ISSN 2084-2686

1996
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

# PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

T.17

# Metody badań problemów ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Redaktor naukowy
Rafał Krupski

(1) 2012

Wałbrzych 2012

ISSN 2084-2686

T. 17
(1) 2012

# PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

# *Metody badań problemów ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO*

Redaktor naukowy

**Rafał Krupski**

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

REDAKTOR NAUKOWY WYDANIA
prof. zw. dr hab. inż. Rafał Krupski

RADA NAUKOWA KONFERENCJI
dr Estera Piwoni-Krzeszowska
dr inż. Katarzyna Piórkowska

RADA PROGRAMOWA
Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Stan Wiktor
Członkowie:
- prof. dr hab. Tadeusz Gospodarek
- prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski
- prof. dr hab. n. med. Jăroslav Opavskỳ
- prof. dr hab. Jana Škrabănkova
- prof. dr hab. Miroslaw Gejdoš

RECENZENCI ZEWNĘTRZNI:
prof. dr hab. inż. Stefan Antczak
prof. UE dr hab. Ryszard Brol
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka
prof. dr hab. Andrzej Gałecki
prof. dr hab. inż. Zofia Hasińska
prof. dr hab. inż. Zdzisław Jasiński
prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek
prof. dr hab. Andrzej Kaleta
prof. dr hab. Józef Kochanowski
prof. dr hab. inż. Marian Kopczewski
prof. dr hab. inż. Wanda Maria Kopertyńska
prof. dr hab. Mirosław Kwieciński
prof. dr hab. Wojciech Łepkowski
prof. dr hab. Andrzej Makowski
prof. dr hab. Mieczysław Morawski
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda
dr hab. Beata Skowron-Grabowska
prof. UE dr hab. Agnieszka Skowrońska
prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet
prof. dr hab. Kazimierz Żegnałek

ADRES REDAKCJI:
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131
e-mail: kustosz@wwszip.pl

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Z-ca Redaktora Naczelnego: dr Małgorzata Markowska
Sekretarz Redakcji: Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:
dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia
dr Aneta Kazanecka: politologia, stosunki międzynarodowe
dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu
dr Zbigniew Baran – pedagogika
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie
Redaktor statystyczny – Alicja Brodzińska
Redaktor językowy – doc. dr ing. Olga Hasprovà
Redaktor techniczny – Władysław Ramotowski

ISSN 2084-2686

*© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012*
*Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.*

Printed in Poland

# SPIS TREŚCI


Rafał Krupski
**Wstęp** ..... **7**

Tadeusz Gospodarek
**Heurystyka, prawda i teorie zarządzania** ..... **9**

Ewa Stańczyk-Hugiet
**Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych** ..... **23**

Janusz Strużyna
**Pomiędzy idio i nomotetycznym myśleniem. Wstęp do generycznego obrazu organizacji** ..... **37**

Andrzej Szplit
**W poszukiwaniu ładu metodologii w naukach o zarządzaniu** ..... **55**

Maria Romanowska
**Metody badania strategii** ..... **65**

Jerzy Niemczyk
**Metodyki badawcze w zarządzaniu strategicznym** ..... **79**

Rafał Krupski
**Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego?** ..... **89**

Agnieszka Sopińska
**Kierunki i metody badań orientacji zasobowej w tworzeniu strategii** ..... **99**

Wojciech Dyduch
**Metody badania dylematów twórczej strategii** ..... **109**

Kazimierz Perechuda
**Ontologiczne mistyfikacje „zamiarów strategicznych". Strategie jako ciąg schematów mentalnych** ..... **121**

Jacek Rybicki
**Podejście holistyczne w zarządzaniu strategicznym** ..... **127**

Mariusz Bratnicki, Przemysław Zbierowski
**Metodologia Global Entrepreneurship Monitor: implikacje dla strategii przedsiębiorczości** ..... **143**

Szymon Cyfert
**Metodyczne aspekty definiowania charakterystyk granic** ..... **165**

Wojciech Czakon
**Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi** ..... **181**

Andrzej Kaleta
**Badania ilościowe i jakościowe w zarządzaniu strategicznym – studium przypadków** ..... **193**

Jarosław Karpacz, Bogdan Nogalski
**Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji** ..... **205**

Mirosław Jarosiński
**Zastosowanie analizy przypadków w badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw** ..... **221**

Anna Wójcik-Karpacz
**Zastosowanie studium przypadku do oceny renty relacyjnej przywłaszczanej przez odbiorcę z relacji z kluczowym dostawcą** ..... **231**

Magdalena Majowska
**Podejście architektoniczne w badaniach nad strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi** ..... **247**

Wioletta Jakubowska
**Problemy metodyczne w ocenie poziomu i charakteru dywersyfikacji** ..... **259**

Aldona Frączkiewicz-Wronka
**Analiza interesariuszy jako metoda wspierająca formułowanie strategicznych zamierzeń w organizacji (wnioski z badań w szpitalach publicznych)** ..... **269**

Adam Jabłoński
**Badania modeli biznesu kreujących wartość** ..... **293**

Tadeusz Falencikowski
**Struktura i spójność modeli biznesu** ..... **307**

Dorota Jelonek
**Wybrane problemy tworzenia i realizacji strategii informacyjnej organizacji** ..... **335**

Wojciech Cieśliński
**Strategiczny kontekst zarządzania procesami w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw** ..... **355**

Karolina Mazur
**Postawa pracownika jako zasób strategiczny organizacji** ..... **367**

Paweł Cabała
**Modele planowania scenariuszowego w przedsiębiorstwie** ..... **379**

Julita Jabłecka
**Uniwersytet – strategie – rywalizacja w rankingach** ..... **395**

Krzysztof Leja
**Normy akademickie wyznacznikami tworzenia strategii uniwersytetu?** ..... **415**

# Wstęp

Adwersarze nauk o zarządzaniu, w tym zarządzania strategicznego, podważają naukowość tej dyscypliny, między innymi zarzucając brak oryginalnych metod badawczych. Przede wszystkim dyskusyjne jest kryterium naukowości – oryginalność metod badawczych. W pełni oryginalne są tylko metody badań charakterystyczne dla nauk przyrodniczych (w tym przede wszystkim dla fizyki, chemii, biologii oraz różnych tzw. inżynieryjnych) oraz dla nauk społecznych. W innym przekroju trudno jest doszukać się jakiejś *differentia specifica.* Jeżeli jednak badania wyodrębnia się z punktu widzenia szczegółowych przedmiotów badań, to w inkryminowanym zarządzaniu strategicznym mamy całe bogactwo różnych specyficznych podejść eksploracyjnych, nie tylko w dychotomicznym ujęciu metod: nomotetycznych i idiograficznych, ale również, co wydawałoby się nieprawdopodobne – nawet eksperymentalnych, opartych na symulacjach, prawdopodobnych scenariuszach, itp. Prezentacjom właśnie różnych podejść w procesach badawczych zagadnień, przede wszystkim strategicznych, poświęcona jest ta monografia, której autorami jest wielu prominentnych przedstawicieli Świata Nauk o Zarządzaniu w Polsce, a przede wszystkim Świata Zarządzania Strategicznego. Niektóre ujęcia poprzez swoją ogólność stanowią swoisty wkład do metodologii nauk w ogóle. Inne, uwzględniające specyfikę zarządzania strategicznego, utwierdzają w przekonaniu o tym, jak pisze Pani Profesor Maria Romanowska, że dyscyplina ta osiągnęła już określoną dojrzałość. Jeszcze inne, dotyczą szczegółowych zagadnień zarządzania strategicznego z akcentem na sposoby ich badań. Tematyka nielicznych z nich jest co prawda dość luźno związana z samymi metodami eksploracji, ale ze względu na wyłączne akcenty metodyczne (np. planowania) również została uwzględniona w monografii, jako egzemplifikacja potencjału badawczego (np. z wykorzystaniem scenariuszy w badaniach symulacyjnych).

Podstawowym celem tej publikacji jest więc zaprezentowanie i krytyczne przeanalizowanie całego spektrum bogactwa metodycznego badań różnych zagadnień zarządzania strategicznego, badań dotyczących przede wszystkim, jak pisze Pani Profesor Romanowska: determinantów wyborów strategicznych, samych wyborów oraz ich skutków. Przy „okazji" celem jest również zaprezentowanie metodologii badań w ogóle, wraz z nadbudową filozoficzną epistemologii i ontologii, charakterystycznej dla danej dyscypliny naukowej.

*Rafał Krupski*

Tadeusz Gospodarek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

# Heurystyka, prawda i teorie zarządzania

## WSTĘP

Zarządzanie jako zbiór zagadnień naukowych stanowi określoną wiedzę. Wiedza ta jest budowana głównie na podstawie obserwacji zjawisk społeczno-ekonomicznych, występujących przy prowadzeniu działalności gospodarczej na użytek praktyków, zajmujących się zarządzaniem organizacjami lub systemami generującymi wartość. Ale ci, którzy budują wiedzę opisową, próbują również zmagać się z budowaniem prawd ogólnych, umożliwiających wyjaśnianie oraz przewidywaniem tworząc w ten sposób teorię, metodologię, najlepsze praktyki, etc. Cytując R. Feynmanna [*Ogólnie rzecz biorąc, poszukujemy nowego prawa w następujący sposób. Najpierw przypuszczamy. Następnie obliczamy konsekwencje naszego przypuszczenia, by zobaczyć, co wyniknie, jeśli jest ono prawdziwe. Następnie porównujemy wyniki obliczeń z eksperymentami czy bezpośrednimi obserwacjami, by zobaczyć, czy istnieje między nimi zgodność. Jeśli nie potwierdza tego eksperyment, to nie jest prawda. W tym prostym stwierdzeniu kryje się klucz do nauki*][1]. W ten sposób powinna powstawać epistemologia zarządzania. Niestety, z różnych powodów, jest ona wysoce nieuporządkowana, często niespójna i wymaga znaczących odkryć w obszarze tworzenia wiedzy pewnej oraz struktur teorii zarządzania[2]. Dodatkowo, większość problemów zarządzania stanowi zagadnienia złożone[3,4,5]. To powoduje, że budowa rzetelnej

[1] Gribbin J., *Nauka u progu III tysiąclecia*, Warszawa, Amber, 1999, s. 11.
[2] Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa, PWE, 2005.
[3] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009.
[4] Mesjasz C., *Complexity of Social Systems*, Acta Phys, Polonica A., 117(4), (2010), 706-715.
[5] Richardson, K.A., Lissack, M.R., *On the status of boundaries, both natural and organizational: a complex sys-tems perspective*, Emergence: Complexity & Organization vo. 3 No. 4; (2001), 32–49

wiedzy w obszarze teoretycznym wymaga użycia narzędzi przynależnych różnym dziedzinom nauk bazowych, jak: teoria sterowania, psychologia, ekonomia, socjologia, nauki przyrodnicze, matematyka, co pociąga za sobą konieczność wprowadzania udanych zapożyczeń metodologicznych na zasadzie analogii, jak również precyzyjnego ustalania warunków ich stosowalności[6].

Za najważniejsze zagadnienia, które można określić mianem problemów centralnych, należy uznać pytania:

- *Czy istnieją zdania bazowe w zakresie teorii zarządzania?*
- *Czy istnieje uniwersalny sposób rozumowania w naukach o zarządzaniu, równoważny paradygmatowi metody naukowej w naukach przyrodniczych?*
- *Jakie kryterium prawdy w odniesieniu do sądów i teorii naukowych w zarządzaniu może mieć zastosowanie?*
- *Czy z danej teorii zarządzania można wybrać podteorię o równoważnej mocy wyjaśniającej?*
- *Czy prognoza może stanowić zdanie naukowe?*
- *Do jakich celów powinny dążyć teorie zarządzania i jak powinien dokonywać się ich rozwój?*

Trudno zaprzeczyć obserwacjom, że w piśmiennictwie dotyczącym zarządzania pojawia się ogromna liczba stwierdzeń i hipotez, nie mających zadowalającego uzasadnienia heurystycznego, słabo potwierdzonych lub nie posiadających potwierdzeń eksperymentalnych. Ale też można zadać zapytanie: czy zarządzanie można uznać za eksperyment w rozumieniu nauk przyrodniczych? Czy eksperymentem jest nieodwracalne wywołanie skutku w czasie przyszłym w nieokreślonym w sposób kompletny otoczeniu, zwłaszcza podejmowanie decyzji w niepewności? W dodatku rozdzielenie podmiotu od przedmiotu poznania nie jest zawsze możliwe, co znacząco komplikuje odpowiedzi na postawione kwestie[2,7,8]. A ponieważ problemów o nieustalonej kwalifikacji ontycznej lub epistemologii w teorii zarządzania występuje znacznie więcej, stąd powrót do dyskusji na poziomie podstaw filozofii nauki wydaje się być konieczny, choćby dla uporządkowania dalszego rozwoju nauk o zarządzaniu. Obserwacyjną przesłanką pozostaje fakt, że ostatni kryzys mocno nadszarpnął reputację wiedzy oferowanej przez różne teorie i koncepcje ekonomiczne ale szczególnie mocno uderzył w zarządzanie strategiczne[2,8,9,10].

---

[6] Sokal A., Brickmont J., *Modne bzdury. O nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Prószyński i Spółka, Warszawa, 1998.

[7] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy i trendy*, Warszawa, PWN, 1999.

[8] Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Warszawa, PWN 2012 (w druku).

[9] Obłój K., [w] A. Koźmiński, red., *Reaktywacja*, Warszawa, Poltext, 2010, str. 125.

[10] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzych, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, 2011.

Niniejsza praca ma na celu przedstawienie wybranych zagadnień centralnych budowania wiedzy wysokoprawdopodobnej oraz formułowania sądów naukowych w zakresie problematyki zarządzania *z pozycji epistemologa, dopuszczającego wnioskowanie rozmyte i pragmatyczne kryterium prawdy* jako fundamentu spójnej teorii. Szerzej na temat struktury nauk o zarządzaniu, wywodzącej się z koncepcji ontologicznych i epistemologii pozostającej w relacji do bytów abstrakcyjnych, prowadzącej do spójności sądów napisałem w pracy „Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu".

## 1. SĄDY O FAKTACH W TEORII ZARZĄDZANIA

J. Watkins, w swojej książce „Nauka a sceptycyzm" zaproponował układ pięciu poziomów sądów o faktach, które w odniesieniu do teorii zarządzania należy uzupełnić o dodatkową, związaną z prognozowaniem[11]. Układ ten można przedstawić następująco:

- *Poziom 0* – komunikaty postrzeżeniowe, wypowiadane w pierwszej osobie, typu „tu i teraz", np. „Mam przed sobą projekt budżetu na rok 2012", „Właśnie przyszedł dyrektor oddziału".
- *Poziom 1* – jednostkowe sądy o obserwowalnych przedmiotach lub zdarzeniach, „rachunek który mam zapłacić, jest za wysoki" albo „koszty operacyjne są za duże".
- *Poziom 2* – empiryczne uogólnienia, wynikające z prawidłowości pojawiających się w obserwowanych przedmiotach lub zdarzeniach, np. „Napływ inwestycji powoduje wzrost zamożności regionu" albo „Gra na giełdzie wiąże się z ryzykiem".
- *Poziom 3* – ścisłe prawa doświadczalne, dotyczące mierzalnych wielkości fizycznych, np. prawa Gossena[12] lub zasada minimaksu w grze o sumie skończonej[13].
- *Poziom 4* – teorie naukowe, które są nie tylko ścisłe i ogólne, ale zakładają istnienie wielkości abstrakcyjnych, nieobserwowalnych, np. teoria gier zakłada istnienia równowagi Nasha[13] lub teoria równowagi ogólnej zakłada istnienie preferencji i użyteczności[14].

Dodatkowy poziom, prognostyczny:

- *Poziom 5* – przewidywania i prognozy, które dotyczą przyszłości podmiotu, które mogą być weryfikowane eksperymentalnie po czasie, którego dotyczą. Zdania te nie są sądami o faktach w sensie ścisłym ale

[11] Watkin J., *Nauka a sceptycyzm*, Warszawa, PWN, 1989.
[12] Gossen H. H., *Die Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln* (1854).
[13] Strafin P. D., *Teoria gier*, wyd. II, Warszawa, Wydawnictwo naukowe Scholar, 2004.
[14] Debreu G., *Theory of Value. An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium*, New Haven and London, Yale University Press, 1959.

określają przyszłe fakty, podobnie do teorii naukowych z określonym prawdopodobieństwem.

Zarządzanie operuje głównie sądami poziomu 0 oraz 1 w codziennej praktyce managerskiej, przy czym zdania poziomu pierwszego, stanowią bazę empiryczną wiedzy naukowej zarządzania. Są one dobrze sprawdzone przez doznania postrzeżeniowe i ich prawdziwość należy uznać jako racjonalnie uzasadnioną w czasie bieżącym. Na ich podstawie manager może podejmować decyzje operacyjne i budować chwilową wiedzę pewną. Stąd wynika konieczność czynienia obserwacji kumulujących się w formie wiedzy oraz doświadczenia, umożliwiającego późniejszą syntezę na wyższych poziomach abstrakcji. Zdania poziomu 2 stanowią podstawę teorii zarządzania oraz hipotezy teorii. Mogą one być uznawane za prawdziwe nawet przy wykorzystaniu koncepcji klasycznej (arystotelejskiej) prawdy. Uogólnienia na poziomie 3 są możliwe wyłącznie dla mierzalnych aspektów, dla których zdefiniowano modele formalne, ponieważ wymagają epistemicznej teorii prawdy dla uzasadnienia ich prawdziwości.

Jeżeli nie istnieją stosowne kryteria epistemologiczne, można uzasadniać prawdziwość sądów opartą na koncepcji pragmatycznej, zwłaszcza, gdy nie ma możliwości dokonania pomiaru, a jedynie wyznaczenie probabilistycznych wielkości uśrednionych. Szczególna rola koncepcji pragmatycznej prawdy może mieć miejsce w uzasadnianiu prawdziwości sądów zdań poziomu 2 i 3, gdzie zmienne eksperymentalne modeli ilościowych mają charakter stochastyczny.

Teorie naukowe poziomu 4 chwilowo nie występują w zarządzaniu. Próby wprowadzania w zarządzaniu takich pojęć, jak „kapitał ludzki" czy „kapitał wiedzy" nie mają zasadnie udokumentowanego charakteru wielkości naukowej w omawianym wyżej sensie. Są one zapożyczeniami o charakterze metafor kognitywnych[15] z teorii ekonomii, gdzie możliwe jest ich definiowanie i określenie miary. Pozwalają one na lepsze zrozumienie znaczenia danego określenia w języku naturalnym, obniżając niepewność semantyczną sądu. Ale można też zauważyć, że problem prawdziwości sądów uogólnionych jest problemem mniejszej wagi, ponieważ takich w teorii zarządzania nie ma. Formułowane w literaturze przedmiotu zdania stanowią sądy poziomu 2, rzadko 3, przez co łatwo je sfalsyfikować i dość trudno obronić z pomocą jakiejś teorii *ad hoc*.

Najważniejszym stwierdzeniem, wynikającym z przedstawionego wywodu jest zdanie, że: *żadne sądy poziomu niższego nie stanowią uzasadnienia dla sądów poziomu wyższego*. Stąd wynika, że wszelkie próby uogólnień poziomu wyższego możliwe są do wywiedzenia na drodze wnioskowanie indukcyjnego, od którego w naukach o zarządzaniu uciec się nie da[8]. Oznacza to równocześnie, że popperowski falsyfikacjonizm[16] ma ograniczone zastosowanie w ustalaniu prawdziwości sądu w naukach społecznych.

[15] Lakoff, G., Johnson M., *Metaphors We Live By*, Chicago, University of Chicago Press, 1980.
[16] Popper K. R., *Logika odkrycia naukowego*, Warszawa, Fundacja Aletheia, 2002.

## 2. KOMPROMIS HEURYSTYCZNY

Wnioskowanie w problematyce zarządzania bardzo często nie jest prowadzone zgodnie z regułami metodologii naukowej, co wiąże się ze znaczącym udziałem subiektywizmu sądów oraz brakiem rzetelnych podstaw epistemologicznych[2,3,8]. Z drugiej strony znaczna grupa badaczy kwestionuje sens badania prawdziwości sądów w naukach społecznych, zwracając się ku pozycjom feyearabendowskiego *anything goes*[17] oraz miękkim ujęciom humanistycznym, preferującym opisy i metaforyczne ujęcia literackie, dość nieskrępowanie nadużywając określeń oraz modeli nauk przyrodniczych[6]. Podobnie, kwestia demarkacji, nie stanowi zagadnienia o znaczącej istotności dla nauk o zarządzaniu, ponieważ nie szuka się w nich głębi wyjaśnień[11] oraz teorii wyjaśniających, poprzestając na opisie przedmiotu oraz teoriach przedstawiających, potwierdzanych najczęściej przez skończoną liczbę sprzyjających przypadków. To jest jedną z przyczyn słabości epistemologicznej nauk o zarządzaniu oraz złego odbioru produktów teorii przez praktyków. Brak teorii nomologicznych i mocnych zdań bazowych nauk o zarządzaniu powoduje również występowanie zapóźnienia wyjaśniającego w stosunku do obserwacji.

Na tym tle koniecznym staje się zaproponowanie jakiegoś rozwiązania konceptualnego, umożliwiającego kompromis heurystyczny w naukach o zarządzaniu. W pierwszej kolejności należy zastanowić się nad ograniczeniami stosowalności metod dedukcji, jako że teoria zarządzania nie oferuje spójnego układu sądów prawdziwych, umożliwiających bezgraniczną dedukcję. Należy przedstawić warunki stosowalności, dowodząc przynajmniej, że nie da się udowodnić zdania prawdziwego i jego zaprzeczenia, wychodząc z założeń uznanych za zdania prawdziwe. Jest to bardzo kłopotliwe, wobec istnienia szeregu sprzeczności na poziomie antynomii[18,19].

Jeżeli istnieją takie zdania, a nauki o zarządzaniu nie potrafią określić w sposób jednoznaczny ich prawdziwości, wszelka dedukcja staje się nieuprawniona. A zatem konieczne jest określenie problemów dowodliwych dedukcyjnie, wykazując, że nie można w obrębie zbioru ich zdań bazowych wykazać niespójności. A to może się okazać niewykonalne z powodu słabej i niekompletnej bazy. W dodatku konieczne jest uzasadnienie kwestii: czy logika rozmyta, stosowana powszechnie we wnioskowaniu, prowadzi do prawdy dedukcyjnej?

Na szczęście większość problemów nauk o zarządzaniu polega na budowaniu uogólnień indukcyjnych, prowadzących do stawiania hipotez i ich uwiarygodniania zgodnie z carnapowską metodologią weryfikacjonizmu[20]. W odróżnieniu od dedukcji, indukcja pozwala wywieść brakujące elementy teorii, tak jak ma to miejsce w ekstrapolacji czy też prognozowaniu. Stąd dobra heurystyka indukcyjna, prowadząca do układu zdań spójnych, roz-

[17] Feyerabend P.K., *Przeciw Metodzie*, Wrocław, Siedmioróg 2001, (Verso/NLB Ltd. 1987).
[18] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, Warszawa: PWE, 2007.
[19] Raynor M. E., *Paradoks strategii*, Warszawa, Wydawnictwo Studio EMKA, 2008.
[20] Carnap R., *An Introduction to the Philosophy of Science*, New York, Dover Publications Inc., 1995.

budowuje wiedzę o zarządzaniu i pozwala uogólniać istniejące teorie, co potem na drodze dedukcji może zostać potwierdzone, o ile dostępnych będzie wystarczająca ilość świadectw uprawniających wnioskowanie. Metoda indukcyjna jest charakterystyczną metodą wnioskowania dla nauk eksperymentalnych. K. Popper pisał *„…z logicznego punktu widzenia wcale nie jest oczywiste, czy uprawnione jest wnioskowanie prowadzące od zdań jednostkowych do zdań uniwersalnych; każdy wniosek, do którego dojdzie się na tej drodze, zawsze może okazać się fałszywy: bez względu na to, w ilu wypadkach zaobserwowaliśmy białe łabędzie, wniosek, że wszystkie łabędzie są białe, pozostanie nieprawomocny*". A to oznacza, że niepewność heurystyki indukcyjnej ma charakter epistemologiczny i nie da się jej usunąć w żaden sposób. Trzeba sobie zdawać z tego sprawę i poszukiwać mocnych świadectw potwierdzających hipotezę indukcyjną. Studium przypadku może stanowić świadectwo, ale nie dowód prawdziwości sądu, o czym często zapominają badacze nauk społecznych, przypisując subiektywnie wysokie uwiarygodnienie małej liczbie przypadków.

