zewnątrz organizacji funkcji (w tym zarządczych), dobór partnerów, w tym także pod kątem realizowanej strategii digitalizacji, jak i na tworzenie nowych produktów bądź kształtowanie rynków. Konwergencja technologii, gwarantująca kompatybilność struktur ICT pomiędzy partnerami biznesowymi, warunkuje nie tylko innowacyjność, ale także elastyczność, wysokie sieciowe zdolności relacyjne oraz realizację wielu modeli w rozczłonkowanej funkcjonalno-przestrzennie organizacji, a tym samym umożliwia zarządzanie zgodnie z wyznacznikami nowego myślenia strategicznego. Każda korporacja jest jednak inna. Nie ma jednego modelu dekompozycji łańcucha wartości gwarantującego sukces wynikający z jej zastosowania. Organizacje wykorzystują szeroką gamę technik i modeli świadczenia usług, w tym partnerstwo biznesowe poprzez outsourcing, hybrydowe modele rozwoju i wsparcia podstawowych funkcji, stosownie do swoich strategii, możliwości i warunków otoczenia. Dlatego też można wyznaczyć jedynie podstawowe cechy dekompozycji łańcucha wartości jako narzędzia strategicznego, gdyż nie istnieją póki co miary umożliwiające kompleksową, obiektywną ocenę efektywności tego narzędzia.

## Literatura

- Akella J., Gargi N., Mehrotra T., *Putting digital process innovation at the center of organizational change*, McKinsey, July, 2015.
- Bednarz J., *Wykorzystanie koncepcji łańcucha wartości w budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych*, w: *Przedsiębiorstwo na globalnym rynku*, red. J. Schroeder, R. Śliwiński, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- Bieńkowska A., Brol M.W., *Zarządzanie przez kompetencje*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Catlin T., Scanlan J., Willmott P., *Raising your Digital Quotient*, McKinsey, June, 2015.
- Chandok P., Kekre S., Khetarpal S., *Taking captive offshoring to the next level*, "McKinsey on Business Technology" 2013, no. 32.
- Chen S., *Strategic Management of e-Business*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2005.
- Combe C., *Introduction to E-business. Management and strategy*, Elsevier Ltd., Oxford 2006.
- Courtney H.C., Kirkland J., Vigueri S., *Strategia w warunkach niepewności*, <http://www.rzeczpospolita.pl/> (4.05.2015).



- Daub M., Maitra B., Mesøy T., *Rethinking the model for offshoring services*, McKinsey, September, 2009.
- Dobbs R., Manyika J., Woetzel J., *The four global forces breaking all the trends*, McKinsey, April, 2015.
- 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.
- Fung V. K, Fung W.K., Wind Y., *Konkurowanie w płaskim świecie*, WAIP, Warszawa 2008.
- Gardner E., Hogan J., *The New Age of Outsourcing*, <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-new-age-of-outsourcing.html> (5.07.2015).
- Gardner E., Hogan J., *The New Age of Outsourcing*, <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/the-new-age-of-outsourcing.html> (5.07.2015).
- Gereffi G., Fernandez-Stark K., *The Offshore Services Global Value Chain*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University 2010.
- Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista” 1996, nr 3.
- Gregor B., Łukaszewicz A., *Kooperacja w ramach łańcucha wartości – wyzwania nowej gospodarki*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica” 2004, nr 179.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competences of Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, maj/czerwiec.
- Janiak W., *Outsourcing*, w: *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Jędralska K., Czech A., *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „Master of Business Administration” 2011, no. 3.
- Kellner T., *When Hardware Met Software: Mining the Value of the Industrial Internet*, Jul 8, 2014, <http://www.gereports.com/post/91057813850/when-hardware-met-software-mining-the-value-of> (5.07.2015).
- Konomoto S., *Challenges Facing the Rebirth of Japanese Manufacturing: Part 1*, “NRI Papers” 2014, no. 195, June 1.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2010.
- Kowalczyk T., *Firmy polubiły BYOD*, Computerland TOP 200, 2014.
- Krupski R., *Strategie elastyczne*, w: *Koncepcje strategii organizacji*, red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009.
- Kubik R.K., Nagali V., *How agile is your supply chain?*, “McKinsey Quarterly” 2015, April. *Managed Services. Nowy trend na rynku outsourcingowych*, [http://www-05.ibm.com/pl/pdf/managedservicesreport/Managed\\_Services\\_Report\\_final.pdf](http://www-05.ibm.com/pl/pdf/managedservicesreport/Managed_Services_Report_final.pdf) (5.07.2015).
- Merk C., Silver J., Torrisi F.D., *Rebalancing your sourcing strategy*, McKinsey, July 2014.
- Nanry J., Narayanan S., Rassej L., *Digitizing the value chain*, McKinsey, March 2015.
- Offshoring and employment, trends and impacts*, OECD, 2007.
- Outsourcing Trends 2014: New Ways to Outsource*, <http://www.globalizationx.com/2014-will-be-about-new-ways-to-outsource/> (5.07.2015).

- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Światowe trendy offshoringu usług*, w: *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, red. I. Lichniak, seria Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa SGH, Warszawa 2010.
- Pakulska T., *Ryzyko lokalizacji zagranicznych podmiotów gospodarczych*, w: *Ryzyko lokalizacji przedsiębiorstw w Polsce*, red. K. Kuciński, CeDeWu, Warszawa 2014.
- Pierścionek Z., *Nowe kierunki rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. Z. Pierścionek, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Poniatowska-Jaksch M., *Przełamanie nowego myślenia strategicznego*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013.
- Porter E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
- Rigby D.K., *Management tools 2013. An executive's guide*, Bain & Company Inc., Boston 2013.
- Sourcing Trends 2014: The Year of Transformation*, <http://www.globalizationx.com/global-sourcing-year/> (5.07.2015).
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Tabakow M., Korczak J., Franczyk B., *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2014, no. 1(31).
- Teczke J., Buła P., *Dywergencja – próba analizy zjawiska w wybranych przedsiębiorstwach międzynarodowych*, w: *Zarządzanie zasobami. Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej*, red. R. Rutki, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” 2003, nr 18.
- The New Digital Economy, How it will transform business*, Oxford Economic, Oxford 2011.
- Thuraisingham B., Gupta A., Berito E., Ferrari E., *Collaborative Commerce and Knowledge Management*, MIT, Sloan School of Management (Working Paper 4348-01), 2001.
- Trocki M., *Outsourcing, metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Unhelka B., Ghanbary A., Younessi H., *Collaborative Business Process Engineering and Global Organizations: Frameworks for Service Integration*, IGI Global 2010, IGI Global.
- Ważniak R., *Co to jest outsourcing?*, „Serwis Finansowo-Księgowy” 2004, nr 26.
- World Investment Report 2004. The Shift Toward Services*, United Nations – UNCTAD, New York–Geneva 2004.
- World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development*, Unctad, New York–Geneva 2011.
- Żak A., *Konwergencja technologii w firmie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 12.
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

# ZAKOŃCZENIE

Zmianom w prowadzeniu biznesu i sposobie myślenia o nim przypisuje się konieczność poddania ocenie i weryfikacji powszechnie stosowanych narzędzi w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem w celu realizacji strategii. W przedstawionej publikacji poruszonych zostało wiele przenikających się wątków, z których płynnie kilka wniosków na temat współzależności zachodzących pomiędzy narzędziami a nowym myśleniem w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Najważniejsze z nich to:

1. Brak dedykowanych narzędzi w przypadku organizacji o cechach charakterystycznych dla nowego myślenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, co w dużym stopniu wynika z:
  - a) niejednoznacznych definicji i klasyfikacji narzędzi w zarządzaniu strategicznym,
  - b) sposobu definiowania nowego myślenia strategicznego.

W literaturze przedmiotu niejednokrotnie podnosi się kwestię narzędzi w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem i mogłoby się wydawać, że wiedza na ich temat jest usystematyzowana. Badania przeprowadzone w tym zakresie wykazują, że problem jest nieco bardziej złożony, gdyż wielu autorów niejako ucieka od rozstrzygnięcia podstawowego problemu, który dotyczy tego, kiedy konkretne zasady, metody oraz działania mogą nosić miano strategii a kiedy stanowią raczej narzędzie jej realizacji. W konsekwencji narzędzia mogą być definiowane bardzo szeroko, tj. w kontekście procesu realizacji celów strategicznych, lub bardzo wąsko, instrumentalnie, a każde z tych ujęć pociąga za sobą określone zagadnienia w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Należą do nich trudności związane z identyfikacją obszarów zarządzania strategicznego, w przypadku których brakuje narzędzi lub wiedzy metodycznej. Pomocne w tym zakresie mogą okazać się zaproponowane w publikacji kryteria klasyfikacji narzędzi odnoszące się do:

- a) obszaru wykorzystania narzędzi w procesie zarządzania strategicznego,
- b) poziomu strategii,
- c) obszarów analiz strategicznych.