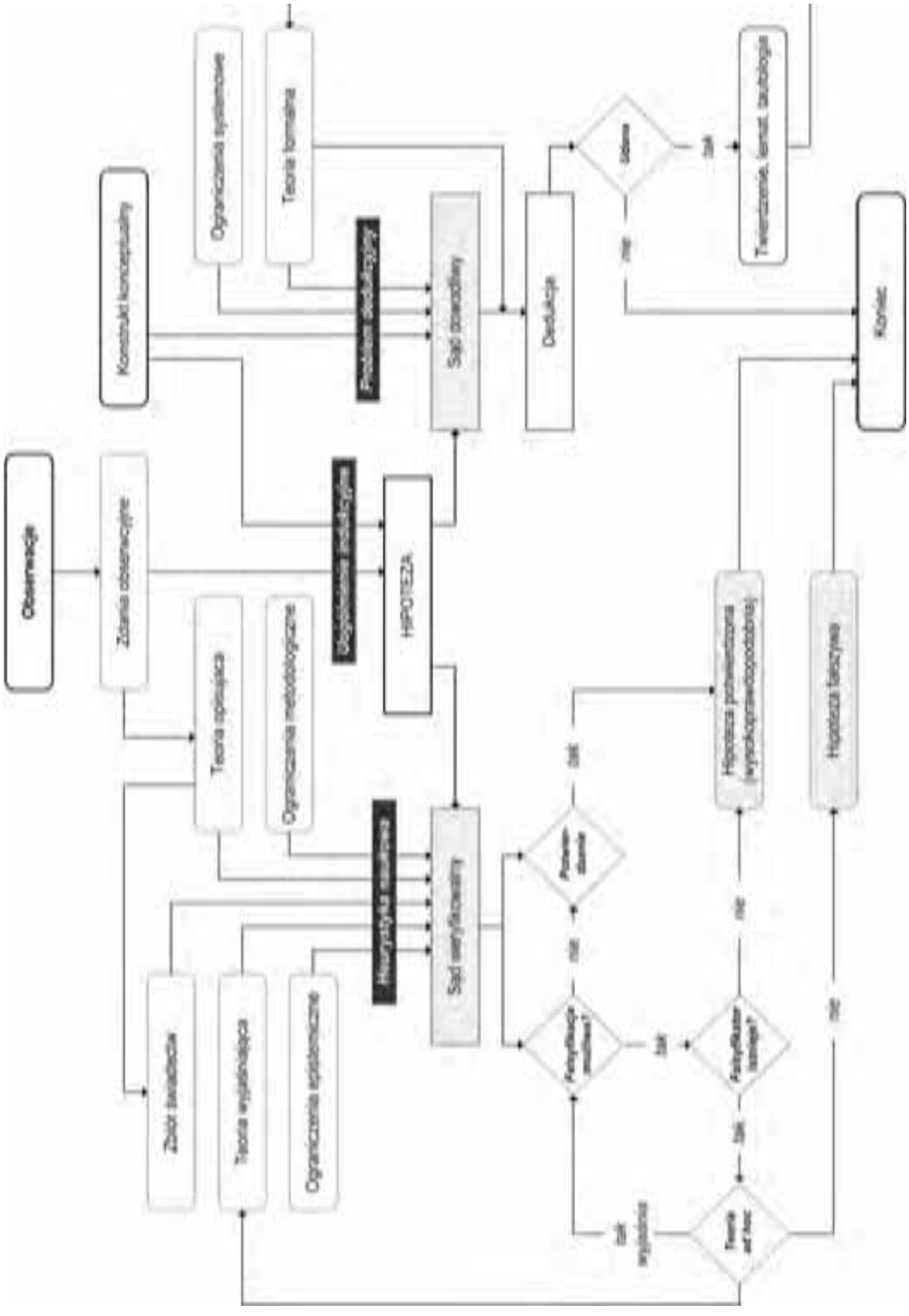
W rozumowaniu dotyczącym problemów zarządzania wynikanie dedukcyjne ma bardzo ograniczone zastosowanie. Jeżeli jednak przyjmiemy odwrotną logikę postępowania, tzn.: mamy pewien fakt i staramy się znaleźć najbardziej prawdopodobną przyczynę jego zaistnienia, to ma to istotne znaczenie, umożliwiające dochodzenia do hipotez. Taka heurystyka, pochodząca od C.S. Peirce'a nazwana jest rozumowaniem abdukcyjnym[21]. Wykorzystanie kombinacji heurystycznej abdukcja, hipoteza, indukcja stanowi najbardziej pożądany typ wnioskowania, prowadzący do dobrze uwarunkowanych uogólnień.

W tym kontekście, zaproponowana na rys. 1 koncepcja kompromisu heurystycznego, odpowiada idei paradygmatu naukowego, zachowując jednak sposób rozumowania dostosowany do potrzeb nauk społecznych. Tym samym dopuszcza on zarówno stosowalność logiki rozmytej, probabilistycznej oraz budowania wiedzy opartej na weryfikacjonizmie. Dopuszcza również stosowanie demarkacji w osłabionej wersji do poziomu demarkacji selekcjonującej[22]. Cytując M. Shlicka [*…W wyniku ostatecznej analizy sądy naukowe okazują się być jedynie hipotezami; prawdziwość ich nie jest absolutnie zagwarantowana. Musimy być zadowoleni jeśli ich prawdopodobieństwo przyjmuje szczególnie wysoką wartość*][11]. Dlatego logika probabilistyczna, oferująca kryteria prawdy w formie „prawdopodobne na poziomie 95 %" (ale automatycznie fałszywe w 5 %) stanowi pragmatyczny kompromis i sankcjonuje rozmycie demarkacyjne. Stąd wynika możliwość budowania prawdy akceptowalnej w danym czasie i kontekście, jako maksimum tego, co racjonalnie osiągalne. Nie oznacza to jednak, że gdzie tylko jest to możliwe nie należy poszukiwać falsyfikacji w popperowskim sensie. Wówczas można dojść do prawd epistemicznych, które na poziomie operacyjnym zarządzania mają szczególne znaczenie.

---

[21] Magnani L., Abduction, *Reason and Science. Process of Discovery and Explanation*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2001.

[22] Gospodarek T., *Representative Management as a Rational Research Program In Kuhn-Lakatos-Laudan Sense*, Int. J of Economics and Business Research, vol. 1 No. 4, 2009, 409 – 421.




**Rysunek 1. Schemat metodologiczny kompromisu heurystycznego w naukach o zarządzaniu [opr. własne].**

## 3. KTÓRA TEORIA ZARZĄDZANIA?

Akceptowalna teoria jest zbudowana z układu zdań stanowiących sądy *wyłącznie prawdziwe* na temat opisywanego przedmiotu teorii (w danym czasie i kontekście). Jednak prawda każdego z tych sądów odnosi się wyłącznie do danej teorii. Pisał P. Feyerabend [*Nie ma takiej teorii, która byłaby zgodna ze wszystkim faktami ze swej dziedziny, a jednak to nie zawsze teoria jest temu winna. Fakty są ustanawiane przez dawniejsze ideologie, a zaistnienie konfliktu między faktami, a teorią może świadczyć o postępie*][17]. W nauce zawsze istnieją teorie konkurencyjne. Dlatego to samo zdanie może być prawdziwe w odniesieniu do jednej z teorii, a fałszywe w odniesieniu do innej. Czy w naukach o zarządzaniu dysponujemy teoriami, czy raczej koncepcjami? Warto zastanowić się nad pojęciem znaczenia „teoria". Stosując ujęcie epistemologiczne, teoria będzie stanowić opis pewnego bytu abstrakcyjnego. Stąd wynika następujące sformułowanie: *Za racjonalny przyjmiemy ten opis, który przy danym zbiorze świadectw czasu bieżącego t stanowi zbiór hipotez {H}, w stosunku do których możemy wnioskować w najlepszym zamyśle, że są one prawdziwe i weryfikowalne eksperymentalnie, a przy tym będą najlepiej skorelowane ze zbiorem tych świadectw*[8]. Powyższe zdanie konstytuuje dążność do prawdy danej teorii, o ile będziemy budować wystarczająco dobre świadectwa potwierdzające. Według Duhema[23] [*…Każda teoria będzie składała się z dwóch części: „przedstawiającej", która zawiera prawa eksperymentalne i „wyjaśniającej", która zmierza do uchwycenia rzeczywistości w formie ścisłych praw. Kiedy jedna teoria zostaje wyparta przez drugą, na poziomie „przedstawiającym" zachowana jest niemal ciągłość opisu, natomiast w części „wyjaśniającej" obserwowana jest skrajna nieciągłość. […] Wszystko co jest dobre w teorii znajduje się w jej części przedstawiającej. […] Z drugiej strony, cokolwiek jest fałszywe w teorii znajduje się przede wszystkim w jej części wyjaśniającej].* Oznacza to żądanie wyłącznie opisowości dla wiarygodnej teorii i odrzucenie prawdziwości heurystyki i metafizycznych przewidywań. Tym bardziej, że obserwacje prowadzą do następujących uogólnień:

- *nie istnieje jedna, uniwersalna organizacja, satysfakcjonująca wszystkich jej interesariuszy,*
- *nie istnieje jeden, uniwersalny sposób uzyskania wyniku w zarządzaniu organizacją,*
- *nie istnieje jeden, uniwersalny opis formalny systemu zarządzanego.*

Stąd poszukiwanie jednej teorii dla wszystkich przypadków wydaje się być zagadnieniem niewykonalnym. Trzeba szukać teorii cząstkowych i wypracować kryterium wyboru lepszej, o wyższej mocy wyjaśniającej. Ale co to znaczy: porównać dwie teorie? Zakładamy, że kolejny ciąg porównywanych teorii posiada własność φ (np. wyjaśniającą potrzeby pracownika) w mniej-

[23] Watkins J., s. 52.

szym lub większym stopniu. J. Watkins pisał[24]: [...*Załóżmy, że zostało nadane znaczenie twierdzeniu „Teoria $T_j$ jest bardziej φ, niż teoria $T_i$", ale że nie istnieje przy tym żadna możliwość oceny prawdziwości lub fałszywości tego twierdzenia. Wówczas cel zmierzania ku teorii najbardziej φ byłby wykonalny gdyby ciąg teorii $T_1,T_2,T_3$... zmierzał w kierunku φ. Tyle, że mając nadzieję, że tak jest – możemy również obawiać się, że tak nie jest*]. Stąd istnienie uniwersalnej teorii zarządzania wymaga ustalenia i zdefiniowania nie tylko własności φ, ale również skonstruowania kryterium „co to znaczy bardziej φ". Można zatem oczekiwać, że w określonym okresie czasu i kontekście kilka teorii na raz będzie dawać zadowalające rezultaty. Przykładem może być teoria ERG Alderfera[25], jako podteoria teorii Maslowa[26]. Ale najbardziej spektakularną obserwacją w obszarze zarządzania jest fakt, że określony wynik ekonomiczny można osiągnąć na wiele sposobów, wykorzystując różne własności układu generującego wartość. Stąd wynika, że: *istnieje ogólna teoria zarządzania, w której można wyróżnić szereg podteorii o równoważnej mocy cząstkowych wyjaśnień i wyższym poziomie spójności niż teoria ogólna. System zdań bazowych ogólnej teorii zarządzania nie jest spójny, jak również nie jest zupełny dlatego koniecznym jest wyselekcjonowanie teorii spójnych, których agregacja umożliwi heurystykę wysoce uprawdopodobnioną.*

Jakie zatem cele można postawić akceptowalnej teorii zarządzania? Wydaje się racjonalnym, żeby dostarczała pożądanej wiedzy praktycznej, spełniającej następujące kryteria pragmatyczne: spójności, dostępności, wsparcia decyzji i wyborów, bezstronności, zbliżenia do prawdy, skutecznej predykcji. Niestety, taki konstrukt jest pewnym ideałem utopijnym, do którego należy zmierzać, ale nie da się go osiągnąć. Czy w związku z tym należy formułować ogólną teorię zarządzania? Nie da się na to pytanie odpowiedzieć w sposób jednoznaczny. Jeżeli jest to wyzwanie dążenia do ideału Bacona-Kartezjusza ustalenia optymalnego celu teorii, to należy budować ciągi teorii o coraz większej mocy objaśniającej i próbować je sklejać w układy wieloparadygmatyczne.

## 4. CZY PROGNOZA MOŻE BYĆ ROZWAŻANA W KATEGORIACH PRAWDZIWOŚCI SĄDU?

Problem prawdy prognostycznej wiąże się z założeniem, że dane bieżące oraz przeszłe uprawniają do wypowiadania sądów o przyszłości. Im bardziej potwierdzalne hipotezy czasu teraźniejszego stanowią podstawę prognozy i im więcej świadectw przyszłych zdarzeń można przedstawić w stosunku do hipotez prognostycznych, tym bardziej prawdopodobna jest ich użyteczność i oczekiwane wartości kwantyfikatorów funkcji celu. Ale czy to już można uznać za zbliżenie do prawdy? Model przyszłych zachowań podmiotu

[24] Watkins J., s. 29.
[25] Alderfer C. P., *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*, Organizational Behaviour and Human Performance, 4(2), (1969), 142–175.
[26] Maslow A. H., *A Theory of Human Motivation,* Psychological Review, 50(4), 1940, 370–396).

prognozy jest weryfikowalny po czasie t, stanowiącym horyzont czasowy przewidywań. Po czasie t obserwator może dokonać pomiaru kwantyfikatorów i sfalsyfikować, bądź przyjąć za potwierdzone wnioskowania oraz hipotezy postawione w przeszłości, jako wiedzę uprawdopodobnioną za pomocą dostępnych mu świadectw w chwili pomiaru. W ten sposób prognoza może osiągnąć określony poziom prawdy mierzalnej po czasie t. Niestety w chwili $t_0$ jej formułowania mieliśmy do czynienia ze światem A, a w chwili pomiaru po czasie t, już z innym światem B. Wraz ze zmianą porównywanych kontekstów A oraz B może dojść do zmian w obrębie świadectw i tym samym założone *ceteris paribus*, niezmienniczości kryteriów porównań może nie być prawdziwe. Nie wyklucza to jednak występowania prawdy warunkowej dla prognozy i osiągnięcia po czasie t prawdy wysoko prawdopodobnej (akceptowalnej). Stąd można wywodzić racjonalną prognozę, którą można nazwać „prognozą naukową"[27].

*Prognoza naukowa dąży do udowodnionej prawdy o stanie układu X po czasie t, a zbiór hipotez {S} w chwili jej formułowania $t_0$ jest zbiorem prawd wysoko prawdopodobnych i weryfikowalnych przez zbiór dostępnych w chwili $t_0$ oraz po czasie t świadectw {E}, przy czym zbiór hipotez prognostycznych {S} jest układem prawd warunkowych i możliwych, jeżeli,*

- *jest wewnętrznie spójny,*
- *jest zgodny z pewnym niepustym zbiorem świadectw {E} dostępnych w chwili $t_0$ i po czasie t, słabo zmiennych w czasie,*
- *nie są znane żadne sprzeczności wewnątrz {S} oraz pomiędzy S a świadectwem E w chwili formułowania strategii $t_0$ .*

Tak uwarunkowana heurystyka prognostyczna może być uznać za prawdę możliwą i akceptowalną w danym kontekście. Wszelkie, inne rozumienie prawdy prognostycznej, wymaga pełnej analizy epistemologicznej oraz przyjęcia stosownej pozycji wnioskowania, definicji prawdy oraz funkcji celu umożliwiającej weryfikację w czasie. Ale jeżeli udana prognoza może zostać uznana za sąd akceptowalnie prawdziwy, to oznacza, że musiała istnieć jakakolwiek teoria posiadające cechy wyjaśniające, na podstawie której wywiedziono hipotezy sprawdzalne po czasie t. Spełniono tym samym warunek predykcji zbioru teorii zastosowanego przy konstrukcji prognozy. To pozwala na postawienie problemu abdukcyjnego: jak do tego doszło, że uzyskano prawidłowy obraz rozwoju w czasie przedmiotu prognozy? Pisał N. Bohr [*…Przewidywanie jest bardzo trudne, szczególnie jeśli idzie o przyszłość*]. Dlatego jednym z desygnatów istnienia dobrej teorii zarządzania jest możliwość wygenerowania użytecznej i sprawdzalnej prognozy. Niestety, nasza wiedza jest doskonała *a posteriori*. Potrafimy doskonale uzasadnić historyczne zmiany cen walorów na giełdzie[28], ale przewidywanie na podstawie bieżących informacji kursów giełdowych kolejnego dnia może skoń-

[27] Gospodarek T., *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, [in] R. Krupski red. *„Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Ser. Zarządzanie, 2010, pp. 215-242.

[28] Mantegna R. N., Stanley E. H., *An Introduction to Econophysics: Correlations and Complexity in Finance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

czyć się podobnie do przygody I. Newtona, który w 1720 roku wypowiedział znamienną kwestię: *„Potrafię przewidzieć ruchy ciał niebieskich ale nie szaleństwa ludzi."*[29].

## PODSUMOWANIE

Przedstawione poglądy na kwestie prawdy, budowy teorii oraz racjonalnego wnioskowania w teorii zarządzania wywodzą się z koncepcji filozofii nauki XX wieku. Koncepcje T. Kuhna oraz I. Lakatosa umożliwiają zbudowanie nie tylko zrębów poprawnej teorii, cechującej się spójnością ale również optymalnego rozwoju nauki w tym nauk o zarządzaniu[22]. Jednocześnie prace K. Poppera oraz R. Carnapa ugruntowały stosowalność logiki odkrycia naukowego, akceptowalnej w naukach społecznych. W ten sposób powstał pewien szkielet bazowy, w który można wpisać koncepcje i teorie badaczy obszaru nauk o zarządzaniu. Jedną z koncepcji szkieletowych, wykorzystujących metody filozofii nauki jest koncepcja ontologiczna budowy teorii zarządzania[8] prowadząca do spójnego systemu zdań bazowych oraz pragmatycznych kryteriów prawdziwości sądu. W taki szkielet wpisuje się rozwój teorii zarządzania od taylorowskiego zarządzania naukowego poprzez koncepcje behawioralne, badania operacyjne aż do aktualnie najbardziej użytecznych ujęć: zasobowego oraz kontyngencji. Przedstawienie rozwoju mocy wyjaśniającej kolejnych uaktualnień teorii stanowi odpowiedź na problem „teorii bardziej φ".

W tym kontekście należy przyjąć, że zgodnie z ideałem Bacona-Kartezjusza, możliwe jest dążenie do wysokoprawdopodobnej teorii ogólnej zarządzania. Jest to proces prowadzony metodą kolejnych przybliżeń, wykorzystujący wnioskowanie rozmyte oraz pragmatyczną koncepcję prawdy. Należy przyjąć za dobrą monetę istnienie eklektyzmu metodologicznego, prowadzącego do osiągania celów temporalnych oraz praktycznych. Jednak konieczne jest porządkowanie epistemologii i budowanie spójności systemu zdań bazowych. W ten sposób teoria zarządzania może zbudować mocniejszą linię demarkacyjną aniżeli demarkacja selekcjonująca, oparta na filtracji problemów należących do wspólnego paradygmatu lub układu paradygmatów sprzężonych.

Kierunki badań, które mogą wynikać z niniejszego dyskursu związane są z odpowiedzią na postawione we wstępie zagadnienia centralne, a przede wszystkim na budowanie zbioru świadectw uwiarygodnienia hipotez. Również pożądanym kierunkiem jest formułowanie programów badawczych w sensie Lakatosa[8,22], godzących popperowski falsyfikacjonizm oraz rozwój nauki w sensie Kuhna, a ponadto stworzenie układów paradygmatów wzajemnie sprzężonych, umożliwiających formułowanie teorii wyjaśniających

[29] Słowa te wypowiedział Newton, gdy stracił na akcjach firmy South Sea 20 tys. funtów ("*I can calculate the motions of heavenly bodies, but not the madness of people*"). Matematycznie i statystycznie akcje te powinny przynosić zysk, niestety narastająca bańka spekulacyjna musiała pęknąć, zwłaszcza że South See trudniła się dostarczaniem niewolników z Afryki do Stanów Zjednoczonych. Niestety, w roku 1720 panika na giełdzie spowodowała gwałtowną przecenę i poważną stratę u inwestorów.

z zakresu zagadnień filtrowanych przez dany program badawczy. Wydaje się również koniecznym podjęcie prób konfrontacji różnych heurystyk opartych na odmiennych postawach epistemologicznych w celu wyszukania uwspólnionych sądów. Te stanowić będą w przyszłości zręby paradygmatów, kandydujących do sformułowań nowych programów badawczych.

## LITERATURA:

[1] Alderfer C. P., *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), (1969), 142–175.

[2] Carnap R., *An Introduction to the Philosophy of Science*, New York: Dover Publications Inc., 1995.

[3] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, Warszawa: PWE, 2007.

[4] Debreu G., *Theory of Value. An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium*, New Haven and London: Yale University Press, 1959.

[5] Feyerabend P.K., *Przeciw Metodzie*, Wrocław: Siedmioróg 2001, (Verso/NLB Ltd. 1987).

[6] Gospodarek T., *Representative Management as a Rational Research Program In Kuhn-Lakatos-Laudan Sense*, Int. J of Economics and Business Research, vol. 1 No. 4, 2009, 409 – 421.

[7] Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Warszawa: PWN 2012 (w druku).

[8] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009.

[9] Gospodarek T., *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, [in] R. Krupski red. *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Ser. Zarządzanie, 2010, s. 215-242.

[10] Gossen H. H., *Die Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln* (1854).

[11] Gribbin J., *Nauka u progu III tysiąclecia*. Warszawa: Amber, 1999, s. 11.

[12] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, 2011.

[13] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy i trendy*, Warszawa: PWN, 1999.

[14] Lakoff, G., Johnson M., *Metaphors We Live By*, Chicago: University of Chicago Press, 1980.

[15] Magnani L., *Abduction, Reason and Science. Process of Discovery and Explanation*", New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2001.

[16] Mantegna R. N., Stanley E. H., *An Introduction to Econophysics: Correlations and Complexity in Finance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

[17] Maslow A. H., *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, 50(4), 1940, 370–396).

[18] Mesjasz C., *Complexity of Social Systems*, Acta Phys. Polonica A., 117(4), (2010), 706-715.

[19] Obłój K., [w] A. Koźmiński, red., *Reaktywacja*, Warszawa: Poltext, 2010, s. 125.

[20] Popper K. R., *Logika odkrycia naukowego*, Warszawa: Fundacja Aletheia, 2002.

[21] Raynor M. E., *Paradoks strategii*, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA, 2008.

[22] Richardson, K.A., Lissack, M.R., *On the status of boundaries, both natural and organizational: a complex systems perspective*, Emergence: Complexity & Organization vo. 3 No. 4; (2001), 32–49.

[23] Sokal A., Brickmont J., *Modne bzdury. O nadużywaniu pojęć z zakresu nauk ścisłych przez postmodernistycznych intelektualistów*, Prószyński i Spółka, Warszawa, 1998.

[24] Strafin P. D., *Teoria gier*, wyd. II, Warszawa: Wydawnictwo naukowe Scholar, 2004.

[25] Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: PWE, 2005.

[26] Watkins J., *Nauka a sceptycyzm*, Warszawa: PWN, 1989.

## STRESZCZENIE

W pracy poruszono problematykę poprawności rozumowania w obrębie teorii zarządzania tak, żeby zgodnie z zasadami filozofii nauki osiągnąć najbardziej uprawdopodobnione sądy. Zaproponowano kompromis heurystyczny, łączący wykorzystanie abdukcji, indukcji oraz dedukcji. Przedstawiono optymalny cel stawiany teoriom oraz sposób osiąganie prawdy akceptowalnej. Dokonano analizy problemu przewidywania jako prawdy akceptowalnej oraz prognozy jako zdania naukowego. Zaproponowano możliwe kierunki badań związane z zastosowaniem metodologii filozofii nauki w budowaniu teorii zarządzania.



## SUMMARY

The problem of correct reasoning according to philosophy of science suggestions related to theory of management for the most probable judgments was discussed in this paper. Heuristic compromise, where abductive, inductive and deductife inferring may be used together has been introduced and discussed. The optimum goal of management theories and methodology of achieving acceptable truth was proposed. Analysis of truth of scientific type predictions and possible research directions using philosophy of science methodology in the management theory were proposed.

Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Metody eksperymentalne w badaniach ekonomicznych

## WSTĘP

Stawianie problemu naukowego implikuje konieczność ustalenia sposobu jego rozwiązania. Stąd postulat wyboru metody naukowej rozwiązania problemu naukowego. Metoda naukowa jest racjonalną drogą rozwiązania problemu. W naukach o zarządzaniu wykorzystuje się wiele różnych metod naukowych, w tym takich, które mają charakter uniwersalny. Metoda eksperymentu, obserwacji czy symulacji z uwagi na wiele walorów z powodzeniem może i powinna być wykorzystywana, jako naukowa metoda prowadzenia badań i rozwiązywania problemów naukowych w naukach ekonomicznych, a także w naukach o zarządzaniu. Niezależnie od stosowanej metody naukowej, każde wnioskowanie naukowe powinno charakteryzować się dociekliwością, precyzją w interpretacji oraz obiektywizmem.

Nauki ekonomiczne korzystają z różnych naukowych metod badawczych. Metodologia badań naukowych wskazuje na wiele możliwych do stosowania metod w procesie prowadzenia badań naukowych. Niektóre z metod są częściej wykorzystywane w określonych naukach inne rzadziej. Prezentowane opracowanie koncentruje się w zasadzie na konfigurowaniu sytuacji eksperymentalnej, która przedstawiona jest z pespektywy metod eksperymentalnych. Wydaje się, że te metody bardziej charakterystyczne są dla nauk ścisłych, a nie ekonomicznych. W tym opracowaniu zostanie przedstawiona nie tylko istota eksperymentu, lecz także zakres wykorzystywania w badaniach prowadzonych w obszarze nauk ekonomicznych. Najogólniej, eksperyment naukowy przeprowadzany jest na „żywym organizmie", podczas gdy np. symulacja oznacza eksperymentowanie na modelu. Warto zapoznać się z istotą metod eksperymentalnych, aby właściwie ocenić możliwości ich wykorzystania w celu uzyskania spodziewanego wyniku nauko-

wego. Warto także mieć świadomość ograniczeń i możliwości wykorzystania metod prowadzenia badań naukowych.

## 1. EKSPERYMENT W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

W nauce eksperyment to metoda badań typowa dla nauk indukcyjnych, której podstawową częścią jest wywoływanie jakiegoś procesu lub regulowanie warunków, aby umożliwić dokładniejsze zbadanie tego procesu.

Eksperyment jest swoistego rodzaju obserwacją. Lecz sam w sobie pod wieloma względami przewyższa metody obserwacji. Głównie z tego względu, że jest lepszą metodą ścisłego badania związków przyczynowych. Umożliwia także poznawanie zjawisk niespotykanych w naturalnych warunkach[1]. Inne walory procedury eksperymentalnej obejmują:

- możliwość zamierzonego, planowanego wywołania zmian wpływających na badane zjawiska;
- możliwość częstego powtarzania określonego badania, powodowania zmian i wywołania określonej czynności w dowolnej liczbie (w obserwacji nie ma takiej możliwości);
- możliwość ujednolicania warunków badanych warunków i kontrolowanie ich;
- umożliwienie kreowania wybranych sytuacji, mających wpływ na przebieg określonego zjawiska, zależnego od dowolnej ilości czynników;
- możliwość przeprowadzania pomiarów wielowymiarowych;
- możliwość zmierzenia częstotliwości pojawiania się analizowanych procesów;
- skrócenie czasu bada i sprawdzania ich wyników;
- uzyskiwanie bardziej ścisłej wiedzy

Obok niewątpliwych walorów metody eksperymentu metodologowie konstruują pewne przeciwwskazania w obszarze stosowania tej metody. Wśród nich na pierwsze miejsce wysuwa się pytanie o moralne granice eksperymentu, o to jak daleko eksperyment może być posunięty. Innym przeciwwskazaniem zastosowania eksperymentu jako metody naukowej jest brak celowości w założeniu czynnika wprowadzającego zmiany.

Ponadto, co należy jeszcze raz wyraźnie podkreślić, eksperyment nie nadaje się do badania zjawisk niepowtarzalnych i przeszłych. Zastosowanie eksperymentu we wspomnianych sytuacjach jest ewidentnym błędem metodologicznym. Główne zastosowanie ma do badania prostych zjawisk biologicznych i społecznych.

---

[1] Stachak S. (2006), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza Warszawa, s. 164.

Można także wskazać inne potencjalne błędy, którymi najczęściej zagrożone jest stosowanie eksperymentu jako metody badań naukowych. Wśród nich warto podkreślić[2]:

- wpływ pierwszego pomiaru,
- wpływ czynników niekontrolowanych,
- reakcje respondentów,
- wpływ instrumentu pomiarowego,
- zmiany składu prób,
- niewystarczający czas pomiarów,
- oraz wiele innych.

Jak wynika z przedstawionej powyżej dyskusji eksperyment jest wartościową metodą naukową, która dzięki działalności metodologów została zaimplementowana do nauk społecznych, a także w szczególności ekonomicznych. Niewątpliwie wymaga jednak od badacza dużej dyscypliny i konsekwencji w prowadzeniu badań naukowych. Wymaga także spostrzegawczości i umiejętności interpretowania zależności przyczynowych. Jest metodą, którą warto rekomendować do prowadzenia badań w obszarze zarządzania strategicznego.

## 2. ISTOTA EKSPERYMENTU

Eksperyment kojarzony jest zwykle z zastosowaniem określonych instrumentów. Wyobraźnia podpowiada konkretne obrazy: np. laboratorium, w którym badacz wykorzystując określone instrumenty czy przeprowadza doświadczenia prowadzące do uzyskania rezultatu. Natomiast wbrew powszechnemu rozumieniu eksperymentu, eksperyment naukowy ma o wiele szersze konotacje oraz możliwości zastosowania. Także w naukach ekonomicznych. Eksperyment naukowy jest powtarzalnym zabiegiem poznawczym, polegającym na celowej zmianie przez badacza wybranych czynników, przy równoczesnej kontroli pozostałych czynników, wykonanym w celu wywołania lub ustalenia wielkości skutków dokonanej zmiany[3]. Co niezwykle istotne jest metodą stosowaną dla uzyskania wiedzy faktualnej.

Eksperyment naukowy polega na wprowadzeniu przez badacza zaplanowanej zmiany jednego czynnika lub grupy czynników w badanym procesie, przy jednoczesnym monitoringu pozostałych czynników. Eksperyment ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące skutków wprowadzonej zmiany.

---

[2] Kaczmarczyk S. (2002), *Badania marketingowe. Metody i Techniki*, PWE Warszawa, s. 235-238.

[3] Stachak S. (2006), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza Warszawa, s. 163.

Eksperyment naukowy, co warto podkreślić, znajduje szczególne zastosowanie przy badaniu zjawisk powtarzających się w warunkach przynajmniej częściowo takich samych. Oznacza to, że nie ma możliwości prowadzenia eksperymentu nad zjawiskami indywidualnymi i niepowtarzalnymi.

Eksperyment jako metoda badawcza polega na celowym wprowadzaniu do procesu poznania naukowego czynnika, który jest czynnikiem eksperymentalnym (zmienną niezależną). Obserwowane zmiany, jakie powstają pod wpływem wprowadzanego czynnika eksperymentalnego, stanowią zmienne zależne, bo są one zależne do zmiennej niezależnej (eksperymentalnej). Pomiarowi poddawane są zmienne zależne. Kontrolowanie eksperymentu możliwe staje się, gdy występuje zależność przyczynowo-skutkowa między zmiennymi. Zmiennymi niezależnymi, czyli całkowicie pozostającymi zależnymi od eksperymentatora oraz zmiennymi zależnymi, którymi są zmiany, będące wynikiem oddziaływania czynników eksperymentalnych. Podstawową zasadą stosowania metody eksperymentu jest zmiana tylko jednego warunku/zmiennej składającej się na zjawisko. Pozostałe muszą pozostać bez zmian, aby można było zidentyfikować związek przyczynowy między tą zmienną a kształtowaniem się zjawiska. Jeśli bowiem zmienimy dwie lub więcej zmiennych nie będzie możliwe określenie, która z nich wywołała określone skutki w badanym zjawisku.

Eksperyment naukowy rozpoczyna postawienie hipotezy możliwej do testowania. Aby zweryfikować hipotezę – udzielić odpowiedzi czy jest prawdziwa czy fałszywa – osoba przeprowadzająca eksperyment musi mieć dostęp do dwóch grup obiektów: grupy eksperymentalnej i grupy kontrolnej. Oczywiście konieczny jest właściwy dobór próby do badania. Można także zastosować *quazi* eksperyment[4], w którym wykorzystuje się grupy, które nie są ekwiwalentne[5].

Eksperyment naukowy jest metodą polegającą na wywołaniu lub zmienieniu procesów przez wprowadzenie do nich jakiegoś czynnika i obserwowaniu zmian pod jego wpływem zachodzących. Rezultatem eksperymentu są zawsze określone zmiany lub ich brak, zmiany nie tylko pochodzące z badanego układu (chociaż są one najważniejsze), ale także zmiany zasobu naszej wiedzy.

Podstawowym celem eksperymentu jest wykrycie zależności przyczynowej między dwoma zjawiskami (zmiennymi) i właśnie dzięki temu możliwe staje się formułowanie praw przyczynowych[6]. Zatem, można sądzić, że eksperyment jest najlepszą metodą sprawdzania hipotez przyczynowych. Umożliwia zbadanie istnienia i nasilenia związków między przyczynami a skutkami o wiele szybciej i dokładniej niż przy zastosowaniu innych metod. Poszukiwanie przyczynowości jest niezwykle istotne w badaniach naukowych, ale tak samo trudne. W celu budowania praw przyczynowych

---

[4] Ross S.M., Morrison G.R. (2007), *Experimental Research Methods*, [w:] D.H. Jonassen (red.), *Handbook of Research for Educational Communications and Technology*, AECT Bloomington, s. 1023.

[5] Davies M.B. (2007), *Doing a successful research project. Using qualitative I quantitative method*, Palgrave – Macmillan Basingstoke, s. 32-33.

[6] Podgórski R.A. (2007), *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn, s. 181-182.

warto odwołać się do kanonów logicznych J.S. Milla, z których wynikają praktyczne metody wnioskowania[7]:

- metoda zgodności, która koncentruje się na znalezieniu czynnika, który występuje w każdym przypadku. Jest dobrym sprawdzianem przyczynowości,
- metoda różnicy, polega na znalezieniu czynnika, który jeśli występuje w sytuacji to dane zjawisko wystąpi,
- metoda zgodności i różnicy, ukierunkowana jest na ustaleniu czy między zdarzeniami istnieje związek (prosty) współistnienia, przy założeniu identyczności sytuacji,
- metoda zmian towarzyszących wykorzystywana jest do znalezienia czynnika, którego zmiany wywołują równolegle zmiany skutków,
- metoda reszt, jeśli zawsze fakt drugi występuje po pierwszym, a pierwszy poprzedza drugi.

Te metody są wzorcami czy archetypami badań eksperymentalnych, przy czym największe znaczenie przypisuje się metodzie różnicy, na której opiera się eksperymenty w naukach społecznych, humanistycznych i ekonomicznych. I mimo tego, że J.S. Mill – twórca logiki eksperymentalnej – uważał, że w naukach społecznych eksperyment nie może być stosowany, zaczęto tę metodę wykorzystywać w psychologii, naukach społecznych i w niektórych naukach ekonomicznych, w tym do badania problemów organizacji (np. eksperymenty Taylora, Gilbretha, Mayo). Także socjologia korzysta z metody eksperymentu jako metody prowadzenia badań naukowych. Zasadniczo właśnie literatura socjologiczna wskazuje na trzy typy eksperymentów: projektowany w terenie, *ex post facto* oraz laboratoryjny.

Zdaniem niektórych metodologów eksperyment jest szczególnym przypadkiem obserwacji różniącym się jednak od obserwacji bardziej złożoną strukturą, staranniej dopracowanym zmysłem badawczym i posługiwaniem się większą i różnorodną ilością narzędzi badawczych. Te różnice, w tym głównie złożona struktura zabiegów technicznych, wielość narzędzi badawczych (np. badanie dokumentacji, arkusze lub dzienniki obserwacji, notatki z rozmów) oraz konieczność istnienia generalnej koncepcji wiążącej w celową jedność różnorodne poczynania badawcze, przemawia za zaliczeniem eksperymentu do naukowych metod badawczych[8]. Eksperyment przeprowadza się w celu dokonywania obserwacji zjawiska, które potrafimy sami wywołać lub dowolnie zmieniać.

Warto w tym miejscu nawiązać do istoty metody obserwacji. Obserwacja jest istotnym składnikiem wielu metod naukowych w tym eksperymentu. W zasadzie każde badanie naukowe opiera się na obserwacji w swej początkowej fazie. To właśnie dzięki obserwacji można w rezultacie dokonać wyboru odpowiedniej metody naukowej. Obserwacja odnosi się do spostrze-

[7] Pytkowski W. (1985) *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN Warszawa, s.124.
[8] Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo „Żak", Warszawa, s. 73.

gania, przy czym to spostrzeganie musi mieć charakter celowy i uważny. Efektem obserwacji naukowej są spostrzeżenia naukowe[9].

Obserwacja pozwala między innymi stawiać hipotezy, gromadzić określone dane czy weryfikować i selekcjonować zgromadzone materiały badawcze. Obecnie, wskutek rozwoju innych bardziej efektywnych metod badawczych, traci swoje pierwotne znaczenie, stając się metoda uzupełniająca lub nawet techniką badawczą.

Wartość poznawcza metod obserwacyjnych polega głównie na opisie zjawisk. Poznawanie związków przyczynowych możliwe jest tylko przy zastosowaniu eksperymentu, w warunkach zmienności zachodzącej w danym zjawisku. Obserwacja jest nierozłączną częścią eksperymentu podporządkowaną właśnie eksperymentowi[10].

Procedura eksperymentalna stawia wiele wymagań dla badacza. Wśród najważniejszych elementów/zasad składających się na tę procedurę warto wskazać na:

- manipulowanie przynajmniej jedną zmienną niezależną,
- stałe monitorowanie zjawiska,
- minimalizowanie wpływów zmiennych niezależnych, zakłócających pomiar zmiennej zależnej,
- dokonywanie pomiaru zmiennej zależnej – pomiar zmian będących wynikiem oddziaływania zmiennych niezależnych.

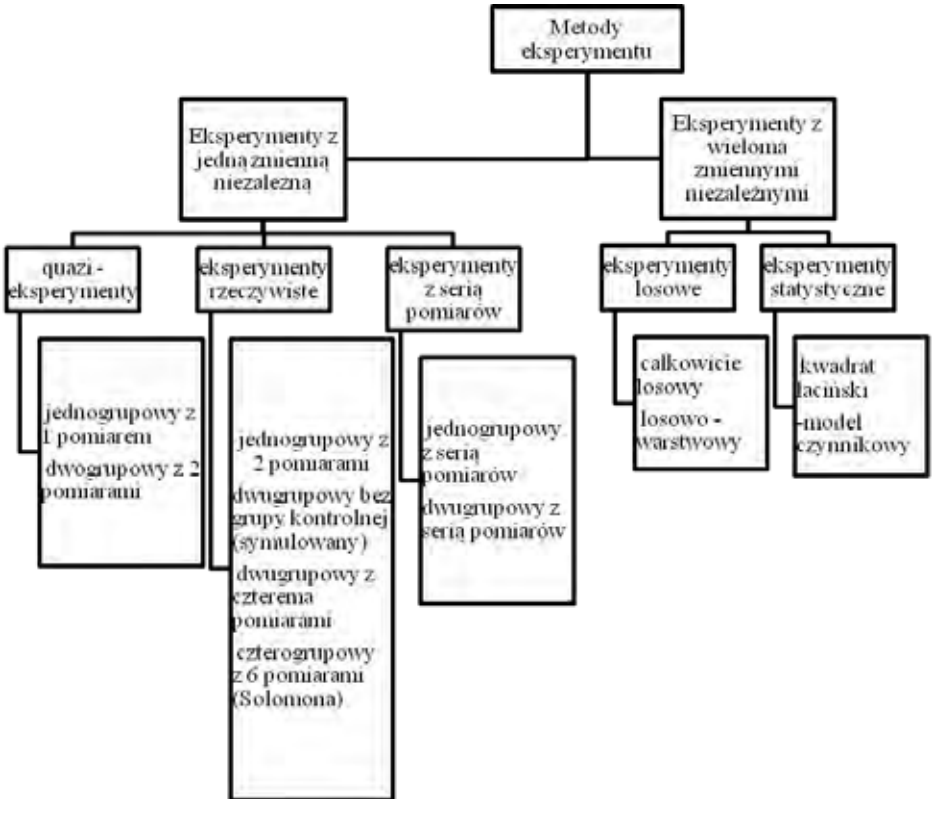
Bardzo istotne w przygotowaniu badania naukowego, w szczególności w przypadku eksperymentu, jest projektowanie badania. Z uwagi na to, że istnieje wiele rodzajów eksperymentu w odmienny sposób przystępujemy do jego projektowania. Rysunek 1 przedstawia pełną klasyfikację metod eksperymentu wykorzystywanych w badaniach marketingowych.

Ponadto, obok różnych odmian metody eksperymentu, należy pamiętać, że każdy eksperyment przeprowadzany jest w określonych warunkach. Z uwagi właśnie na warunki, w których przeprowadza się eksperyment wyróżnia się eksperyment naturalny i sztuczny. Eksperyment naturalny cechuje się dużo mniejszym stopniem kontroli niż eksperyment przeprowadzany w warunkach sztucznych (laboratoryjnych) lecz jego zaletą jest to, że jest przeprowadzany właśnie w warunkach naturalnych. Pewną odmianą eksperymentu naturalnego jest eksperyment gospodarczy. Taki eksperyment oznacza celowe tworzenie warunków, które mają wywołać hipotetycznie założone skutki gospodarcze. Taki eksperyment może dotyczyć całego przedsiębiorstwa bądź wyodrębnionych w nim systemów. Natomiast aby

[9] Obserwacja jako metoda badawcza różni się od prostego spostrzegania tym, że jest procesem ciągłym i celowym. Jest badaniem tego, czego zaistnienia według hipotezy spodziewamy się i oczekujemy. Nie jest, więc spostrzeganiem w sensie percepcji. Metoda badawcza jaką jest obserwacja musi zakładać wybór spostrzeżeń według z góry określonych warunków. Przyjmować odpowiednią ich selekcję, przy czym kryterium selekcji zostaje określone ze względu na cel obserwacji. Obserwacja jest metodą badawczą wówczas, gdy uwzględnia wszystkie etapy działalności badawczej.

[10] Porównanie metody obserwacji i eksperymentu zob. Stachak S. (2006), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza Warszawa. s. 165.

taki eksperyment miał charakter naukowy konieczne jest spełnienie warunku ścisłości wyników, a nie tylko zdobycia orientacyjnych informacji dla potrzeb zarządzania.




**Rysunek 1. Metody eksperymentu stosowane w badaniach marketingowych**

Źródło: Kaczmarczyk S. (2002), *Badania marketingowe. Metody i Techniki*, PWE Warszawa s. 239.

Mimo wielu odmian metody eksperymentu można określić uniwersalne zasady przeprowadzania eksperymentu naukowego. Wśród tych zasad należy wskazać na[11]:

- wyodrębnienie badanego zjawiska (procesu, struktury) od wpływów ubocznych (niekontrolowanych czynników), czyli utworzenie w miarę możliwości układu wyizolowanego (jego wyabstrahowanie),
- ustalenie zmiennych badanego zjawiska i określenie warunków mających stanowić przedmiot czynnej ingerencji eksperymentatora,

[11] Pieter J. (1967), *Ogólna metodologia badań naukowych*, Ossolineum, Wrocław, s. 114.

- wywołanie zmian w wyodrębnionym zjawisku,
- stwierdzenie charakteru i zakresu wywołanej zmiany czynnej (zmiennych zależnych).

## 3. PROCEDURA PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA EKSPERYMENTU

W 2002 roku D. Kahneman (psychologia eksperymentalna) i V. Smith (ekonomia eksperymentalna) otrzymali nagrodę Nobla z ekonomii. Nagroda ta wskazuje istotny zwrot w metodologii badań ekonomicznych – eksperyment jako metoda badawcza stał się ważną i akceptowaną metodą prowadzenia badań naukowych w obszarze ekonomii[12].

Eksperyment w badaniach naukowych wykorzystywany jest w celu: eksploracji, dokonania porównania, eksplanacji, przedstawienia dowodów oraz sprawdzenia poprawności teorii.

Aby te cele osiągnąć warunkiem koniecznym jest zaprojektowanie eksperymentu w taki sposób, aby charakteryzował się wysokim stopniem wewnętrznej poprawności, w przeciwnym razie uzyskane w wyniku eksperymentu dane nie będą adekwatne do testowanej teorii czy hipotezy[13].

Warto zwrócić uwagę na podstawowe komponenty planu badania metodą eksperymentu[14]. Wśród tych elementów należy wskazać na: przedmiot badania, zmienne, instrumentarium, projekt eksperymentu, procedurę, analizę statystyczną.

Każda osoba prowadząca badanie naukowe musi podjąć własne decyzje dotyczące metodologii przeprowadzenia badań metodą eksperymentu. Głównie należy koncentrować uwagę na określeniu celów eksperymentu, metod, które dotychczas były wykorzystywane do badań w tym obszarze oraz adresatów badań.

Wykorzystanie metody eksperymentu w badaniach naukowych, podobnie jak w przypadku innych metod badawczych, wymaga opracowania scenariusza badania naukowego.

W naukach ekonomicznych z reguły wykorzystuje się eksperyment przeprowadzany na niezależnych próbach. Każda próba traktowana jest jako odrębny eksperyment a rezultaty są prezentowane jako średni rezultat wszystkich prób. W takim przypadku są większe możliwości uznania rezultatów, niż w przypadku pojedynczego eksperymentu, nie ma tu także wątpliwości, co do tego, jakie rezultaty prezentować (której próby). Z uwagi na

[12] Dyskusja dotycząca zastosowania eksperymentu w naukach społecznych jest ciągle żywa, por. A. Falk, J. J. Heckman (2009), *Lab Experiments are a Major Source of Knowledge in the Social Sciences*, October 30, UCD Geary Institute discussion paper series; S. D. Levitt and J. A. List (2006) *What Do Laboratory Experiments Tell Us About the Real World?* University of Chicago and NBER, 27 June.

[13] Croson R. (2005), *The Method of Experimental Economics*, "International Negotiation", no. 10, s. 131–148.

[14] na podst.: Creswell J.W. (1994), *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

to, że w wyniku badań eksperymentalnych możemy zdobyć wiedzę dotyczącą wielu aspektów (np. zachowania) niebagatelną kwestią jest dobór właściwego sposobu prezentowania uzyskanych wyników. Istotne stają się także wstępne założenia i struktury poznawcze badacza, które mogą wpływać na sposób odczytywania i interpretowania wyników[15].