Tego typu ujęcie umożliwia wskazanie obszarów, w których ze względu na cechy nowego myślenia występuje luka narzędziowa – niedostatek narzędzi analitycznych

odnoszących się do metody oceny uwarunkowań budowy i realizacji strategii oraz metody analizy samej strategii przedsiębiorstwa. Niemniej przedsiębiorstwa mogą bazować na wielu rozpoznanych w literaturze narzędziach z zakresu zarządzania strategicznego. Te z nich, które wspomagają realizację strategii w zakresie przygotowania organizacji do zmian, geograficzno-funkcjonalnych przegrupowań oraz budowy wielorakich modeli biznesu w organizacji mają charakter bardziej techniczny w odróżnieniu od trzeciego obszaru, jakim jest budowa sieciowych zdolności relacyjnych, gdzie dominują, narzędzia techniczno-relacyjne. Wśród czterech analizowanych procesów zachodzących w nowym myśleniu strategicznym narzędzia zarządcze w określonych przypadkach powtarzają się, a w celu ich realizacji przedsiębiorstwa wykorzystują kilka wzajemnie uzupełniających się narzędzi.

## 2. Ukierunkowanie na narzędzia „z informatyzowanie”

W przypadku przedsiębiorstwa elastycznego, innowacyjnego, działającego w sieci oraz realizującego wiele modeli biznesu w ramach jednej organizacji niezwykle istotne okazały się narzędzia w mniejszym bądź większym stopniu bazujące na ICT. Prowadzone w tym przekroju obserwacje odnoszą się do:

- a) Innowacyjności – wyrażającej się we wspieraniu rozpoznanych narzędzi przez nowe technologie – przykładowe zestawienie stanowi CRM i chmura obliczeniowa, którą wymienia się wśród najistotniejszych trendów IT zmieniających sposób zarządzania organizacjami. Co więcej, jest ona stosowana w korelacji z innymi głównymi trendami kształtującymi współczesny sposób prowadzenia biznesu, tj. takimi jak mobilny Internet, *Big Data* i zaawansowana analityka, druk 3D, czy Internet rzeczy.
- b) Rozszerzenia skali i zakresu wykorzystania powszechnie znanych narzędzi – np. outsourcingu. Na poziomie właściwie każdego elementu tworzącego łańcuch wartości firmy możliwe jest podejmowanie działań wprowadzających nowe moduły biznesowe ściśle oparte na Internecie i sieciowości, co rzutuje na zmianę charakteru usług outsourcingowanych, ich liczbę oraz zakres. Nasila się tzw. *multisourcing*, dzięki któremu można zapewnić usługobiorcy większą elastyczność, lepszą konkurencyjność kosztową i dostęp do nowych kompetencji oraz umiejętności. Wzrasta też popyt Managed Service Model (MSM).
- c) Efektywności – postrzeganej przez pryzmat wpływu czynników instytucjonalnych na organizację. Czynniki te w różnym stopniu oddziałują na poszczególne obszary z punktu widzenia kształtowania się nowego myślenia strategicznego, lecz ich efektywność jest dodatkowo skorelowana z technologicznie uwarunkowanym charakterem. Narzędzia te, wykorzystujące IT i analizy *Big Data*, dają stosującym je przedsiębiorstwom przewagę nad konkurencją, a także pozwalają generować więcej innowacyjnych rozwiązań.

### 3. Ukierunkowanie na satysfakcję klienta

Trudno jednoznacznie wskazać, które narzędzia są „najlepsze” w optyce nowego myślenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, ponieważ jest to zdeterminowane płaszczyzną odniesienia. Business Reengineering, Lean Management czy Total Quality Management uznają satysfakcję klienta za istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Satysfakcja klientów jest jednak zagadnieniem złożonym. Mają na nią wpływ zarówno czynniki podlegające kontroli firmy, jak i te pozostające poza kontrolą przedsiębiorstwa, w tym także te o charakterze instytucjonalnym i regulacyjnym. Oferowanie klientowi wysokiej jakości usług i produktów dostosowanych do jego oczekiwań wymaga m.in. stworzenia odpowiednich struktur oraz procedur organizacyjnych, zintegrowanego zarządzania umożliwiającego współpracę pomiędzy poszczególnymi działami firmy, podejmowania działań ukierunkowanych na ograniczanie luk jakości, a także prowadzenia badań marketingowych i stosowania dobrze dobranych narzędzi pomiaru satysfakcji klientów. Obecnie najszerzej wykorzystywany jest CRM, wpierający interakcję przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, od fazy poszukiwania potencjalnych partnerów, poprzez segmentację klientów adekwatnie do przyjętych celów firmy, określenia i przyporządkowania zasobów potrzebnych do zainicjowania współpracy z dużym prawdopodobieństwem, podpisania kontraktu i złożenia zamówienia. Co ważne, stanowi on narzędzie potrafiące rozpoznawać potrzeby klienta w przestrzeni wirtualnej, co w optyce nowego myślenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem jest niezwykle istotne.