Przeprowadzenie eksperymentu może się wiązać z kosztami związanymi chociażby z koniecznością wynagrodzenia podmiotów biorących udział w eksperymencie. Jednak można eksperyment tak zaplanować, aby procedura jego przeprowadzenia nie była kosztowna (np. eksperymenty ze studentami lub umiejscowienie eksperymentu w sieci)[16]. A. Rubinstein m.in. proponuje prostą i ciekawą procedurę eksperymentalną niewymagającą dużych kosztów ani nagród dla grup eksperymentalnych[17].

Przygotowując eksperyment naukowy należy wziąć pod uwagę wiele aspektów**. Planowanie eksperymentu** sprawia, że nabieramy pewności, że będzie przeprowadzony poprawnie i odzwierciedli rzeczywiste sytuacje czy zjawiska w możliwie najlepszy sposób.

Kluczowym działaniem jest **dobór grup** do badań (jedna z nich jest grupą kontrolną, a pozostałe poddane są badaniu wpływu czynnika eksperymentalnego). Dlatego z reguły wykorzystuje się różne techniki doboru grupy (np. randomizacja, dobór losowy, dobór przez dopasowanie).

Przeprowadzenie badania metodą eksperymentu najczęściej odbywa się w oparciu o sekwencję określonych etapów. Poniżej zaproponowano procedurę przeprowadzenia badania naukowego metodą eksperymentu:

1. Identyfikacja problemu badawczego.
2. Formułowanie hipotez(y) i dedukowanie konsekwencji.
3. Opracowanie projektu badania (dobór próby, identyfikacja zmiennych, kontrola zmiennych nieeksperymentalnych, przeprowadzenie badań pilotażowych, opracowanie harmonogramu badania).
4. Przeprowadzenie eksperymentu.
5. Zebranie i kodowanie danych.
6. Zastosowanie testów statystycznych.
7. Analiza i konkluzje.

Eksperymenty są przeprowadzane, aby przewidywać zjawiska. Często eksperymenty są podporządkowane wyjaśnieniu związków przyczynowo – skutkowych. Celem eksperymentu może być więc "lepsze zrozumienie" lub "identyfikacja istotnych zmiennych" lub "znalezienie optymalnych warunków".

---

[15] Roth A.E. (1994), *Let's Keep the Con Out of Experimental Econ: A Methodological Note*, Empirical Economics (Special Issue on Experimental Economics), nr 19, s. 279-289.

[16] Levitt S. D., List J. A. (2007), *What do Laboratory Experiments Measuring Social Preferences tell us about the Real World*, Journal of Economic Perspectives, 21 (2), s. 153-174; Falk A., Heckman J. J. (2009), *Lab Experiments Are a Major Source of Knowledge in the Social Sciences, Science*, 326, 23 October, s. 535-538.

[17] Rubinstein A. (2001), *Joseph Schumpeter Lecture. A theorist's view of experiments,* "European Economic Review", nr 45, s. 615-628.

Po określeniu obszaru badań, badacz podejmuje próbę zidentyfikowania problemu badawczego. Dzięki temu badacz koncentruje się na bardziej wąskim obszarze, który może być właściwie zbadany. Problem badawczy często jest operacjonalizowany, co automatycznie wskazuje sposób jego pomiaru. Uzyskane w wyniku badania rezultaty są zależne od doboru właściwych metod pomiaru. Zdefiniowanie problemu badawczego pomaga w formułowaniu hipotezy badawczej, która jest testowana (względem hipotezy zerowej).

Rodzaj badania – rodzaj eksperymentu, który wykorzystamy w badaniach uzależniony jest od wielu czynników, jak np. wykonalność, czas, koszty, etyka, problemy pomiaru oraz przedmiot testowania. Wybór właściwego rodzaju eksperymentu jest wyborem krytycznym z pespektywy poprawności rezultatów (patrz rys. 1). Rodzaj eksperymentu powinien być także dopasowany do hipotezy, która ma być testowana w badaniu. Ma umożliwić sformułowanie wniosku dotyczącego relacji między zmienną niezależną i zmienną (zmiennymi) zależną (zależnymi).

Dobrą praktyką jest przeprowadzenie badań pilotażowych, przed przeprowadzeniem eksperymentu właściwego. Da nam to pogląd czy eksperyment mierzy to, co ma mierzyć i w związku z tym czy wszystkie elementy eksperymentu zostały poprawnie zaprojektowane. Daje także możliwość zidentyfikowania błędów i problemów, które mogą zniweczyć nasze wysiłki, a jednocześnie udoskonalić projekt badania.

Przeprowadzenie eksperymentu wiąże się, w uproszczeniu, z manipulowaniem zmienną wpływającą na grupę eksperymentalną. Pomiarowi poddane są zmienne zależne, które stanowią przedmiot zainteresowania badacza.

Identyfikacja i kontrola czynników nie eksperymentalnych, które w intencji badacza nie powinny wpływać na uzyskane rezultaty jest krytyczne w celu poprawnego wnioskowania. Badacz powinien je kontrolować a dokonywać pomiaru tylko zmiennej niezależnej jako tej wpływającej na uzyskiwane wyniki. Kontrola eksperymentu umożliwia również przewidywanie zdarzeń, które mogą pojawić się w warunkach eksperymentu i dzięki temu możliwe jest neutralizowanie ich wpływu na pozostałe czynniki. Kontrola eksperymentu może mieć charakter fizycznej kontroli, kontroli zmiennych nie eksperymentalnych, kontroli selektywnej oraz kontroli statystycznej (np. kowariancja).

Analiza i formułowanie wniosków to etap wieńczący badanie naukowe przeprowadzone metodą eksperymentu. W tym obszarze należy zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii. Wyniki eksperymentu powinny być prezentowane statystycznie (nie można niczego dowodzić empirycznie, jeśli nie da się tego obronić statystycznie). Należy wykorzystywać poprawne testy statystyczne (zawsze je wskazując w publikowanych badaniach). Warto też ostrożnie używać sformułowania „ważny" czy „istotny".

Eksperymenty mają częściej charakter badań ilościowych niż jakościowych. W badaniach ilościowych liczba danych podlegających pomiarowi może być ogromna. Dlatego ważne staje się ich poprawne kodowanie w celu przeprowadzenia analizy statystycznej. Celem tej analizy jest umożliwienie formułowania wniosków na podstawie statystyk, ale i, co warto podkreślić,

obserwacji. Badacz może wnioski dotyczące badanego zjawiska uogólniać, jeśli nie ma symptomów wystąpienia zmiennych, które mogły zniekształcić uzyskane rezultaty. Jeśli jednak badacz podejrzewa, że rezultaty mogły być efektem oddziaływania innych zmiennych – nie tylko niezależnej – konieczne jest kontynuowanie badań w celu uzyskania poprawnych rezultatów. Eksperyment z reguły prowadzony jest po to, aby ustalić czy zmienna niezależna ma wpływ na zmienną zależną. Korelacja między zmiennymi nie jest jednak dowodem na to, że istnieje związek przyczynowo-skutkowy.

## 4. PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA EKSPERYMENTU

Badania prowadzone przy wykorzystaniu eksperymentu nie są często prowadzone w obszarze nauk o zarządzaniu i w szczególności zarządzaniu strategicznym. Warto jednak wskazać na kilka eksperymentów, jako dowodów na to, że ta metoda jest także właściwa dla badania problemów zarządzania strategicznego.

Dobrym przykładem są badania zorientowane na wskazanie czy BSC powoduje wzrost efektywności w procesie implementacji strategii przeprowadzone przez prof. J. Strohheckera z Frankfurt School of Finance and Management w okresie od listopada 2005 do stycznia 2007 (w sumie 10 eksperymentów, z których każdy angażował od 13 do 29 uczestników)[18]. W badaniach wykorzystano eksperyment laboratoryjny w celu testowania hipotezy: jeżeli kierownictwo firmy wykorzystuje BSC jako narzędzie zarządzania i kontroli, efektywność organizacji rośnie.

Uczestnicy eksperymentu odgrywali rolę top managerów, zakontraktowanych na 10 'wirtualnych' lat, a ich celem była efektywna implementacja ambitnej strategii rozwoju. Cała sytuacja była opisana szczegółowo w postaci case study. Eksperyment był przeprowadzony, jako wspomagany komputerem i oznaczał podejmowanie decyzji w symulowanych warunkach. Uczestnicy eksperymentu zostali podzieleni na grupę eksperymentalną i grupę kontrolną, gdzie grupa kontrolna nie miała dostępu do BSC, a jedynie do tradycyjnego sposobu raportowania. Wyniki eksperymentu porównano wykorzystując test T.

Podobne badania z wykorzystaniem quasi eksperymentu prowadzili S. Davis i T. L. Albright wykorzystując longitudinalne dane, które były analizowane w tych samych organizacjach bankowych[19]. Badania pozwoliły pozytywnie zweryfikować hipotezę. W grupie kontrolnej efektywność organizacji nie wzrosła.

---

[18] Strohhecker J. (2007), *Does a Balance Scorecard Management Cockpit Increase Strategy Implementation Performance?* Findings of a series of experiments using a system dynamics based micro-world.

[19] Davis, S., Albright, T. L. (2004), *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*, "Management Accounting Research", Vol. 15, 145-153.

Z reguły eksperyment wykorzystywany jest w badaniach, w których uczestnikami są studenci odgrywający rolę menedżerów. I tego typu przykładów można wiele odnaleźć w publikacjach naukowych[20].

## PODSUMOWANIE

Badania eksperymentalne w obszarze zarządzania strategicznego są ciągle jeszcze unikatowe. Jeśli są przeprowadzane to z reguły w postaci quasi eksperymentu. Trudnością jest tutaj przeprowadzenie eksperymentu w warunkach naturalnych i wyizolowanie wpływu wyłącznie jednej zmiennej na drugą niezależną. Konieczne staje się kontrolowanie pozostałych zmiennych, które mogą mieć wpływ na wyniki.

Eksperyment jest wykorzystywany do identyfikowania zachowań menedżerów i ma znaczącą tradycję i w ekonomii i psychologii. W ogólnym zarysie najczęściej korzysta się z eksperymentu do: 1) dokonania oceny predykcyjnej określonej teorii, i 2) w celu zidentyfikowania właściwych założeń odnoszących się do zachowania, aby dokonać rozwoju teorii. W praktyce przeprowadzenie naturalnego eksperymentu jest trudne, z uwagi na trudność kontrolowania całego zbioru złożonych i często idiosynkratycznych sytuacji strategicznych.

## LITERATURA:

[1] Buchta, C., Dolnicar, S. (2003), *Learning by Simulation – Computer Simulations for Strategic Management Decision Support in Tourism*, "International Journal of Tourism Sciences", 3(1).

[2] Creswell J.W. (1994), *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*, Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

[3] Croson R. (2005), *The Method of Experimental Economics*, "International Negotiation", no. 10.

[4] Davies M.B. (2007), *Doing a successful research project. Using qualitative and quantitative method*, Palgrave – Macmillan Basingstoke.

[5] Davis, S., Albright, T. L. (2004), *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*, "Management Accounting Research", Vol. 15.

[20] Zob. Oladunjoye G. T., Onyeaso G. (2007), *Differences Between Resources and Strategy in Strategic Management: An Experimental Investigation*, "International Journal of Management", Vol. 24 No. 3, September 2007, s. 592 – 602; de Figueiredo J.M., Figueiredo R.J. jr (2002), *Managerial decision-making in non-market environments: a survey experiment*, [w:] Ingram P., Silverman B.S. (red), *Advances in Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 19, s. 67-96; Buchta, C., Dolnicar, S. (2003), *Learning by Simulation – Computer Simulations for Strategic Management Decision Support in Tourism*, "International Journal of Tourism Sciences", 3(1), 65-78.

[6] de Figueiredo J.M., Figueiredo R.J. jr (2002), *Managerial decision-making in non-market environments: a survey experiment*, [w:] Ingram P., Silverman B.S. (red) *Advances in Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 19.

[7] Falk A., Heckman J. J. (2009), *Lab Experiments Are a Major Source of Knowledge in the Social Sciences*, "Science", 326, 23 October.

[8] Falk A., Heckman J. J. (2009), *Lab Experiments are a Major Source of Knowledge in the Social Sciences*, October 30, UCD Geary Institute discussion paper series.

[9] Kaczmarczyk S. (2002), *Badania marketingowe. Metody i Techniki*, PWE Warszawa.

[10] Kołodziński E. (2002), *Symulacyjne metody badania systemów*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[11] Levitt S. D., List J. A. (2006), *What Do Laboratory Experiments Tell Us About the Real World?*, University of Chicago and NBER, 27 June.

[12] Levitt S. D., List J. A. (2007), *What do Laboratory Experiments Measuring Social Preferences tell us about the Real World*, "Journal of Economic Perspectives", 21 (2).

[13] Oladunjoye G. T., Onyeaso G. (2007), *Differences Between Resources and Strategy in Strategic Management: An Experimental Investigation*, "International Journal of Management", Vol. 24 No. 3, September 2007.

[14] Pieter J. (1967), *Ogólna metodologia badań naukowych*, Ossolineum, Wrocław.

[15] Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo „Żak", Warszawa, s. 73.

[16] Podgórski R.A. (2007), *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn.

[17] Pytkowski W. (1985), *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, PWN Warszawa.

[18] Ross S. M., Morrison G. R. (2007), *Experimental Research Methods*, [w:] D. H. Jonassen (red.) Handbook of Research for Educational Communications and Technology, AECT Bloomington.

[19] Roth A.E. (1994), *Let's Keep the Con Out of Experimental Econ: A Methodological Note*, Empirical Economics (Special Issue on Experimental Economics), nr 19.

[20] Rubinstein A. (2001), *Joseph Schumpeter Lecture. A theorist's view of experiments*, "European Economic Review" nr 45.

[21] Stachak S. (2006), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza Warszawa.

[22] Strohhecker J. (2007), *Does a Balance Scorecard Management Cockpit Increase Strategy Implementation Performance? Findings of a series of experiments using a system dynamics based micro-world*. The 2007 International Conference of the System Dynamics Society. July 29 – August 2, 2007, Boston, Massachusetts, USA, ISBN 978-0-9745329-8-1.

## STRESZCZENIE

Artykuł prezentuje podstawowe założenia, zasady i procedurę badawczą metod eksperymentalnych. Szczególny nacisk położony został na wykorzystanie eksperymentu jako metody badawczej w obszarze nauk o zarządzaniu, w tym w szczególności w zarządzaniu strategicznym. Wartym podkreślenia jest fakt, że eksperyment można wykorzystywać do testowania hipotez dzięki możliwości wykrywania zależności przyczynowej między dwoma zjawiskami (zmiennymi) i w efekcie możliwe staje się formułowanie praw przyczynowych. Porównano także metodę eksperymentu do metody obserwacji podkreślając, że ta druga pozwala jedynie na opis badanego zjawiska. Zawarto także przykład eksperymentu przeprowadzanego na potrzeby badań w zarządzaniu strategicznym. Konkluzja przeprowadzonych dociekań pozwala twierdzić, że badania eksperymentalne w obszarze zarządzania strategicznego są ciągle jeszcze unikatowe, a jeśli są przeprowadzane to z reguły w postaci quasi eksperymentu.

## SUMMARY

Presented paper focuses on setting up the experimental, which is analyzed from the perspective of experimental methods. It seems that these methods are more specific for science, and not for economy. In this study it is presented not only the essence of the experiment but also its range in the field of economic sciences.

Experimental methods in the field of strategic management are still unique. If they are carried out it is usually in the form of quasi experiment. The difficulty here is to make experiment in natural conditions and to isolate impact of only one variable to another independent variable. Undoubtedly it involves the controlling of other variables which may affect the results. Undoubtedly it requires from researcher much discipline and the consequence of conducting the scientific research. Also requires an ability to interpret causal links. It is a method we may to recommend to carry out research in the field of strategic management.

Janusz Strużyna
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Pomiędzy idio i nomotetycznym myśleniem. Wstęp do generycznego obrazu organizacji

## WSTĘP

Zamysł tego opracowania zrodził się z dwóch okoliczności. Pierwsza dotyczy sprawy ciągnącej się już latami, a mianowicie kwestii statusu naukowego teorii organizacji i zarządzania. Zwolennicy traktowana zarządzania i organizacji, jako dyscypliny podnoszą kilka argumentów przeciw wydzieleniu teorii organizacji i zarządzania z dziedziny nauk ekonomicznych, w tym zarzut niedostatecznej specyfice metody badawczej organizacji i zarządzania. Wydaje się, że ten niedostatek nie jest łatwy do wypełnienia, ale trudności związane z poszukiwaniem specyficznej metody nie powinny zrażać przed podejmowaniem odpowiednich starań. Od lat środowisko Amerykańskiej i Europejskiej Akademii Zarządzania, a także środowisko polskich badaczy (wyraz czego stanowi miedzy innymi praca profesora Stanisława Sudoła), stara się ten niedostatek rozpoznać. Tekst poniższy ma mieć charakter przyczynku do dalszych poszukiwań.

Druga okoliczność, która stała się powodem podjęcia tego opracowania, związana jest z sugestiami dotyczącymi możliwości kontrastujących podejść do badania organizacji, zarządzania lub innych zjawisk związanych z nimi. Stąd też w tytule tego opracowania pojawiły się sformułowania „ido" i „nomotetyczne". Jednak trzeba na wstępie zastrzec, że te kontrastujące podejścia badawcze będą traktowane jedynie, jako przykład. W środowisku badaczy organizacji i zarządzania takich zestawień można znaleźć więcej. To, co wydaje się szczególnie interesujące, ukrywa się w dyskusji na temat konsekwencji ewentualnego dychotomicznego zorientowania myśli badaczy. Jak sugeruje Gladena McMahon (McMahon 2008), sięgając do odkryć Aaron Temkin Becka i innych, dyskusja wewnętrzna pomiędzy stanami

dychotomicznymi może naruszać zdrowie psychiczne jednostek. Rzeczywistość nie jest idealnie usytuowana na jednym z krańców skali. Oczywiście, w nauce wartości dyskusji o kontrastujących ujęciach nie ma aż tak negatywnych skutków i nie wolno jej odrzucać, jako że mocno inspiruje. Jednocześnie skoncentrowanie na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, kto ma rację może prowadzić do podziałów i rozpadu środowiska. Dyskusja jest potrzebna, ale jednocześnie potrzebne jest poszukiwanie sposobów radzenia sobie z kontrastującymi stanowiskami. W nich może być ukryty nowy sposób myślenia, poprzedzającego działanie naukowe.

Powyższe dwie racje skłoniły do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: na ile doświadczenia z radzenia sobie z kontrastującymi założeniami metodologicznymi może pomóc w odnalezieniu specyficznych cech charakterystycznych metody nauki o organizacji i zarządzaniu?

Celem niniejszego wystąpienia jest opracowanie propozycji jednego z kierunków badań, który może pomóc w odkryciu i opisie specyficznej metody nauki o organizacji i zarządzaniu.

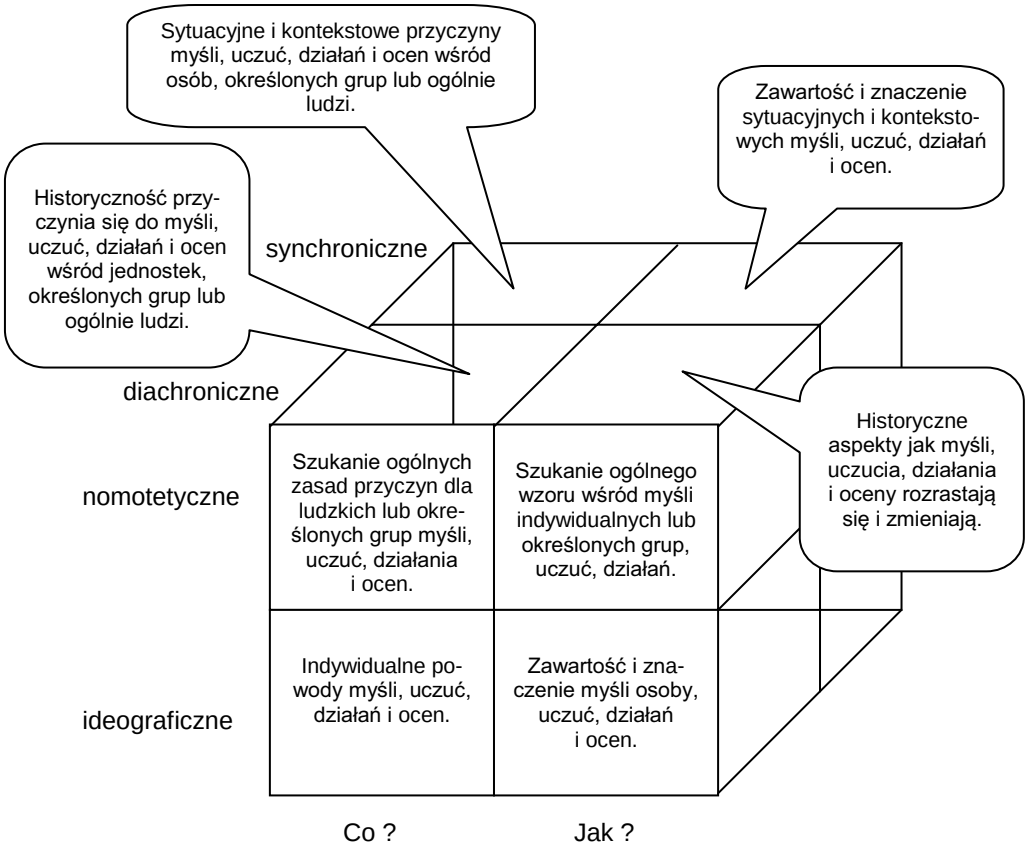
Zatem poniżej uwaga zostanie skoncentrowana na fragmencie, który wydaje się, być mniej uwypuklany w opracowaniach: ścieżce poszukiwania specyfiki metody nauki o organizacji i zarządzaniu. Uprzedzając, jej istotę ulokowano poniżej w tym co jest zarzucane tej nauce jako niedoskonałość naukowa (dżungla terminów, eklektyzm, sprzeczności, dowolność definiowania, nieostrość pojęć, aplikacyjność itd.). Można przyjąć, że ideą jest w tym przypadku stwierdzenie radzenie sobie ze słabościami odkrywa naturę naukowej metody teorii organizacji i zarządzania.

W pierwszej części opracowania zaprezentowana stanowisk w sprawie kontrastujących podejść. Wychodząc od odrębności stanowisk pokazano następnie przykłady ich zespalania. Prezentacja ta została uporządkowana od ogólnych wytycznych, poprzez wyznaczenie kryteriów łączenia, do bardziej dokładnego opisu przypadku jednego z porządkujących modeli (gentycznego obrazu organizacji). Model ten nawiązuje do wykorzystania generycznego (czynnika decydującego o istotności i odmienności) obrazu organizacji.

## 1. KRÓTKI PRZEGLĄD WYBRANYCH KONTRASTUJĄCYCH WYJAŚNIEŃ I SPOSOBÓW RADZENIA SOBIE Z NIMI

Tytułowa odmienność wyjaśnień nomotetycznych i idiograficznych jest dość dobrze rozpoznana w literaturze przedmiotu. Od czasów Wilhelma Windelbanda i Heinricha Rickerta istnieje podział na nauki, które uznają indywidualność, niepowtarzalność przedmiotu badania i nauki uznające uniwersalność, podobieństwo cech przedmiotu badań (Silverstein, 1988). Te dwa kontrastujące ze sobą podejścia zupełnie inaczej kształtują stosunek badacza do rzeczywistości. Jednocześnie badacz powinien być świadom tego, że wybór jednego łączy się także z wyborem adekwatnych narzędzi badawczymi (o charakterze ideograficznym lub nomograficznym). Takie zespolenie, choć naukowo poprawne, powoduje mocniejsze zagnieżdżenie

w danym sposobie interpretacji. To zaś prowadzi do jeszcze wyraźniejszych podziałów pomiędzy tymi podejściami. Jeff Trailer (2005) stwierdził, że jego odkrycia w trakcie badań nad satysfakcją z płacy wspierają stwierdzenie, że indywidualne różnice są istotne na tyle, iż gmatwają (w oryginale „confound" s. 18) skutki analizy nomotetycznej. Zastosowanie narzędzi specyficznych może dyskredytować wyniki badań uniwersalnych, zaś nomotetyczne spojrzenie ujednolica odmienności. Zespolenie podejścia i narzędzi prowadzi do sytuacji opisanej przez przestrzeń układu morfologicznego, stworzonego poprzez podziały kontrastowe (rysunek 1).