### 4. Poszukiwanie nowych (i/lub modyfikacji istniejących) narzędzi bardziej adekwatnych do turbulentnych zmian otoczenia

W szerszym ujęciu, zwłaszcza w obszarze wykorzystywania narzędzi w procesie zarządzania strategicznego, jest miejsce dla „nowych” pomysłów, które nie zawsze dadzą się już nazwać narzędziami. Postrzegać je można na gruncie:

- a) Regulacji traktowanej jako interdyscyplinarna perspektywa kojarząca prawo jako regulację publiczną z regulacją społeczną (np. normy społeczne, rynek, kultura organizacyjna, etyka, architektura Internetu). Prawo nowych technologii, Internetu, mediów elektronicznych sektora finansowego itp. stanowią kontekst racjonalnie wyznaczonej misji (wizji) i celów oraz wartości (strategii) firmy. Zawarte w publikacji rozważania skłaniają do dopuszczenia możliwości wyodrębnienia regulacji, tj. postrzegania jej jako odrębnego narzędzia formułowania i realizowania strategii firmy. W interesie każdego przedsiębiorstwa leży bowiem optymalne pozycjonowanie się w systemie instytucjonalnym (*compliance*), do czego konieczny jest odpowiedni zasób wiedzy i umiejętności z dziedziny OSR, a w szczególności ekonomicznej analizy prawa (Law and Economics).

- b) Instytucji nieformalnych służących analizie strategicznej przedsiębiorstwa, mogących wspierać zarządzanie zewnętrznymi relacjami nieformalnymi w krajach goszczących, charakteryzujących się różną dynamiką i zróżnicowaniem nieformalnego otoczenia instytucjonalnego, co dotyczy nie tylko tego typu obszarów. Należą do nich: stabilizacja, specjalizacja, adaptacja, elastyczność i integracja – które można analizować rozłącznie ze względu na rynek ekspansji bądź jako wiązkę strategii uwzględniającą wpisanie działań przedsiębiorstwa w szerszy zasięg geograficzny.
- c) Rozwoju zewnętrznego jako metody realizacji strategii. W warunkach turbulencji otoczenia i hiperkonkurencji przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na rozwój uwikłany niż organiczny, który może przebiegać w bardzo różny i złożony sposób, a tym samym podlegać analizie na różnych płaszczyznach. Dotyczy to m.in. procesów fuzji i przejęć, które traktowane są zarówno jako niezależna strategia, jak i jako metoda czy narzędzie realizacji strategii (np. strategii wyższego szczebla w zarządzaniu strategicznym). Należą one do często stosowanej formy rozwoju przedsiębiorstw, będącej odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, a także wyrazem antycypowania zmian i przejawem elastyczności przedsiębiorstw w procesie radzenia sobie z niepewnością, a więc przejawem nowego myślenia strategicznego.
- d) Kompleksowego ujęcia, odnoszącego się do całego obszaru procesu zarządzania strategicznego. Przykładem może być dekompozycja globalnego łańcucha wartości, będąca narzędziem stosowanym w celu realizacji strategii od momentu jej generowania, poprzez implementację, kontrolę, aż po weryfikację (ujęcie procesowe), której konstrukcję bazową stanowi klasycznie postrzegany outsourcing taktyczny i strategiczny.

Każde przedsiębiorstwo jest inne – pod względem wielkości, branży, kraju, w którym prowadzi działalność, realizuje też odmienne strategie i stosownie do tych czynników dobiera narzędzia. Muszą one być dostosowane do specyfiki organizacji. W optyce nowego myślenia strategicznego obowiązują takie same prawa, co oznacza, że każde przedsiębiorstwo z tytułu wykorzystywanych narzędzi osiąga inny poziom elastyczności, innowacyjności bądź przewagi relacyjnej.