**Rysunek 1. Trzy wymiarowy model analizy spektrum wiedzy**
Źródło: Moller, Nyman, 2005, s. 651.

Taka stratyfikacja problemów badawczych i sposobów ich badania musiała w efekcie wzbudzić niepokój. Prawda nie może zostać zamknięta w wymiarze spójnych, ale intuicyjnie nieprzekonujących założeń i wyjaśnień. Dominacja jednego wzoru postępowania badawczego zawsze wywołuje krytykę. W konsekwencji takich podziałów na przykład w obszarze dy-

chotomii podejścia „emic" i „etic" poszukiwano „trzeciej drogi", która miała godzić obie odmienne perspektywy: dwa zaprezentowane modele mogą służyć jako narzędzie, swego rodzaju stereoskop, za pomocą którego, łącząc podejście *etic* i *emic,* można uzyskać obraz pełniejszy, trójwymiarowy" (Anadrałojć, 2004, s. 25). Analizując to stwierdzenie łatwo uznać go za przekonujące, ale problem tkwi w tym, na ile przekonująca jest metoda łączenia. Cytowana autorka powołując się na prace Philippe'a d'Iribarne pozwoliła na dokładniejsze zbadanie tej propozycji. D'Iribarne podejmuje się krytycznego spojrzenia na metodologię tradycyjnych badań kulturowych. Podkreślając, że Hofstede uznaje dyskusję pomiędzy "idiographic" podejściem i "nomothetic" za nie do rozwiązania, sam twierdzi, że podejście idiograficzne dodaje pewne potrzebne uzupełnienia do metodologii badań porównawczych w zakresie kultury międzynarodowych organizacji (D'Iribarne, 1997, s. 45). Istnieją bowiem takie odstępstwa od wzoru uniwersalnego, które są wyczuwalne na poziomie przedstawiciela narodu i zmieniają one sens odpowiedzi na uniwersalne pytania. Stąd też, zdaniem D'Iribarne, etnograficzne podejście do porównań między organizacjami z innych krajów prowadzi do pewniejszego i dokładnego zrozumienia różnic. Niewątpliwie pogarsza się ocena obiektywności takich badań, ale trzeba dostrzec, że w badaniach nomotetycznych nieobiektywność ukryta zostaje pod dużym zbiorem liczb (D'Iribarne, 1997, s. 46). Zatem powoływany autor proponuje, aby wraz z wzrostem zbioru informacji, zebranych w badaniach uniwersalnych, uzupełniać metodologie tych badań o informacje odkryte w badaniach specyficznych. Mówiąc innym językiem propozycję tę można odebrać, jako następujący ciąg postępowania badawczego: badania nomotetyczne dostarczają powodu dla ich rozszerzania na przykład na kolejne organizacje, ale wówczas mamy duże zbiory danych i równocześnie pojawia się wzrost skali krytycznego odbioru ich wyników. Uniwersalne sformułowania „nie pasują" do specyfiki coraz większej ilości obiektów. Badania idiograficzne mogą wzbogacić ogólną metodologię badań danego zjawiska. Nie jest to jednak prosta iteracja, ale współwystępowanie dwóch grup badawczy, którzy występując jednocześnie, również jednocześnie się kształtują.

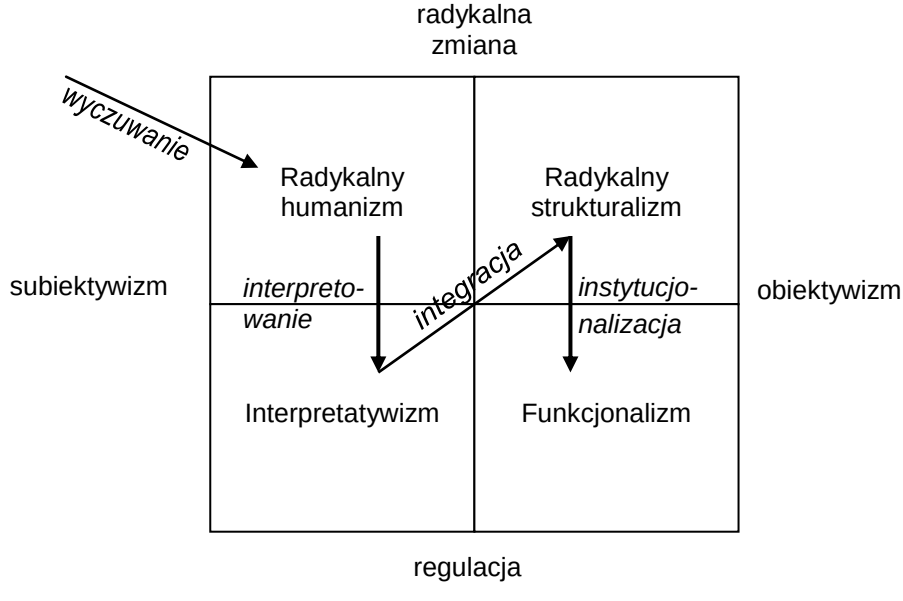
Nieco inaczej przedstawia tę relację Stanisław Chełpa, który pisze „siłą podejścia idiotetycznego jest wykorzystywanie w jednym postępowaniu badawczym zalet, które posiadają – niezależnie względem siebie – zarówno badania idiograficzne, jak i nomotetyczne" (Chełpa, 2004, s. 69). Techniczną wskazówką, zapewniającą rozsądne połączenie, według tego autora, jest sugerowanie stosowania triangulacji, wzbogaconej o śledzenie i odnotowywanie zdarzeń, równoprawne traktowanie wszystkich badaczy oraz gwarantowanie im niezależności pracy, a przede wszystkim wsparte na świadomości. Pomysł na równoległe prowadzenie badań Stanisława Chełpy odbiega nieco od propozycji Pilippe D'Iribarne. Chełpa, wydaje się stawiać, na techniczne uwarunkowania realizacji równoległych badań. Z kolei D'Iribane wskazuje na doskonalenie podejścia uniwersalnego. Pomysły te nie kłócą się ze sobą. Wspólne jest dla nich:

- interaktywne oddziaływanie zwolenników obu metod na siebie w czasie,

- waloryzowanie wyników badań w oparciu o ocenę transparentności wpływu wyników badań jednego rodzaju na drugi oraz transparentności założeń i ograniczeń otrzymanych wyników (tę zgodność wymusza zapewne metodologiczna poprawność postępowania badawczego przedstawicieli obu nurtów),
- dyskusja o racjonalności oraz przekładalności na siebie przyjmowanych w obu podejściach założeń szczegółowych (przy tym raczej formie kontestacji lub krytyki wyników otrzymanych przez uniwersalistów).

Obie powyżej pokazane propozycje koncentrują się na wskazaniu potrzeby wzajemnego uzupełniania się kontrastujących podejść, niż sugerowaniu pierwszeństwa naukowego jednego z nich.

Idea ta wydaje się jeszcze mocniej podkreślona przez badaczy dostrzegających inny rodzaj kontrastujących podziałów. Dość rozpowszechnione jest układanie radykalnego humanizmu naprzeciw radykalnego strukturalizmu, interpetatywizmu na przeciw funkcjonalizmu, subiektywizmu na przeciw obiektywizmu, radykalnej zmiany na przeciw regulacji. W części opis istotnych różnic można znaleźć w pracach profesorów Mariusza Bratnickiego (1998) i Łukasza Sułkowskiego (2005). Każde z podejść ma silną pozycję w dorobku naukowym. Dlatego też trudno ośmielić się na odrzucenie jednej z propozycji. Wobec tej wagi zaproponowana w literaturze propozycja radzenia sobie z tymi kontrastującymi możliwościami odwołuje się do procesu, jak gdyby wyższego rzędu – procesu powstawania teorii. Jej ideę prezentuje rysunek 2.




**Rysunek 2. Model 4I oparty na paradygmacie Burrella i Morgana**
Źrodło: Crossan, Maurer, White, 2011, s. 456.

Analizując przedstawioną propozycję można przyjąć, że opiera się ona na liniowym uporządkowaniu od inspiracji do instytucjonalizacji. Zaproponowany porządek odwołuje się, po pierwsze do przekonującego swoją ogólnością i powszechnością występowania związku pomiędzy naturalnymi inspiracjami twórcy i społecznym wsparciem tych wysiłków. Inspiracja musi znaleźć oddźwięk. Drugi istotny element utworzonego porządku, to jego funkcjonalizm. Wystarczy ocenić efekt końcowy (teoria) jako realny i wartościowy. Teorie istnieją, więc musza powstawać w skutek jakiegoś procesu. Jeśli istnieje zgoda, co do wartości i realności efektu oraz funkcji, to one decydują wartości składowych procesu. Te założenia pozwalają również godzić rolę kontrastujących wyjaśnień. Na wyższym poziomie abstrakcji tworzą one nowe funkcjonalne wartości. Opierając się na domniemaniu zgody na abstrakcyjne uogólnienie faz można stworzyć wartościowe przekonanie o obiektywizmie. Dla każdej fazy odpowiednie jest inne postępowanie, a całość jest spajana przekonaniem, że prowadzi do wartościowego efektu. To linowe podejście porządkuje kontrastujące wyjaśnienia dzięki uznaniu naturalnego procesu przesuwania się w zamierzonym kierunku. W ten sam sposób wydaje się być godzony stan ewolucji i rewolucji. Te dwa odmienne stany modelowo zostają pogodzone przez ideę ścieżki wzrostu.

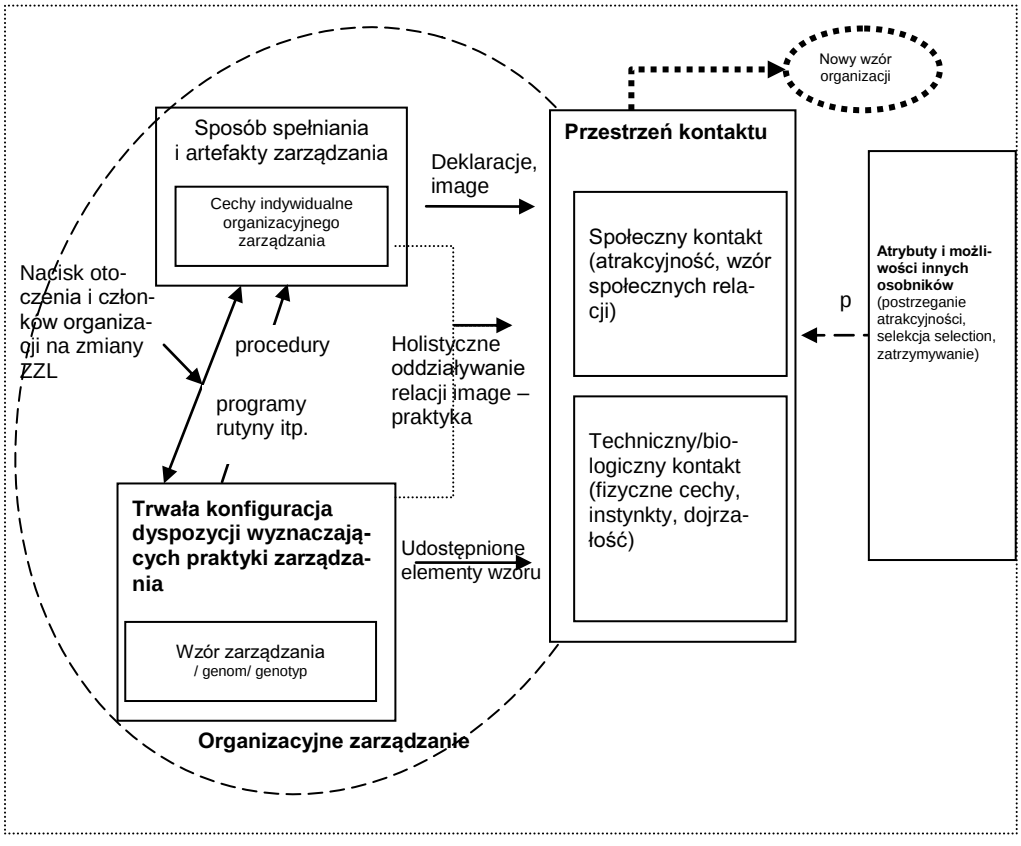
W literaturze można odnaleźć jeszcze inne argumenty za możliwością godzenia kontrastujących wyjaśnień poprzez waloryzację ich użyteczności. Kelvin Corley i Dennis Gidia (2001) sugerują, że rozwój teorii organizacji i zarządzania należy waloryzować w przestrzeni kryteriów oryginalność i użyteczność. Ta ostatnia zaś może być naukowa lub praktyczna. Każde naukowe podejście musi odnaleźć swoją użyteczną rację. Badania nomotetyczne przynoszą większą nadzieję na użyteczność naukową, idiotetyczne nadzieję na użyteczność praktyczną. Tu można separować obie grupy badaczy od siebie, ale dla oceny oryginalności (wysokiej lub niskiej) potrzebna jest konfrontacja środowisk. W nauce o organizacji i zarządzaniu formą tego kontaktu, wydaje się:

- specyficzna dyskusja między praktykami i teoretykami organizacji i zarządzania, w której między innymi pośredniczą translatorzy (edukatorzy, publicyści, konsultanci),
- top down indukcja, w której przesłanki są raczej wyborem szybko wygenerowanych niestabilnych konstrukcji, które opierają się na informacjach z literatury (Shepherd D.A., Sutcliffe K.M., 2011, s. 366) – literatury różnego rodzaju, czyli takiej typu HBR, gdzie dominuje nastawienie biznesowe i typu AoM,
- uznanie w praktyce i teorii wartości i możliwości godzenia sprzeczności (np. praktycznego i teoretycznego nastawienia różnych środowisk), jako strategii efektywniejszej od innych (idee Staceya, Bratnickiego, Rokity, Work Life Balance itp.).

Synteza odmiennych w swej naturze zjawisk wyłania się dzięki uznaniu korzystności występowania następstw tych stanów i realizmu stanowiska badacza, który przyjmuje, że granica pomiędzy stanami dynamicznie się

rozwija. Przy tym ów rozwój paradoksalnie zamienia się w poszczególnych fazach w swoje zaprzeczenie. Codzienna aktywność menedżera nic tutaj nie zmienia. Dopiero zdolność menedżera do przekroczenia praktyki i filozoficzna refleksja nad nierozłącznością przeciwieństw daje możliwość odnalezienia trajektorii rozwoju. Ten typ rozwiązań problemów z kontrastującymi wyjaśnieniami (dychotomicznymi podejściami) zbliża się do zagadnień dynamicznych systemów, chaosu, fraktali i ewoluującej organizacji. Ten ostatni przykład zostanie bliżej rozpoznany poniżej. Celem tego opisu przypadku będzie poszukiwanie dokładniejszych informacji o sposobie radzenia sobie z tym, co kierowane i tym, co przypadkowe.

Model ewoluującej organizacji można przedstawić jak na rysunku 3.




**Rysunek 3. Model ewoluującej organizacji**
Źródło: Opracowanie własne.

Koło zaznaczone na rysunku 3 przerywaną linią ilustruje abstrakcyjną całość (interaktora organizacyjnego) zarządzania. Wewnątrz tego obiektu znajdują się utrwalone dyspozycje, które generują praktyki zarządzania. Ta

dyspozycja zostaje utrwalona poprzez powtórzenia praktyk (rutyny). Na tej podstawie wyłania się trwały element (wzór) charakterystyczny zarządzania (zbiór oryginalnych dla organizacji dyspozycji do działania)[1]. Fakt skonfigurowania i zespolenia może być nieuświadomiony przez członków organizacji (tak jak istniejący wzór kulturowy), ale możliwe jest wyraźne określenie różnic w oddziaływaniach tego wzoru na dobór i realizacje praktyk. Takie skonfigurowanie ma moc dysponowania działań i decyzji. Odpowiednio do tego skonfigurowania są tworzone artefakty zarządzania (np. dokumenty), realizowane procedury, budowane zbiory informacji i spełniane codzienne zachowania i tym podobne składniki treści podręcznikowych elementów zarządzania. One transmitują, transferują nieuświadomione lub znane dyspozycje na zachowani. Taka całość podlega wpływowi zmian środowiskowych. Na przykład wymuszenia instytucjonalne powodują pseudo procedury konkursowe. Decydenci mogą nawet wierzyć w ich poprawność, ale jej efekt konkursu jest z góry przesądzony. Na skonfigurowane praktyki, zmienne zachowania, styl, ale również i poszczególne informacje, procedury, a nawet pojedyncze rutyny, działania, wywierany jest racjonalny, menedżerskich nacisk na zmiany. Ten nacisk nie jest jednak niczym innym jak intencją, która tym większe przynosi efekty im bardziej dopasowana jest do logiki trwałego wzoru.

Otrzymany model przypomina w efekcie konstrukcję organizmu, dla której kluczowe jest rozróżnienie pomiędzy genotypicznymi i fenotypicznymi elementami ewoluującej struktury (Hull, 1982; Gavetti, Levinthal 2004).

Podstawą wzoru organizacyjnych zachowań i decyzji jest w tej propozycji trwała konfiguracja wymiarów, która tworzy dyspozycję, nastawienie zachowań. Jednak wzrost/ rozwój całości uzależniony jest od presji środowiska. W efekcie organizacje i procesy zarządzania w drodze różnicowania (przypadkowego, ślepego), selekcji i zatrzymywania stale są modyfikowane oraz tworzą punkt startu dla nowych nieznanych na początku stanów zewnętrznych i wewnętrznych.

Zaproponowany w genetycznym ujęciu tok postępowania badawczego łączy konieczność prowadzenia badan specyficznych/osobniczych dla danego obiektu, grupy obiektów/branża/przemysł z całościowym spojrzeniem na sytuację obiektu w środowisku. Tak, więc sytuacje indywidualna jest konfrontowane z sytuacją generalną, co nie oznacza jakiegokolwiek uprzywilejowania jednego z podejść wyjaśniających. Dla wyjaśnienia i zrozumienia istoty konieczne jest korzystanie z podejść ideotetycznego i nomotetycznego jednocześnie. Choć historycznie, w podejściu ewolucyjnym proces konstrukcji teorii rozpoczął się od obserwacji osobników, jako całości, a następnie poszukiwania różnic gatunkowych, czyli przejścia do obserwacji populacji, to dziś badania DNA i niższych składowych osoby i badania zmian gatunkowych w populacji dzieją się równocześnie, a wyniki są wzajemnie konfrontowane. Nie są kwestionowane osiągnięcia genetyki, ani odkrywców nowych gatunków, których cecha charakterystyczną jest na przy-

[1] Dawkins (1976) [Dawkins R. 1976, *The selfish gene*, Oxford University Press, Oxford] sugeruje, że społeczny genotyp jest raczej złożoną dyspozycją do działania w określonych warunkach i może być zarówno myślą, jak i działaniem lub efektem działania.

kład posiadanie jakiejś zewnętrznej cechy. Poszukiwacze w procesie wyjaśniania muszą respektować swoje odkrycia, których źródłem jest inne podejście. Jednocześnie modelowy opis obiektu i jego zachowań przydatnych dla nauki o organizacji i zarządzaniu jest odmienny od modeli stanowiących podstawę dla wnioskowania biologów i przedstawicieli nauk społecznych, a nawet ekonomistów. Różnica zasadnicza dotyczy konieczności połączenia idei badań wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do badanego obiektu. Badacz organizacji i zarządzania powinien wyjaśniać we wzajemnych relacjach to, co na zewnątrz warunkuje całość organizacji i zarządzania (relacje środowisko – organizacja) oraz to, co wewnątrz (to, co trwale w relacji do tego co zmienne w organizacji). Istotne dla takiego możliwości takiego postępowania jest to, że w przypadku organizacji i zarządzania obiekt jest możliwy do dość swobodnego definiowania. W społecznym, ekonomicznym, biologicznym przypadku relacja nazwa – desygnat (np. człowiek, grupa) mają dość ugruntowane społecznie konotacje. W nauce o organizacji i zarządzaniu zespół cech charakterystycznych dla zakresu nazwy może być znacznie swobodniej przypisywany. Zatem zespolenie kontrastujących wyjaśnień staje się możliwe poprzez założenia co do wizja przedmiotu (np. organizacja mała, holdingowa, rodzinna itd.), a także efektu jego istnienia (np. cel, efektywność itd.). Po ich ustaleniu inicjalnym ustaleniu eklektyzm doboru zmiennych i metod badania nie jest przeszkodą we wnioskowaniu, ale wręcz przeciwnie, warunkiem poprawności i spójności twierdzeń. Eklektyzm weryfikuje wielopoziomowo przyjęte założenia, czyli przyczynia się do odkrywania prawdy w drodze metodycznego i łatwego do odtworzenia postępowania. Jednocześnie taki genetyczny model, nie jest ani podejściem darwinowskim, ani lamarckowskim, ani ekonomicznym, ani socjologicznym, ani biologicznym. Nie jest to również klasyczny model organizacji i procesu zarządzania. Jest to raczej analogi, która korzystając z wielu wcześniejszych inspiracji, kreuje nowy obiekt badań i obiekt ten nie jest możliwy do zrozumienia bez jednoczesnego zestawienia kontrastujących wyjaśnień.

Ten sposób radzenia sobie kontrastującymi podejściami na podstawie tworzenia nowego obiektu jest sposobem odmiennym od poprzednich, gdyż czerpiąc z inspiracji teoretycznej, tworzy użyteczność teoretyczną i trudną do przełożenia w całości na język użyteczności praktycznej (w ujęciu Corleyego i Gidii). Specyficzne jest tutaj odrzucenie odmienności poznania specyficznego i uniwersalnego, idio i nomotetycznego. Specyfika genów w swej masie tworzy wzór gatunkowy, który ma uniwersalną charakterystykę. Gatunkowe odmienności są wyjaśniane przez wiele zmiennych w tym własności genetyczne. Wielość i osobnicze zróżnicowanie stają się równocześnie wzorem.

Opis detali podejścia genetyki organizacyjnej prowadzi do wniosku, że to, co pozornie z nazwy jest zaczerpnięte z innych nauk, w nauce o organizacji i zarządzaniu ma inną charakterystykę onto, epistemo, metodo i aksjologiczną. To inny sposób postępowania badawczego tak, w całości jak i detalu – równoczesne łączenie różnych światów mikro, mezzo, makro w sposób logiczny powtarzalny i specyficzny. To sposób generyczny sięgający do istoty zdefiniowania obiektu, a dalej możliwy do szerokiego stosowa-

nia w osiąganiu i translacji wyników badań. Charakterystyka tej specyfiki wyłania się z zestawienia powyżej opisanych metod radzenia sobie z kontrastującymi wyjaśnieniami.

## 2. PRÓBA SYNTEZY

Dla oceny i przedstawienia wspólnej charakterystyki sposobów radzenia sobie z kontrastującymi podejściami potrzebne jest ustalenie ram terminologicznych. Dla tego celu przyjęto kilka poniższych rozstrzygnięć.

W sprawie tego, czym jest nauka przyjęto wykładnię sądu amerykańskiego[2]. Dla utrzymania wierności wyroku podano ją w języku oryginalnym:

> 'The US Supreme Court (1993), in Daubert v. Merrell Dow Pharmaceuticals, Inc., defined science as:
> <<Science is not an encyclopedic body of knowledge about the universe. Instead, it represents a process for proposing and refining theoretical explanations about the world that are subject to further testing and refinement (emphasis in original). But, in order to qualify as 'scientific knowledge,' an inference or assertion must be derived by the scientific method. Proposed testimony must be supported by appropriate validation—i.e., 'good grounds,' based on what is known. In short, the requirement that an expert's testimony pertain to 'scientific knowledge' establishes a standard of evidentiary reliability>>" (za Shrake, Elfner, Hummon, Janson, Free 2006, s. 130).

Z tego rozstrzygnięcia wydaje się wynikać, że nauka nie jest encyklopedycznym zestawem wiadomości. Jest raczej procesem, proponowania i oczyszczania teoretycznych wytłumaczeń. Istotne staje się też, że wytłumaczenia te jest przedmiotem następnych badań o tym samym ogólnym charakterze. Wnioski i twierdzenia muszą być wyprowadzone w oparciu o naukową metodę. Istotne staje się wówczas standard dowodowej solidności, pewności. Wnioskowanie musi być oparte na dobrej podstawie tego, co wiemy. Z tej wykonanej w poprzednich zdaniach, ekstrakcji tekstu oryginalnego wynika, że metoda naukowa jest jedną z kluczowych kwestii dla odróżnienia tego, co naukowe. Nie oznacza to przy tym, że musi to być specyficzna metoda dla specyficznej nauki. Jednak, jak uczy polskie doświadczenie, wymóg specyficzności przyjęto w naszej tradycji dla wyróżnienia danej dziedziny nauki.

Z kolei dla utrzymania spójności podstaw dalszych rozważań przyjęto, za powyżej przytoczoną pracą zespołu z Ohio, że metoda naukowa reprezentuje ogólny wzór umysłowych faz działalności (zwykle wspomaganej aktywnością fizyczną), które występują w dominującym sposobie, używanym dla-

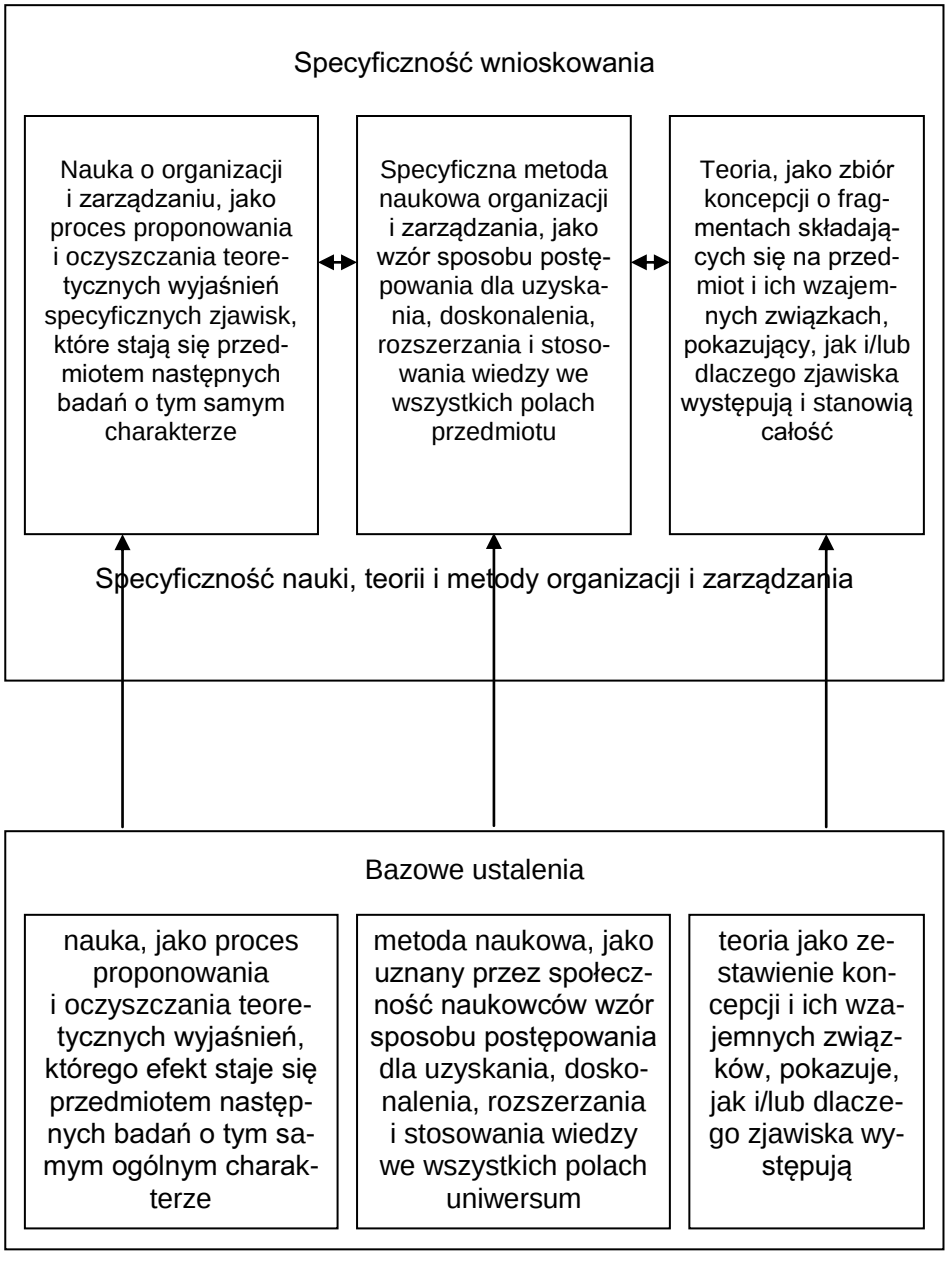
[2] Odwołanie do werdyktu sądowego nie jest zabiegiem przypadkowym w świetle intencji oceny specyfiki nauki o organizacja i zarządzaniu.

tego, aby uzyskać, doskonalić, rozszerzać i stosować wiedzę we wszystkich polach. Ogólnie reprezentuje ona system nauki i kompletny proces rozwiązujący problem (Shrake, Elfner, Hummon, Janson, Free 2006, s. 131). Warto przy tym zwrócić uwagę, że społeczna świadomość i akceptacja danego wzoru, wydaje się być kluczem, dzięki, któremu sposób staje się metodą naukową. Ważne przy tym jest współcześnie kwestia powtarzalności, sprawdzalności i dążenia do prawdy. Jednocześnie to czy coś jest powtarzalne i sprawdzalne również zależy od mentalnych umiejętności tych, którzy tworzą daną, współczesną społeczność naukową. Stąd też zapewne problemy z uznaniem specyfiki metody nauk o organizacji i zarządzaniu przez innych naukowców. Mogą oni uznać, że wszystkie sposoby specyficzne, już gdzieś zostały zastosowane lub nie są naukowe. Jest to problem, ale i ewidentna przesłanka dla kontynuacji poszukiwań. Ta możliwa opozycja jest ważna, ale jednocześnie właśnie dość specyficzna dla tworzenia teorii organizacji i zarządzania. Idąc śladem Kevina Corley i Dennisa Gidia można bowiem stwierdzić, że teoria organizacji i zarządzania tworzy się w dyskusji i to dyskusji toczonej nie tylko pomiędzy naukowcami, ale między praktykami i teoretykami (Corley K.G., Gidia D.A. 2011, s. 13). Teoria, jako zestawienie koncepcji i ich wzajemnych związków, pokazuje, jak i/lub dlaczego zjawiska występują (tamże).

Wnioskowanie będzie z kolei uznane za szczególny rodzaje rozumowania, które „spośród pozostałych rozumowań wyróżnia to, że elementami tych pierwszych są przekonania: wnioskując, wyprowadzam z uznanych przez siebie przesłanek wniosek, do uznania którego jestem na podstawie owego wyprowadzenia upoważniony. Rozumowania oprócz rzeczywistych wnioskowań obejmują wiec również wnioskowania „na niby" (albo „wnioskowania potencjalne"), w których powiadam, ze gdybym uznawał takie a takie przesłanki, uznałbym również taki a taki wniosek. Jeśli przesłanki rzeczywiście uznaje i uznaje wyprowadzony na ich podstawie wniosek, wówczas nie tylko rozumuje, ale i wnioskuje […]. Istotą każdego rozumowania jest uzasadnianie wniosku przez przesłanki, a wnioskowania tym się różnią od rozumowań, ze w tym drugim przypadku przesłanki i wniosek nie musza być uznawane, lecz jedynie „pomyślane" (by znów zacytować Ajdukiewicza)" (Urbański, s. 11-12).

Powyższy opis pierwszej przesłanki do podjęcia dalszych studiów nad tematem można ująć schematycznie, tak jak na rysunku 4.

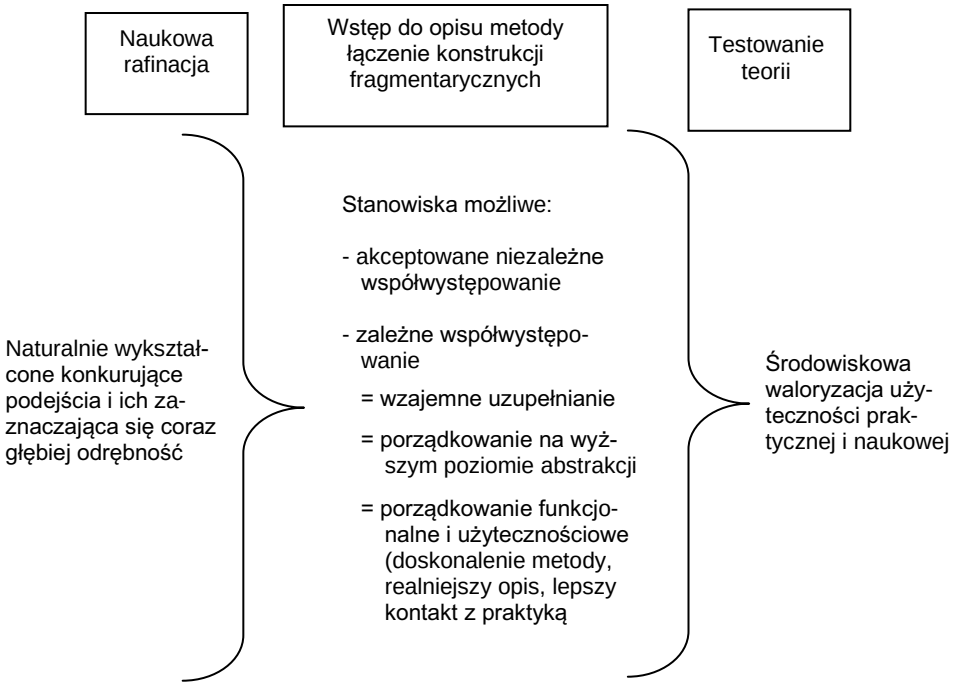
Treść rysunku można opisać w prostej kolejności naturalnego procesu tworzenia teorii: nauka, jako środowiskowy proces proponowania i oczyszczania teoretycznych wytłumaczeń, którego efekt staje się przedmiotem następnych badań – metoda naukowa, jako uznany przez społeczność naukowców wzór sposobu postępowania dla uzyskania, doskonalenia, rozszerzania i stosowania wiedzy we wszystkich polach uniwersum – teoria jako wyróżnione zestawienie koncepcji fragmentarycznych, opisujących jak i/lub dlaczego zjawiska występują.




**Rysunek 4. Relacje pomiędzy wymaganiami nauki i specyfiką nauki o organizacji i zarządzaniu**

Źródło: Opracowanie własne

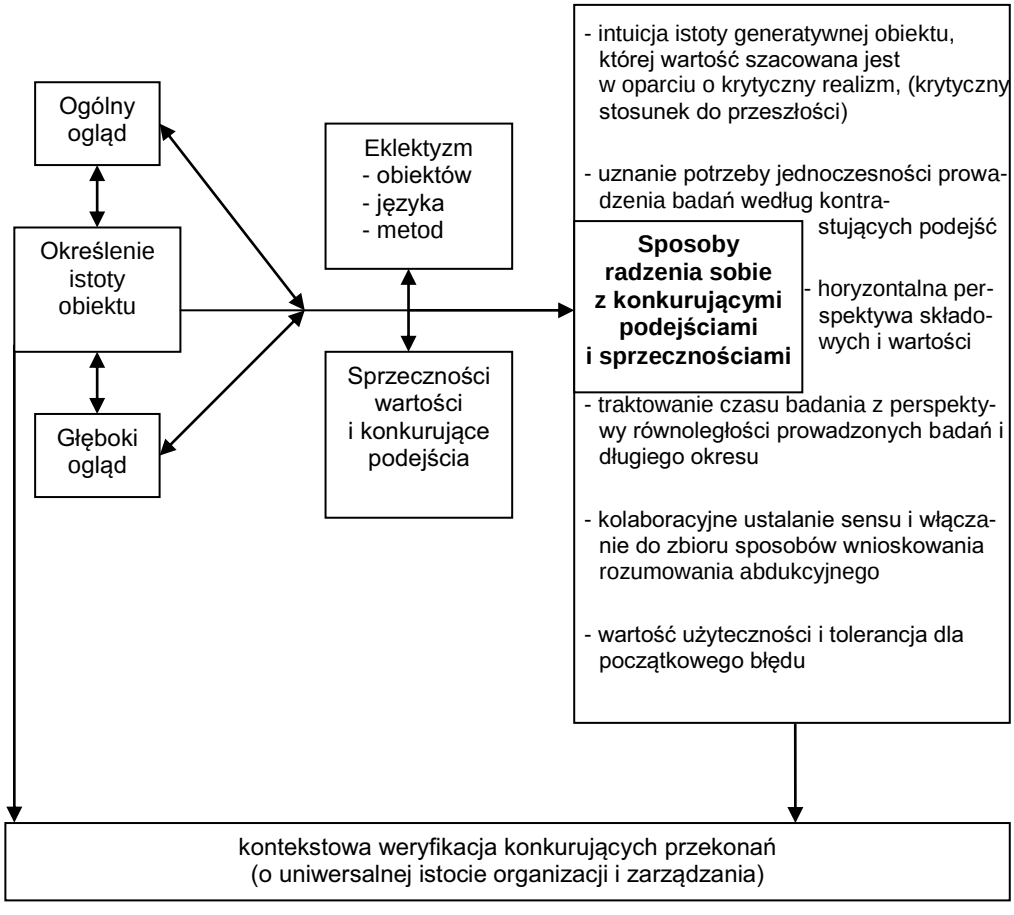
Na tym tle opisane powyżej wyniki studiów nad sposobami radzenia sobie z kontrastującymi podejściami do wyjaśniania w nauce o organizacji i zarządzaniu można ułożyć w następujący ciąg:




Środowiskowe zastrzeżenia wobec nauki o organizacji i zarządzaniu dotyczą nieustalonej jednoznacznie terminologii, eklektyzmu koncepcji, zapożyczania zróżnicowanych technik, metod badawczych, sprzecznych twierdzeń, nieprecyzyjnego przedmiotu badań, uleganiu modom, wielości szkół o równych prawach do formułowania lokalnych teorii, braku zbioru uznanych przez całe środowisko założeń fundamentalnych. Jednak mimo tych niedoskonałości instytucja nauki zajmującej się organizacją i zarządzaniem trwa i rozwija się. Zatem wysiłki rafinacyjne i środowiskowa dyskusja podtrzymują społeczną akceptację na wydawanie pieniędzy na naukowców z zakresu teorii organizacji i zarządzania. I w tych procesach, wydaje się, kryć specyfika metody teorii organizacji i zarządzania. Wydaje się także, że jest ona związana z dwoma fazami kształtowania teorii – z fazą interpretowania i integracji (patrz rysunek 2). Nawet, jeśli przyjmie się, że interpretowanie ma charakter eklektyczny, niespójny, fragmentaryzujący, a nawet przypadkowy, to integracja, z samej nazwy, musi prowadzić do poszukiwania związków pomiędzy tymi odosobnionymi i zróżnicowanymi propozycjami. Specyfika metody teorii organizacji i zarządzania jest ukryta w sposobie integracji fragmentów. Nie „dżungla" terminów jest problemem, nie eklektyzm, nie zapożyczanie metod i tym podobne zarzuty. Problemem jest identyfikacja sposobu radzenia sobie z tymi niedoskonałościami, niespójno-

ściami, konkurującymi podejściami, kontrastującymi wyjaśnieniami. Bez tej specyficznej metody teoria nie mogłaby istnieć już ponad sto lat.

Propozycję identyfikacji atrybutów tej specyficznej metody przedstawia rysunek 5.




**Rysunek 5. Wyróżniki ogólnej metody radzenia sobie z kontrastującymi podejściami w nauce o organizacji i zarządzaniu**

Źródło: Opracowanie własne.

Ważnym warunkiem uznania racji zobrazowanej przez powyższy rysunek jest przyjęcie wiarygodności efektów rozumowania abdukcyjnego, czyli zgody na:

- związanie nauki organizacji i zarządzania z pragmatycznym ukierunkowaniem i być może z filozofią Charles Sanders Peirce'a,
- to, że „wprowadzenie przesłanki uznanej hipotetycznie, z mniejszym lub większym stopniem stanowczości, służy uprawdopodobnieniu

wniosku, uprzednio nieuznawanego w ogóle bądź uznawanego z mniejsza stanowczością (Urbański, s. 10),

- zgody na ten rodzaj wnioskowania, w którym wniosek zawiera więcej informacji niż przesłanki, a zatem nie jest silny (niezawodny), ale zawiera element twórczości (Urbański, s. 16,17).

## 3. DYSKUSJA NAD STANEM AKTUALNYM I PROPOZYCJA DALSZYCH PRAC

Instytucjonalizacja nauki nie jest kwestią błahą. Jest ona jednym z warunków przetrwania idei. Myśl wsparta na instytucji staje się trwalszym elementem cywilizacyjnym. Instytucja oczywiście ma wymiar naturalny i nie musi być sformalizowana. Z tej perspektywy nauka o organizacji i zarządzaniu jest już instytucją, ale uzupełnienie jest statusu o walor formalizacji może dać dodatkowe atuty dla środowiska badaczy. Dlatego też korzystne wydaje się spełnienie warunki sformalizowanych instytucji naukowych i odkryć wszystkie specyficzne elementy nauki o organizacji i zarządzaniu. W powyższym opracowaniu zaproponowano podejście, które przesuwa o poziom wyżej poszukiwania specyfiki metody. Odpowiedź na pytanie jak radzą sobie badacze organizacji i zarządzania z problemami ujęć kontrastujących, wydaje się tworzyć szanse na takie odkrycie. Dla jego pełnego opisania należałoby najpierw zinwentaryzować badania wsparte na kontrastujących założeniach, a następnie odkryć i opisać sposoby radzenia sobie w praktyce badawczej z takimi ujęciami. Zestawienie takich skutecznych sposobów może spełnić warunki uznania ich za metodę naukową. Powyższe opracowanie było jedynie wstępnym testem takiej możliwości. Wydaje się, że spełnił on pokładane na wstępie nadzieje.

Kolejni badacze powinni uwzględnić i przezwyciężyć ograniczenia, które towarzyszyły tym badaniom. Są nimi:

- ograniczone, do kilku przypadków, rozpoznanie sposobów radzenia sobie z dychotomiami;
- jedynie zasygnalizowanie innych możliwych generatorów specyfiki metody nauki o organizacji i zarządzaniu (cykl życia, podejmowanie decyzji, ścieżki rozwoju);
- ograniczone studia literatury;
- brak recenzji metodologów nauki.

Te ograniczenia prowokują do sformułowania następującej propozycji: może czas na środowiskowe opracowanie zbioru specyficznych metod stosowanych przez naukowców zajmujących się organizacją i zarządzaniem

Układ elementów takiego zbioru mógłby być następujące:

- założenia fundamentalne i geneza pierwowzoru, twórcy pierwowzoru,

- geneza i i fundamentalne założenia przyjęte w koncepcji łączonej z nauką o organizacji i zarządzaniu (np. Weick, Czarniawska, Nelson, Winter i praktycznie większość liczących się nazwisk w Polsce),
- opis wzoru ogólnego i specyfiki (odrębności od pierwowzoru) metody stosowanej w tej koncepcji (nauce o organizacji i zarządzania),
- przykład zastosowania,
- kierunki rozwijania specyficznej metody.

Opisane powyżej sposoby radzenia sobie z kontrastującymi wyjaśnieniami nie wchodzą oczywiście w taki zestaw. One są jedynie źródłem dalszych badań, które wydają się wzbogacać listę takich specyficznych dla nauki o organizacji i zarządzaniu podejść metodologicznych jak:

- badanie pracy,
- diagnoza i projektowanie organizacyjne,
- optymalizacja decyzji menedżerskich,
- organizacyjne uczenie,
- godzenie sprzeczności,
- badania kolaboratywne,
- badania w działaniu,
- top down induction
- Generic Contongency Principles,
- socjo-ekonomiczne podejście do teorii zarządzania w ujęciu Savall'a (2003),
- analiza systemowa organizacji i zarządzania,
- i jeszcze wielu innych.

Wszystkie one łącznie tworzą zbiory kontrastujących często wyjaśnień, zatem pokazana metoda ma charakter uniwersalny, ale i specyficzny dla nauki o organizacji i zarządzaniu

## LITERATURA:

[1] Andrałojć M. (2004), *Czynnik kulturowy w zzl – badania międzykulturowe.* Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1, s. 9-27.

[2] Bratnicki M. (1998), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE Katowice.

[3] Chełpa S. (2004), *Strategie badawcze kwalifikacji kierowniczych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1, s. 61-73,

[4] Corley K.G., Gidia D.A. (2011), *Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?* Academy of Management Review, Vol. 36, nr 1, s. 12–32.

[5] Corley K.G., Gioia D.A. (2011), *Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?* Academy of Management Review, vol. 36, nr. 1, s. 12–32.

[6] Crossan M.M., Maurer C.C., White R.E. (2011), *Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning?* Academy of Management Review, vol. 36, nr 3, s. 446–460.

[7] D'Iribarne (1997), *The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations*, International Studies of Managemwent & Organization, Vol. 26, nr 4, s. 30-47.

[8] Gavetti G., Levinthal D. (2004), *The strategy field from the perspective of management science: Divergent strands and possible integration*, 50th Anniversary Issue, Management Science vol. 50, no. 10, pp. 1309-1318.

[9] Hodgson and Knudsen (2006), [Hodgson G.M., Knudsen T. (2006), *Dismantling Lamarckism: why descriptions of socio-economic evolution as Lamarckian are misleading*, Journal of Evolution Economy vol 16 s. 343-366.

[10] Hull D.L. (1982), *The naked meme*, [w:] Plotkin H.C. (red.), *Learning development and culture: Essays in evolutionary epistemology*, Wiley, New York s. 273-327.

[11] McMahon G. (2008), *Depression at work*, Training Journal, December, s. 63-67.

[12] Moller A., Nyman E. (2005), *Why, what and how? – Questions for psychological research in medicine*, Disability and Rehabilitation, vol. 27, nr. 11, s. 649 – 654.

[13] Savall H. (2003), *An updated presentation of the socio-economic management model*. Journal of Organizational Change Management, vol. 16, nr 1, s. 33-48.

[14] Shepherd D.A., Sutcliffe K.M. (2011), *Inductive top-down theorizing: a source of new theories of organization*, Academy of Management Review, Vol. 36, No. 2, 361 – 380.

[15] Shrake D. L., Elfner L. E., Hummon W., Janson R. W., Free M. (2006), *What is science?*. Ohio Journal of Science, Vol. 106, nr 4, s. 130 – 135.

[16] Silverstein A. (1988), *An Aristotelian resolution of the idiographic versus nomothetic tension*, American Psychologist, vol. 43, nr 6 s. 425 – 430.