Przedstawione w opracowaniu prawidłowości dotyczące oddziaływań zachodzących pomiędzy narzędziami a nowym myśleniem w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem stanowią próbę spojrzenia na potrzeby w zakresie oprzyrządowania nowoczesnej organizacji. Wskazane tu wybrane przykłady nie stanowią zbioru zamkniętego i warte są, zdaniem autorów, dalszych pogłębionych badań prowadzących do stworzenia nowych konstrukcji teoretycznych.

## Spis rysunków

Rysunek 2.1. Instytucje, narzędzia strategiczne i kluczowe procesy w nowym myśleniu strategicznym: próba ujęcia modelowego .....	64
Rysunek 4.1. Łańcuch powiązań pomiędzy jakością usług a satysfakcją klienta ...	120
Rysunek 4.2. Czynniki kształtujące percepcję jakości usług oraz poziom satysfakcji klienta .....	121
Rysunek 4.3. Konceptyjny model jakości usług .....	123
Rysunek 4.4. Czynniki kształtujące poziom satysfakcji turysty .....	129
Rysunek 5.1. Kluczowe procesy zintegrowanego łańcucha dostaw .....	138
Rysunek 5.2. Poziom wykorzystywania narzędzi zarządzania vs poziom zadowolenia z ich stosowania w 2014 roku .....	139
Rysunek 5.3. Cykl zarządzania relacjami z klientem .....	140
Rysunek 5.4. Zakres wdrożenia systemów CRM w firmach .....	143
Rysunek 5.5. Przyczyny wyboru SaaS we współpracy w sieci .....	148
Rysunek 5.6. Wpływ CRM na proces sprzedaży .....	151
Rysunek 5.7. Główni dostawcy systemu CRM – moduł automatyzacji zarządzania sprzedażą .....	153
Rysunek 5.8. Struktura liczby klientów usług Netii w latach 2007–2015 (I kwartał) .....	157
Rysunek 6.1. Metody zarządzania relacjami nieformalnymi na rynkach międzynarodowych w zależności od dynamiki i różnorodności nieformalnego otoczenia instytucjonalnego krajów goszczących ....	174
Rysunek 7.1. Aktywa górnicze będące w posiadaniu KGHM .....	204
Rysunek 8.1. NEMs w rekonfiguracji łańcucha wartości KTN .....	227
Rysunek 8.2. Zintegrowany łańcuch wartości w warunkach wirtualnej przestrzeni biznesowej .....	229
Rysunek 8.3. Modele partnerstwa biznesowego oparte na outsourcingu z wykorzystaniem IT .....	248
Rysunek 8.4. Przemysłowy Internet (na przykładzie GE) .....	253



## Spis tabel

Tabela 1.1. Kryteria klasyfikacji i oceny narzędzi strategii .....	36
Tabela 2.1. Narzędzia zarządcze: próba klasyfikacji .....	54
Tabela 5.1. Struktura akcjonariatu Netii SA na dzień 20.04.2015 .....	154
Tabela 5.2. Główne wskaźniki finansowe Netii w latach 2009–2014 .....	156
Tabela 5.3. Ranking istotności funkcjonalności CRM w różnych odstępach czasowych .....	161
Tabela 6.1. Metody i narzędzia wspierające wykorzystanie relacji nieformalnych na rynkach międzynarodowych .....	179
Tabela 6.2. Zrządzanie wybranymi nieformalnymi relacjami zewnętrznymi na rynkach zagranicznych .....	182
Tabela 7.1. Systemowe ujęcie źródeł impulsu i miejsca zmiany .....	189
Tabela 7.2. Wybrane definicje elastyczności organizacji .....	190
Tabela 7.3. Wielowymiarowe ujęcie elastyczności strategicznej .....	192
Tabela 7.4. Ujęcia fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	196

## Spis wykresów

Wykres 7.1. Liczba oraz wartość transakcji M&A na świecie zrealizowanych w latach 1985–2013 .....	198
Wykres 7.2. Główne motywy międzynarodowych fuzji i przejęć w podziale na poziom rozwinięcia państw w latach 2000–2013 (jako % wszystkich zrealizowanych transakcji) .....	199
Wykres 7.3. Koszt wydobycia miedzi w koncernach globalnych .....	202
Wykres 7.4. Cena ropy naftowej (w USD/baryłkę) .....	209