[17] Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

[18] Trailer, Jeff (2005), *Methodological advantages of combining policy capturing with nomothetic research designs: a pay satisfaction example*, Journal of American Academy of Business Cambridge, vol. 6, nr 1, s. 12 – 19.

[19] Urbański M. (2009), *Rozumowania abdukcyjne. Modele i procedury*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

## STRESZCZENIE

W tej pracy autor poszukuje odpowiedzi na pytanie: jak badacze radzą sobie z kontrastującymi ze sobą naukowymi wyjaśnieniami. Studia obejmują porównanie wybranych kontrastujących podejść, które wyjaśniają problemy natury organizacyjnej i menedżerskiej. W treści szczegółowo przeanalizowano przykład nomotetycznego i idiograficznego wyjaśniania oraz przykład organizacyjnej genetyki. W efekcie została opracowana ogólna charakterystyka sposobu radzenia sobie z kontrastującymi podejściami.

## SUMMARY

In this paper author is searching for the answer to the question: how do researchers deal with the contrasting scientific explanations? These studies include the comparison between choosen contrasting approaches leading to the explanation of organization and management problems. Example of nomothetic and ideothetic explanation as well as organizational genetic case are detailed analysed. Finally the general characteristic of the way of dealing with contrasting explanation is elaborated.

Andrzej Szplit
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

# W poszukiwaniu ładu metodologii w naukach o zarządzaniu

## WSTĘP

Początek nauk o zarządzaniu odnotowuje historia gospodarcza na koniec XIX i początek XX wieku. Ale to ostatnie lata, z ich zmianami gospodarczymi, technologicznymi, IT, Hi Tech, społecznymi i politycznymi, wywarły wielkie piętno na stan tych nauk. Nierzadkie są jednak opinie, czym jest zarządzanie: nauką, dyscypliną, czy praktyką? A jeśli nie jest klasyczną nauką to jak ją badać i nauczać?. Od modernizmu do postmodernizmu nauki o zarządzaniu poddawane są wielkim wyzwaniom. Co ciekawe, wątpliwości co do naukowości nauk o zarządzaniu idą w parze z ożywieniem poglądów co do istoty metodologii tych nauk. W środowisku specjalistów z życzliwością zostały przyjęte opracowania podstaw metodologii badań w naukach o zarządzaniu[1], poszukiwania paradygmatów[2], identyfikowanie teorii naukowej w zarządzaniu[3], czy nowatorskie koncepcje nawiązujące do zarządzania strategicznego[4]. Wiele ważnych treści wnoszą coroczne konferencje organizowane przez Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości. Tym bardziej cieszy inicjatywa kierownictwa tej Uczelni, której celem jest identyfikacja metod badania podstawowych i szczegółowych problemów zarządzania strategicznego współczesnych przedsiębiorstw. Wydaje się, że tym co skłoniło kierownictwo Uczelni do organizowania tej konferencji jest niedostatek środków i sposobów do rozwiązywania złożonych mechanizmów rządzących biznesem. Dotyczy to szczególnie ostatnich kil-

[1] W. Czakon(red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business Warszawa 2011.
[2] S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, Tonik Toruń 2007.
[3] Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE Warszawa 2005.
[4] R. Krupski, *Dyskusja o strategii,* Przegląd Organizacji, nr 6, 2010.

kunastu lat, na które przypada przyspieszenie procesów globalizacji i towarzyszący temu kryzys finansowy.

Celem artykułu jest zbadanie przyczyn problemów metodologicznych badań nauk zarządzania w trudnych latach XXI wieku.

## 1. SPECJALIŚCI WOBEC METODOLOGII NAUK O ZARZĄDZANIU

Według B. Nogalskiego, nauki zarządzania są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk zarządzania jest twierdzenie, że tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach rynku i oczekiwaniach klientów, oraz umiejętnie tą wiedzą zarządzać, aby adaptować się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Można zatem stwierdzić, że współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmienią zachowania organizacji na rynku[5].

Zdaniem autora artykułu te stwierdzenia mogą być podstawą do dalszych rozważań co do istoty badań, ich metodyki oraz zastosowań rozwiązań w praktyce. Wielką w tym rolę przypisuje się metodologii nauk o zarządzaniu. Wiele wskazuje na to, że błędy popełniane w dostosowaniu metodologii badań do rozwiązywania problemów wynikają na styku teoria – metodologia. Sprzężenie to nie zawsze było realizowane z powodzeniem. Zarządzanie i ekonomia wchodzące w skład nauk ekonomicznych natrafiały już u genezy na podobne kłopoty. Otóż powtórzę za Beinhockerem, że kłopoty tych obu nauk mają swe główne źródło w niefortunnym zapożyczeniu w końcu XIX wieku idei z fizyki, w wyniku czego gospodarka została w sposób niewłaściwy zaklasyfikowana jako zamknięty system równowagi. Nałożyło to na te nauki tryb wymuszający przyjmowanie nierealistycznych założeń i ograniczający sukcesy w badaniach empirycznych. Nauki przyrodnicze natomiast stosujące systemy dalekie od równowagi, lub nawet nigdy go nie osiągające wykazują właściwy rozwój[6]. Jako przykład konieczności uzyskiwania równowagi można podać propozycje osiągania optimum organizacji działań.

---

[5] B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, R. Krupski (red), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.

[6] E. D. Beinhocker, *The Origin of Wealth, Evolution, Complexy and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. 2006.

**Tabela 1. Optimum organizacji działań**

| Optimum organizacji działań | |
|---|---|
| Elementy biologiczne (fizjologiczne, psychologiczne, socjologiczne) – zmniejszenie wysiłku | Elementy organizacyjno-techniczne (narzędzia i metody, czas pracy, ekonomika działania) – zwiększenie wydajności |

Źródło: A. Czerminski, J. Trzcieniecki, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN 1974.

Faktycznie w naukach o zarządzaniu widoczna jest ta tendencja, co więcej wielu specjalistów wiele trudu wkłada w identyfikowaniu nie tylko równowagi, ale i znanej z teorii systemów synergii. Jak pokazuje praktyka, występujące nadmierne koszty, wąskie gardła i niewykorzystywanie zdolności produkcyjnych oraz nieskuteczne prognozowanie wskazują na niedostatek myśli, niedostosowanie metodologii i w konsekwencji wadliwe procedury badawcze. Na tle opracowań traktujących o metodologii badań w naukach o zarządzaniu wyróżnia się wydana ostatnio monografia pod red. W. Czakona[7]. Zespół autorów uzasadnia powstanie książki znaczeniem jakości badań dla gospodarki, złożonością „wyrafinowanych" metod badawczych w publikacjach światowych, potrzebą uogólnień w metodologii nauk, dostosowanie również do polskich realiów. Sądzimy, że w następnych wydaniach książki, autorzy mogliby dodać podstawowy podział metodologiczny według współczesnych stanowisk twórców procedury:

- K. Popper (badania w London School of Economics) – falsyfikacjonizm,
- I. Lakatos (następca K. Poppera w London School of Economics) – koncepcja naukowych programów naukowych,
- T. Kuhn (Berkeley, Princeton) – koncepcja rewolucji naukowych, w tym teorii paradygmatów.

Do tych zasad należałoby dodać instrumentalizm, wykorzystanie teorii formalistycznej versus empiryczno-dedukcyjnej.

W książce brakuje odniesień do podstawowych praw, paradygmatów twórców nauk o zarządzaniu. Interesującą kwestią do uwzględnienia jest również koncepcja normy, którą można wykorzystywać w zarządzaniu strategicznym. A to są bardzo interesujące naukowo zagadnienia.

Na przykład według F. Taylora prawa te są stanowione przez człowieka. K. Adamiecki natomiast był zdania, że nauka ta opiera się na aksjomatach lub prawach przyrody, a takie dziedziny, jak technika, ekonomia i organizacja korzystają z tych samych praw: podziału pracy, koncentracji i harmonii, oraz że tymi prawami kieruje przyroda. Ceniony znawca przedmiotu P. Drucker był zdania, że nauki społeczne, w tym nauki o zarządzaniu, nie dysponują, jak nauki ścisłe i przyrodnicze, stabilnymi „prawami naturalnymi".

[7] *Podstawy metodologiczne ...*, s. 15.

Widzielibyśmy również wzbogacenie monografii o wskazanie relacji teoria – metodologia badań, zwłaszcza w świetle nowych nurtów ekonomii, o relacje zarządzania z innymi naukami, np. przyrodniczymi. Jak w każdych naukach również w naukach o zarządzaniu są różnice, spory i kontrowersje, sądzimy, że ten wątek byłby bardzo pouczający. Mamy m.in. na myśli kontrowersje w relacjach:

- zarządzanie versus holizm,
- paradygmat versus brak paradygmatu,
- zarządzanie versus współczesne nurty ekonomii,
- nauki zarządzania versus teoria firmy E.O. Williamsona.

Bardzo użyteczna byłaby część książki poświęcona przedstawieniu najważniejszych i najczęstszych niedostatków warsztatowych w realizacji badań.

## 2. ZARZUTY FORMUŁOWANE W STOSUNKU DO REALIZOWANEJ METODOLOGII BADAŃ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Można stwierdzić, że obecnie formułowane zarzuty nie są właściwie czymś nowym. Wydaje się, że pakiet zarzutów daje się podzielić na trzy grupy:

- wobec paradygmatów (lub ich braku),
- wobec metodyki badawczej,
- wobec przedmiotu badań.

Pierwsza grupa dotyczy zarzutu, że zarządzanie nie jest interesujące naukowo z powodu właśnie jego „antynaukowości", można to nazwać – „antyzarządzanie" Wyprowadzane z tej grupy błędy dają się zidentyfikować w wymiarze nomotetycznym (pozytywnym) i idiograficznym (normatywnym). W ujęciu nomotetycznym zarzuty dotyczą słabych zdolności prognostycznych, nierealistycznych założeń i niewyraźnie zarysowanych regulacji prawnych. W ujęciu idiograficznym wskazuje się natomiast na mało konkretne lub mało przystające do praktyki ustalenia faktograficzne. Mówi się nawet o wnioskach o charakterze truizmu lub tautologii. Najostrzejsi krytycy podnoszą nawet głosy o szkodliwości nauk zarządzania, zwłaszcza wobec stanów kryzysowych. Nie jest pierwsza krytyka nauk o zarządzaniu i posądzanie ich o wywoływanie kryzysów gospodarczych. Przeżywając obecne problemy gospodarcze warto przypomnieć, że już K. Adamiecki odpierał zarzuty o współudziale nowej dyscypliny – nauk o zarządzaniu w wywołanie wielkiego kryzysu z lat 1929 – 1933[8].

Zarzuty w obszarze metodyki badań sprowadzają się głównie do tego, że badania są albo zbyt teoretyczne lub nadmiernie empiryczne czy wręcz

[8] A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, AE Katowice 2009.

nadmiernie „upraktycznione". To „upraktycznienie" może wynikać z faktu uczestnictwa prominentnych uczonych w radach nadzorczych i innych gremiach decyzyjnych, co w skrajnych przypadkach może prowadzić do korupcji. Wątpliwości rodzą się przy wyborze metod badawczych: a więc czy zarządzanie winno w większym stopniu wykorzystywać modele matematyczne, czy w większym stopniu metody właściwe naukom humanistycznym czy przyrodniczym. Są również wątpliwości, czy nawet jeśli została wybrana metoda skuteczna, to czy świadomie lub nieświadomie nie jest obarczona wpływami społeczno-politycznymi. To, sądzimy, jest źródłem powodzenia systemu badań – triangulacji, a więc systemu łączenia metod badawczych celem urzetelniania wyników[9].

Trzecia grupa zarzutów dotyczy zakresu (przedmiotu) badań. Te zarzuty obejmują nie do końca wykorzystanie ujęcia holistycznego, to znaczy koncentrowanie się tylko na działalności gospodarczej kosztem społecznej. Występujące ujęcie redukcjonistyczne zbyt mało z kolei uwzględnia relacje między podmiotami. Pozostaje do dyskusji sprawa:

- czy te zarzuty mają obecnie tendencje rosnącą?
- czy są równoważne?
- czy nauki zarządzania są obecnie bardziej skłonne do reagowania na krytykę?

## 3. CZY NOWA EKONOMIA INSTYTUCJONALNA WPŁYWA NA ROZWÓJ NAUK O ZARZĄDZANIU?

Rozwój różnych nurtów nauk ekonomicznych jest reakcją na narastające trudności z wyjaśnieniami coraz groźniejszych zjawisk w działalności gospodarczej. Nie tylko nauki zarządzania ale i ekonomia neoklasyczna nie nadążają za zwiększającą się złożonością mechanizmów wszelkich zmian w gospodarce i w przedsiębiorstwach. Dla przedsiębiorstw zmiany te przyniosły wzrost dynamiki uwarunkowań egzogenicznych, co wiąże się z ryzykiem i niepewnością. Czy wystarczy więc koncentrowanie się na dotychczasowych interpretacjach i roli zarządzania? Wydaje się, że w badaniach naukowych zbyt mało miejsca specjaliści zarządzania poświęcają problemom samych organizacji, ich usieciowieniu, roli poszczególnych centrów, aktywów, racjonalności działania itp. Powstały pytania, czy nauki zarządzania mogą więc odpowiedzieć na zasadnicze problemy:

- czy nauki zarządzania na równi traktują w przedmiocie badań jednostki i grupy zatrudnionych z rolą organizacji?
- czy ta płaszczyzna jest dobrym źródłem nowych hipotez o zachowaniach organizacji (instytucji) i hipotez alternatywnych?

Autor artykułu przypomina opublikowane przez niego w 2000 roku na ówczesnej Akademii Ekonomicznej opracowanie pt. Synergia i antysyner-

[9] *Podstawy metodologii...*, s. 78.

gia[10]. W tym artykule omówione zostały wyniki badań przeprowadzone w ośrodku naukowym w Niemczech przy analizie systemu Supply Chain Management. Istotnym powodem rozważań do łańcucha dostaw (Supply Chain) było stwierdzenie, że z jednej strony największy potencjał racjonalizacji tkwi nie w produkcji, lecz w logistyce, z drugiej strony w dotychczasowym konwencjonalnym, to znaczy ujętym fragmentarycznie łańcuchu dostaw występują nierozpoznane wąskie gardła i problemy odizolowania kooperujących przedsiębiorstw. W ten sposób niemożliwe staje się znalezienie globalnego gospodarczego optimum w omawianym łańcuchu. Chociaż stwierdzenie to nie jest nowe, należy przyznać, że w przeszłości nie było możliwości rozwiązania tych problemów z powodów techniczno-rachunkowych. Te niedomagania skłoniły specjalistów do sformułowania paradygmatu, że: **suma lokalnych optimów nie równa się globalnemu optimum**[11]. To stwierdzenie pozwoliło autorowi artykułu do użycia sformułowania „antysynergia" na system powodujący „tarcie" w procesie zarządzania.

Wiele z tych wątpliwości zostało postawionych w ramach ekonomii neoklasycznej, a uszczegółowione w ramach Nowej Ekonomii Instytucjonalnej. Obserwujemy tu ciekawe zjawisko nazwane przez A. Wojtynę „kolonizowaniem" innych dyscyplin przez ekonomię. Na razie, sądzimy, brak jest wystarczających badań potwierdzających określoną reakcję specjalistów zarządzania na tę „kolonizację"[12]. I choć S. Rudolf jest przekonany o pozytywnym wpływie Nowej Ekonomii Instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu, to naszym zdaniem sprawa jest dyskusyjna[13]. Można postawić pytanie – co powoduje to zainteresowanie ekonomii zwiększającą się rolą przedsiębiorstwa? Otóż mocną stroną teorii ekonomii jest docenianie roli przedsiębiorstw jako potencjału wiedzy produkcyjnej. Gdy analizuje się listę Fortune 500, obejmującą największe przedsiębiorstwa światowe, to stwierdza się, że to największe korporacje, a nie twórcze jednostki dysponują skarbnicą wiedzy produkcyjnej, przydatnej dla rozwoju organizacji. Wynika z tego, że to przedsiębiorstwa (instytucje), a nie pracujący w nim ludzie wiedzą jak prowadzić biznes. System wartości, model gospodarki, zasady funkcjonowania przedsiębiorstw są elementami otoczenia instytucjonalnego o kluczowym znaczeniu dla wyników gospodarczych. Na tej podstawie nie trudno było znaleźć paradygmat Nowej Ekonomii Instytucjonalnej, który nadaje instytucjom rangę czynnika wzrostu gospodarczego. Ich rolą jest tworzenie ograniczeń i reguł postępowania. Według O. E. Williamsona, głównego przedstawiciela teorii firmy, wszelkie stosunki pomiędzy jednostkami i organizacjami można ująć w formę kontraktów[14].

---

[10] A. Szplit, *Synergia i antysynergia*, [w] *Zarządzanie zmianą*, J. Skalik (red.), AE we Wrocławiu, 2000.

[11] E. M. Goldratt, J. Cox, *The Goal. A process of ongoing improvement*, Great Barrington North River Press 1922.

[12] A. Wojtyna, *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, Ekonomista 2008, nr 2, s. 25.

[13] S. Rudolf, *Wpływ Nowej Ekonomii Instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, I.K. Hejduk (red.), IOiZ Orgmasz, Warszawa 2009.

[14] O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Według Williamsona, Nowa Ekonomia Instytucjonalna poświęca wiele uwagi przedsiębiorstwu, gdzie należy dokonywać największych zmian. Teoria ta spowodowała przesunięcia punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów na koordynację działań wewnątrz firmy, oraz na jej relacje z otoczeniem. Powoduje to, że koncepcję firmy jako funkcji produkcji zastąpiła lub rozszerzyła koncepcja firmy jako struktury zarządzania[15].

Jakie więc są relacje pomiędzy Nową Ekonomią Instytucjonalną a naukami o zarządzaniu? S. Rudolf jest pełen pozytywnych nadziei pisząc: „trudno przecenić wpływ NEI na rozwój nauk o zarządzaniu. Spowodowała ona otwieranie się firmy na prowadzenie badań empirycznych, na tworzenie koncepcji zarządzania uwzględniających takie zjawiska jak ograniczona racjonalność, niepewność, asymetria informacji, oportunizm itp. Uniwersalne modele ekonomii neoklasycznej zastąpione zostały przez modele odnoszące się do konkretnych rynków czy konkretnych gospodarek, modele uwzględniające ich specyfikę”[16]. Jako najbardziej nadające się do wdrożenia do badań naukowych w obrębie nauk o zarządzaniu wydają się kwestie redukcji kosztów transakcyjnych, identyfikacja specyfiki aktywów, optymalne określenie kluczowej roli instytucji, ograniczona racjonalność, czy też zerwanie z determinizmem technologicznym.

Wybierając przedmiot badań i biorąc pod uwagę naszą specyfikę należy przede wszystkim podkreślić znaczenie problematyki kosztów transakcyjnych. Koszty transakcyjne to wartość zasobów wykorzystywanych w trakcie rozwiązywania problemów koordynacji i konfliktów rozdzielczych w ramach i z powodu zasad gry różnego poziomu. Koszty transakcyjne to kategoria niehomogeniczna, różnie definiowana, ale zawsze związana z funkcjonowaniem instytucji i kontraktowaniem. Obejmują koszty pozyskiwania informacji, zawierania, realizacji, ubezpieczenia, kontroli, egzekwowania kontraktów i ograniczania niepewności wynikającej z ludzkiej skłonności do oportunizmu. Koszty transakcyjne powstają wszędzie tam, gdzie życie społeczne uregulowane jest instytucjami i gdzie zachodzą między podmiotami związki o cechach kontraktu[17]. Badania kosztów transakcyjnych stają się coraz bardziej popularne w wielu katedrach Zarządzania polskich wyższych uczelni. Badania te mają oczywiście interdyscyplinarny charakter, wynika to z ze specyfiki tych kosztów, bowiem zainteresowania problemami kosztów transakcyjnych koncentrują się na problematyce z pogranicza mikroekonomii i nauk o zarządzaniu, związanej z badaniem kosztów w transakcjach rynkowych i menedżerskich, które w tym znaczeniu są kosztami zarządzania kontraktami[18].

Stwierdzone relacje skierowały uwagę autora na konfrontację miedzy kanonami zarządzania tradycyjnego i zarządzania zainspirowanego nowymi nurtami, w tym Nowej Ekonomii Instytucjonalnej. Ilustruje to poniższa tabela:

---

[15] Ibid.
[16] S. Rudolf, *Wpływ…*, s. 2.
[17] O.E. Williamson, *Ekonomiczne…*, 40.
[18] B. Zbroińska, *Koszty transakcyjne skarbowości*, UJK Kielce 2011.

**Tabela 2. Cztery „wielkie idee" odróżniające zarządzanie tradycyjne od zarządzania złożoności**

| | Zarządzanie tradycyjne | Zarządzanie złożoności |
|---|---|---|
| Równowaga | Priorytet uzyskiwania równowagi | Odrzucenie kanonu równowagi |
| Synergia | Presja na identyfikowanie synergii | Identyfikowanie synergii oraz „antysynergii" |
| Sieci | Interakcje miedzy przedsiębiorstwami tylko poprzez rynek | Organizowanie organizacji wirtualnych, interfuzja w miejsce marketingu |
| Ewolucja | Koncentrowanie się na produkcji, niedostatek kreowania nowości | Rozszerzanie na inne dyscypliny, wykorzystywanie korzyści wynikających z teorii firmy E.O. Williamsona |

Źródło: opracowanie własne inspirowane koncepcją E.D. Beinhockera[19].

Na podstawie badań przeprowadzonych w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach nad kształtem kosztów transakcyjnych, wydaje się wartym zalecenia zwrócenie uwagi na specyfikę aktywów, które zresztą zajmują ważne miejsce w zarządzaniu kosztami transakcyjnymi. Zarządzanie to pozwala bowiem na uwzględnienie istotnych problemów przedsiębiorstwa. Aktywa te nabierają szczególnego znaczenia w połączeniu z ograniczoną racjonalnością lub oportunizmem oraz w warunkach niepewności[20].

## PODSUMOWANIE

Podsumowując, można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu znacząco, choć stopniowo, poszerzają zakres przedmiotu badań, jednocześnie mocno będąc „naciskane" przez nowe nurty ekonomii, głównie przez Nową Ekonomię Instytucjonalną. Oznacza to, że w najbliższych latach należy się liczyć albo z dalszą „kolonizacją" obszarów dotychczas zarezerwowanych przez nauki o zarządzaniu lub z tendencją badań doskonalących zarządzanie poprzez nowe, inne więzi instytucjonalne. Wydaje się, że koegzystencja, czy też konkurencja między naukami o zarządzaniu a Nową Ekonomią Instytucjonalną ma długą jeszcze drogę przed sobą. Oba jednak ujęcia niewątpliwie przyczyniają się do doskonalenia organizacji. Rozważania te mogą i powinny być przydatne w usprawnieniu procedur metodologii badań w naukach o zarządzaniu.

[19] E.D. Beinhocker, *The Origin...* .
[20] Ibidem.

## LITERATURA:

[1] Beinhocker E.D, *The Origin of Wealth Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business School Press, Cambridge, Mass 2006.

[2] Czakon W. (red), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business Warszawa 2011.

[3] Kieżun W, *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW Warszawa 1977.

[4] Krupski R, *Dyskusja o strategii*, Przegląd Organizacji, nr 6 2010.

[5] Lichtarski J, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji" 2011.

[6] Nogalski B, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu-kontekst strategiczny* [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, R. Krupski (red), Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2008.

[7] Płoszajski P., *Między refleksją a działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania*, Ossolineum, Wrocław-Kraków-Gdańsk 1985.

[8] Romanowska M, *Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2009.

[9] Rudolf S, *Wpływ Nowej Ekonomii Instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, I.K. Hejduk (red), IIOiZ Orgmasz Warszawa 2009,

[10] Sudoł S, *Nauki o zarządzaniu*, Tonik Toruń 2007.

[11] Sułkowski Ł, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE Warszawa 2005.

[12] Wojtyna A, *Współczesna ekonomia-kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, Ekonomista 2008 nr 2.

[13] Zbroińska B, *Koszty transakcyjne w skarbowości*, UJK Kielce 2011.

## STRESZCZENIE

Nauki o zarządzaniu bardzo znacząco, choć stopniowo poszerzają obszar przedmiotu badań, poszukując jednocześnie immanentnych do siebie metod badawczych oraz porządkując wiedzę o paradygmatach i prawach, czy wiarygodnych prawidłowościach. Jednocześnie wpływając na zakres

badawczy innych dyscyplin same narażane są na zajmowanie przez inne dyscypliny swoich dotychczasowych obszarów badawczych, związanych z działalnością przedsiębiorstw. Nauki o zarządzaniu stają więc przed dużym wyzwaniem wobec innych dyscyplin, w tym wobec Nowej Ekonomii Instytucjonalnej, z jej koncepcjami teorii firmy. W artykule przedstawia się podstawy metodologiczne w naukach o zarządzaniu, identyfikuje się zarzuty stawiane w realizacji koncepcji naukowych, by na tym tle określić relacje między naukami o zarządzaniu wobec rozwiązań Nowej Ekonomii Instytucjonalnej.

## SUMMARY

Management significantly, although gradually, widens the area of the research subject, looking at the same time at immanent research methods, and ordering the knowledge of paradigms and laws, or reliable regularities. Simultaneously, it affects the scope of research in other disciplines, and deals with other disciplines grasping its own existing research area, related to the activities of enterprises. Management faces a huge challenge from other disciplines, especially in the New Institutional Economics, with its concepts of theory of the institution. The article presents methodological principles of management, identifies allegations in implementing the scientific concepts, and on the basis, defines the relationships between the management itself and the concepts of the New Institutional Economics.

Maria Romanowska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

# Metody badania strategii

## WSTĘP

Ekonomiści często zarzucają przedstawicielom nauk o zarządzaniu brak refleksji metodologicznej, nieprzywiązywanie znaczenia do poprawności metodologicznej prowadzonych w zarządzaniu badań empirycznych. Jednym z zarzutów stawianych zarządzaniu jest niewykorzystywanie dorobku teoretycznego i metodycznego ekonomii, a drugim – nadużywanie badań jakościowych, na przykład studiów przypadku, przez co badania nie mają perspektywy reprezentatywności i uniwersalności, co szczególnie odróżnia polskie środowisko zarządzania od standardów zachodnich[1]. Zarzut ten nie jest słuszny ani w odniesieniu do rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu, ani w odniesieniu do stosowania zasad naukowej metodologii w praktyce badawczej. Od lat 60. XX wieku rozwojowi teorii i dydaktyki z zakresu zarządzania w Polsce towarzyszyło powstawanie licznych i ważnych dzieł polskich przedstawicieli nauk o zarządzaniu rozwijających nurt epistemologiczny i metodologiczny i ten nurt stale jest rozwijany[2]. Ponadto nauki o zarządzaniu, w przeciwieństwie do ekonomii, mają charakter interdyscyplinarny i mogą korzystać z metod i narzędzi zapożyczonych od różnych nauk, poszerzając w ten sposób swoje możliwości badawcze.

Innym błędnym twierdzeniem uczonych z innych dyscyplin jest twierdzenie, że zarządzanie jest nauką praktyczną i jej zadaniem nie jest kreowanie teorii, a jedynie tworzenie dyrektyw praktycznego działania. Z tym poglądem rozprawił się profesor Stanisław Sudoł nazywając podział nauk

[1] Wywiad z prof. St. Kasiewiczem zamieszczony w książce M. Wojtysiaka-Kotlarskiego, *O metodologii nauk ekonomicznych. Wybrane zagadnienia teoretyczne, rozmowy z przedstawicielami profesji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 95.

[2] Do rozwoju metodologii badań z zakresu nauk o zarządzania przyczyniły się m.in. prace L. Krzyżanowskiego, A. K. Koźmińskiego, St. Sudoła, K. Obłója, K. Zimniewicza, Ł. Sułkowskiego. R. Krupskiego i innych.

na nauki teoretyczne i nauki praktyczne anachronizmem[3]. Co więcej, profesor Sudoł udowodnił, że nieakceptowany przez niektórych przedstawicieli nauki niski stopień ścisłości, pewności, uniwersalizmu i trwałości twierdzeń z zakresu nauk o zarządzaniu nie wynika z młodego wieku tej dyscypliny i jej niedorozwoju, a ze specyfiki badanych obiektów – ich zróżnicowania, zmienności, znaczenia czynników jakościowych i innych czynników specyficznych dla nauk o zarządzaniu[4].

Celem artykułu jest pokazanie, na przykładzie analizy kliku badań z zakresu zarządzania strategicznego przeprowadzonych w Polsce w ostatnich latach, że przedstawiciele nauk o zarządzaniu posługują się w badaniach nad strategiami dojrzałą, choć zróżnicowaną metodyką badań opartą na solidnej teorii i starannie opracowanej metodzie badań.

W 2009 r. wspólnie z Profesorem Rafałem Krupskim napisaliśmy na Letnią Szkołę Zarządzania referat poświęcony rozwojowi zarządzania strategicznego w Polsce[5]. Dokonaliśmy szczegółowego przeglądu badań i publikacji w ujęciu chronologicznym i określiliśmy cechy szczególne polskiej szkoły zarządzania strategicznego i kierunki ewolucji zainteresowań badawczych polskich uczonych. Zauważyliśmy ewolucję tematyki badań: od badania procesu transformacji i specyfiki polskich przedsiębiorstw i ich zachowań strategicznych w kierunku badania problemów strategicznych uznawanych za ważne na świecie: procesu internacjonalizacji, wirtualizacji i działania w sieciach przedsiębiorstw, zarządzania zasobami i tworzenia międzynarodowej konkurencyjności. Stwierdziliśmy również, że polscy badacze coraz częściej podejmują badania interdyscyplinarne poszukując związków strategii z ekonomią, kulturą organizacyjną, polityką, a także zmieniają metody prowadzenia badań empirycznych w kierunku badania dużych zbiorów przedsiębiorstw i wykorzystywania obok badań jakościowych również badań ilościowych.

Można na podstawie tych wstępnych badań postawić tezę, że polska szkoła zarządzania strategicznego z czasem zatraciła swoją specyfikę wynikającą z doświadczeń związanych z funkcjonowaniem w gospodarce planowej, a potem z okresem transformacji ustrojowej i gospodarczej i odrobiła zapóźnienia w stosunku do osiągnięć międzynarodowych. Jednym z obszarów, gdzie można stwierdzić dojrzałość polskiej szkoły zarządzania jest tematyka i zakres podejmowanych badań empirycznych oraz metody prowadzenia tych badań.

Wydaje się, że warto przybliżyć wysiłki badawcze polskiej szkoły zarządzania strategicznego, wskazując na pewne tendencje dotyczące wyboru obszarów badawczych, stanowisk metodologicznych i stosowanych metod badań empirycznych. Aby nie powtarzać treści zawartych we wspomnianym wyżej artykule, skupię uwagę na opisie kilku badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce w ostatnich latach, zwracając uwagę przede wszystkim

---

[3] St. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje, Dom Organizatora*, Toruń 2007.

[4] Tamże, s. 10-13.

[5] M. Romanowska, R. Krupski, *Rozwój i perspektywy zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, ss. 201-231.

na ich zakres tematyczny, zastosowane podejścia badawcze i metody badań empirycznych.

## 1. TEMATYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Zarządzanie strategiczne jest wyraźnie wyodrębnioną częścią nauk o zarządzaniu. Przedmiotem teorii zarządzania strategicznego jest problematyka planowania rozwoju i restrukturyzacji organizacji, zarządzania w kryzysie oraz tworzenia narzędzi racjonalizujących te procesy (metody planowania, analizy strategicznej, metodyki kontroli realizacji strategii)[6].

Rozwój zarządzania strategicznego odbywa się zarówno na poziomie tworzenia modeli teoretycznych, jak też narzędzi wspomagających zarządzanie strategiczne. Obiektami badań strategii są przede wszystkim przedsiębiorstwa i ich zgrupowania. Jednak większość teorii i narzędzi znajduje zastosowanie w badaniu organizacji nie będących przedsiębiorstwami, a więc organizacji samorządowych, administracji publicznej i wszelkich organizacji *non profit*.

Teoria zarządzania strategicznego jest na świecie nauką w fazie dojrzałej. Dowodem tego jest nie tylko długi okres uprawiania tej nauki (ponad czterdzieści lat), duża liczba badaczy, ale przede wszystkim wysoki stopień dojrzałości paradygmatów zarządzania strategicznego. Mimo wielu szkół zarządzania strategicznego różniących się oceną możliwości planowania rozwoju organizacji, diagnozą czynników sukcesu strategii, a także zaleceń rekomendowanych menedżerom, kilka ustaleń dotyczących istoty zarządzania strategicznego jest powszechnie akceptowanych przez badaczy. Powszechne jest przekonanie przedstawicieli nauk o zarządzaniu o ścisłym uzależnieniu sytuacji przedsiębiorstwa od zmian w otoczeniu, konieczności przewidywania tych zmian i przystosowywania się do nich, podobnie jak przekonanie o rosnącej turbulencji otoczenia i wzroście stopnia trudności zarządzania strategicznego. Podzielane jest też przekonanie o konieczności badania rozwoju organizacji w ścisłym powiązaniu z innymi obszarami zarządzania, przede wszystkim z zarządzaniem operacyjnym i projektowym, zarządzaniem jakością, zarządzaniem zasobami ludzkim, a także w powiązaniu z takimi naukami jak ekonomia, socjologia czy antropologia. Te założenia dotyczące istoty zarządzania strategicznego (paradygmaty?) kształtowały się przez wiele lat, a wraz z ich tworzeniem zmieniały się zainteresowania badawcze i sposób prowadzenia badań.

Dla potrzeb wyodrębnienia badań z zakresu zarządzania strategicznego od innych obszarów badawczych konieczne jest zdefiniowanie wymiarów strategii i problemów powiązanych ze strategią. K. Obłój definiuje zarządzanie strategiczne jako teorię efektywności firmy, dyscyplinę naukową na styku nowoczesnej mikroekonomii, teorii finansów, organizacji, marketingu,

[6] Tamże.

metod ilościowych i psychologii społecznej i wymienia pięć pytań, na które zarządzanie strategiczne szuka odpowiedzi:[7]

Pytanie 1. Od czego zależy sukces organizacji?

Pytanie 2. Jak są zorganizowane i wykorzystywane zasoby firmy?

Pytanie 3. Jak organizacja reaguje na zmiany w swoim otoczeniu?

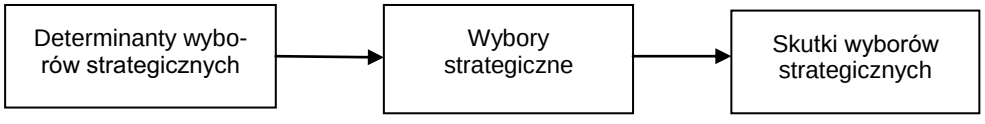
Pytanie 4. Jak wygląda proces budowy strategii i jakie znaczenie ma w nim kreatywność i innowacje?

Pytanie 5. Jakie są strategiczne konsekwencje największych decyzji inwestycyjnych o fuzji, akwizycji lub dezinwestycji.

B. de Wit i R. Meyer wyróżniają trzy wymiary strategii w wymiarze empirycznym[8]:

- proces tworzenia strategii, czyli strumień działań w obszarze strategii,
- treść strategii rozumiana jako treść decyzji i jej efekt,
- kontekst strategiczny rozumiany jako wszystkie uwarunkowania procesu strategicznego i jego efektów.

Uwzględniając powyższe definicje proponuję klasyfikację tematyki badań z zakresu zarządzania strategicznego w formie trzech bloków problemowych, które uporządkowane i powiązane (strzałki)można traktować jako trzy zmienne powiązane ze sobą przyczynowo-skutkowo tworzące zarys modelu badawczego uwzględniającego wszystkie problemy zarządzania strategicznego.




**Rysunek 1. Tematyka badań empirycznych w zakresie zarządzania strategicznego**

Głównym obszarem badań z zakresu strategii jest problem wyborów strategicznych. W tym obszarze badane są m.in. typy strategii rozwoju i strategii konkurencji. Analizuje się częstotliwość wyborów różnych typów strategii, popularność poszczególnych opcji (modeli) strategicznych, zmiany w tym zakresie. Przedmiotem badań są też postawy menedżerów w procesie podejmowania decyzji strategicznych, orientacje strategiczne, sposób postępowania w procesie, kryteria wyboru, stosowane narzędzia analizy, planowania i kontroli strategicznej. Praktycznie we wszystkich badaniach występuje opis i analiza wyników wyborów strategicznych lub procesu dojścia do wyboru strategii. Przykładem badań skupionych na wyborach strategicznych mogą być m.in. badania nad wyborami stopnia dywersyfikacji

[7] K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?*, Poltext, Warszawa 2010, s. 17 i dalsze.
[8] B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii,* PWE, Warszawa 2007, s. 20.

przedsiębiorstw zmierzające do określenia proporcji, w jakich wybierano różne modele dywersyfikacji lub badania pokazujące proporcje, w jakim dana populacja przedsiębiorstw wybierała określony model internacjonalizacji czy rodzaj przewagi konkurencyjnej.

Drugim obszarem tematycznym nie zawsze, ale często występującym w badaniach są determinanty wyborów strategicznych. Determinanty te należy rozumieć jako czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które skłaniają menedżerów do podjęcia określonej decyzji strategicznych lub określonych zachowań w procesie decyzyjnym. Najczęściej badanymi determinantami zewnętrznymi są: sytuacja makroekonomiczna (strategie w okresie kryzysu), zmiany polityczne (np. zmiany strategii spowodowane wejściem kraju do Unii Europejskiej), zmiany prawa i przełomy technologiczne oraz zmiany w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstwa związane z zachowaniami dostawców, konkurentów i klientów. Determinantami wewnętrznymi mogą być np.; wielkość przedsiębiorstwa, forma prawna i właścicielska, lokalizacja, rodzaj działalności, kultura organizacyjna, styl kierowania, jakość i charakter zasobów. Do badań, których przedmiotem były determinanty wyborów strategicznych należą np. badania dotyczące specyfiki wyborów strategicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach lub badanie różnic między wyborem modelu internacjonalizacji a wielkością i krajem pochodzenia przedsiębiorstwa czy badania zmian strategicznych przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej.

Trzecim obszarem badań jest analiza skutków wyborów strategicznych dla samych przedsiębiorstw, jak też wpływu tych wyborów na sytuację w sektorze i gospodarce. Najczęściej można spotkać badania, których przedmiotem była analiza ekonomicznych skutków określonych typów wyborów strategicznych, rzadziej wpływu tych wyborów na przekształcenia strukturalne czy kulturowe.

Wydaje się, że można zauważyć pewną ewolucję zainteresowań badawczych na świecie. Pierwsze, pionierskie badania nad strategiami dotyczyły obszaru wyborów strategicznych, z czasem badania strategii rozszerzono na analizę determinant, a potem na analizę skutków wyborów strategicznych. Nastąpiło rozszerzenie badania wyborów strategicznych w kierunku badania uwarunkowań i powiązań przyczynowo-skutkowych. Towarzyszyła temu tendencja do wyodrębniana jednorodnych grup przedsiębiorstw i szukania w specyfice przedsiębiorstwa zarówno determinant, jak i efektów wyborów strategicznych. Prowadzi to do analiz porównawczych odpowiadających na pytanie: czym różnią się wybory strategiczne przedsiębiorstw w zależności od ich specyfiki np. czym różnią się wybory strategiczne w zakresie internacjonalizacji grup kapitałowych od wszystkich przedsiębiorstw czy w jaki sposób na różnice w budowaniu przewagi konkurencyjnej wpływa kraj pochodzenia przedsiębiorstwa itp.

Na podstawie wspomnianego na wstępie przeglądu badań i publikacji z zakresu zarządzania strategicznego można stwierdzić, że podstawa teoretyczna stanowiąca punkt wyjścia do badania strategii jest podobna w Polsce i na świecie. Polscy badacze opierają się w badaniach na światowej, głównie amerykańskiej literaturze, choć nie można pominąć wkładu, jaki wnieśli w rozwinięcie teorii strategii, szczególnie w odniesieniu do szkoły zasobowej, polscy badacze.

## 2. PODEJŚCIA BADAWCZE

Między teorią zarządzania strategicznego a metodami badań empirycznych istnieje pomost, który można nazwać podejściem, czy stanowiskiem badawczym. Jest to pewien zbiór założeń, sposobu patrzenia na problemy strategiczne, który skłania badacza do postawienia hipotez lub pytań badawczych i zadeklarowania, w jaki sposób zamierza zgromadzić materiał potrzebny do weryfikacji hipotez lub odpowiedzi na pytania badawcze. W obszarze badań strategicznych najistotniejszym kryterium różnicującym podejścia badawcze jest sposób definiowania strategii i źródeł przewagi konkurencyjnej wypływający z identyfikowaniem się badacza z jedną ze szkół zarządzania strategicznego.

Można też wyróżnić istotne dla badań strategii dwa podejścia: polegające na badaniu wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie i ich uwarunkowań analizowanych „od wewnątrz" oraz badania, w których przedsiębiorstwo jest traktowane jako „czarna skrzynka", a wnioskuje się o procesach decyzyjnych na podstawie badania wejść (bodźców dostarczanych przez otoczenie) i wyjść (reakcji przedsiębiorstwa na te bodźce w postaci decyzji strategicznych). W zależności od sposobu patrzenia na strategię, cel badań i warunki ich realizacji dobierane są różne metody badań.

Podejście nastawione na badanie wnętrza wydaje się być przydatne przede wszystkim do badania postaw decydentów i mechanizmu podejmowania decyzji strategicznych, a także procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa pod wpływem podejmowanych decyzji. Tylko wnikając do wnętrza przedsiębiorstwa można zidentyfikować prawidłowo motywy podejmowanych decyzji, wpływ poszczególnych uczestników procesu decyzyjnego, bariery strukturalne, kulturowe, kompetencyjne i informacyjne, stan zasobów przedsiębiorstwa i odtworzyć proces implementacji strategii. Podejście „od zewnątrz" jest przydatne, kiedy celem badaczy jest identyfikacja wymiarów (modeli) strategii przedsiębiorstwa, zbadanie sposobu reagowania na zmiany zewnętrzne, badanie zróżnicowania typów strategii w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa oraz analiza skutków ekonomicznych i konkurencyjnych strategii.

Można też wyróżnić podejścia badawcze z punktu widzenia okresu obserwacji wyróżniając badania historyczne, pokazujące dynamikę strategii, zmiany w zachowaniach strategicznych na tle zmian uwarunkowań zewnętrznych oraz badania stanu rejestrujące typy strategii i ich zróżnicowanie w określonym momencie. Badania historyczne wymagają śledzenia zmian w otoczeniu i reakcji przedsiębiorstwa na nie w długim okresie i nie mogą być ze względu na ich pracochłonność przeprowadzane na dużym zbiorze przedsiębiorstw.

## 3. METODY BADAŃ EMPIRYCZNYCH STOSOWANE W BADANIACH STRATEGII

Instrumentarium metod badań empirycznych w naukach o zarządzaniu jest bardzo szerokie. Przedstawiciele tej dyscypliny sięgają zarówno do metod typowych dla ekonomii, jak też do badań socjologicznych, psychologicznych, przyrodniczych i językoznawczych. A. K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak uważają, że metody badawcze „w stosunkowo niewielkim stopniu wyróżniają teorię organizacji spośród innych nauk społecznych. Jej metody bliższe są socjologii, w której wykorzystuje się cztery podstawowe metody badawcze: eksperyment, badania ankietowe, obserwację i analizę danych historycznych”[9].

Jednak dobór metod badawczych, którymi posługują się badacze strategii, jest bardziej ograniczony. Metody badań empirycznych w obszarze strategii i sposób opracowania wyników zależy przede wszystkim od obszaru badań i przyjętego podejścia badawczego, ale nie bez znaczenia są takie czynniki, jak doświadczenie badaczy i dostępne środki finansowe. Wydaje się, że najpierw badacz wybiera temat (obszar) badań, potem stanowisko badawcze, a na końcu opracowuje metodę badań empirycznych.

Dla jasności – należy rozróżniać metody pozyskiwania materiałów w badaniach empirycznych i metody ich opracowania oraz prezentacji, które to grupy metody są często mylone w literaturze i w języku używanym przez badaczy. Według S. Nowaka tylko pierwsza grupa metod może być nazwana metodą badań empirycznych: „Metoda badań empirycznych to tyle, co określony, powtarzalny sposób, bądź też cały zespół sposobów, zdobywania pewnego typu informacji o rzeczywistości, niezbędnych dla rozwiązania określonego typu problemu badawczego”[10].

Do metod pozyskiwania materiałów w badaniach empirycznych najbardziej przydatnych w badaniach strategii można zaliczyć różne metody badania opinii, analizę materiałów statystycznych i sprawozdawczych, analizę treści informacji prasowych i internetowych. Nie spotkałam się z używaniem w badaniach strategii metod obserwacji, samoobserwacji i eksperymentu naukowego. Do najczęściej stosowanych metod opracowania i prezentacji materiałów z badań empirycznych w zakresie badania strategii można zaliczyć analizy statystyczne i metodę *case study* czyli opis studium przypadku[11].

Metoda wywiadu były kiedyś niezwykle popularna w badaniach strategicznych. Szczególnie wywiad z menedżerami badanych organizacji był źródłem ważnych informacji o faktach i opiniach. Obecnie dostępność menedżerów i chęć udzielania przez nich informacji o firmie drastycznie spadła

---

[9] A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 31-32.

[10] S. Nowaka (red.), *Metody badań socjologicznych*, wybór tekstów, PWE, Warszawa 1965, s. 13.

[11] Niektórzy specjaliści zaliczają metodę *case study* do metod badawczych, nie do metod prezentacji materiałów z badań. Por. *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, red. M. Sławińska, H. Witczak, PWE, Warszawa 2008, s. 120-125, J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej,* Difin, Warszawa 2005, s. 57.

i można uzyskać informacje tylko od zaprzyjaźnionych menedżerów z zastrzeżeniem anonimowości. Wyklucza to stosowanie wywiadu jako podstawowej metody badań dużej grupy przedsiębiorstw.

Jedną z kluczowych, o ile nie najważniejszą metodą badań pozostaje obecnie metoda ankietowa. Przy możliwościach, jakie stwarza obecnie Internet oraz istnienie wyspecjalizowanych firm świadczących usługę zbierania informacji od wskazanych respondentów, ta metoda zbierania informacji pozwala na zebranie szczegółowych informacji od dowolnie dużej grupy respondentów z zachowaniem kryterium reprezentatywności próby badawczej. Firmy realizujące na zlecenie badania marketingowe obecne w Polsce dopiero od 1989 r. specjalizują się w badaniach typu CATI (badania telefoniczne z centralnego studia) i w badaniach typu CAWI (ankiety przeprowadzane przez Internet). Badacze samodzielnie mogą korzystać ze zbierania ankiet przez Internet lub poprzez zatrudnionych ankieterów. Specyficzną odmianą metody ankietowej jest metoda delficka, czyli wielokrotna ankieta skierowana do ekspertów.

W badaniach strategicznych główną lub uzupełniającą w stosunku do badania opinii rolę spełnia metoda badania materiałów statystycznych i sprawozdawczych wspierana niekiedy analizą treści informacji prasowych i internetowych. Na wzrost znaczenia badania dokumentacji w badaniach strategicznych wpłynął fakt niedostępności kadry menedżerskiej, ale także transparentność informacji o spółkach publicznych i duża ilość informacji o różnych przedsiębiorstwach i branżach pojawiająca się w Internecie. Dodatkowo cennym źródłem informacji są publikowane w Internecie i w czasopismach raporty o branżach, różnego rodzaje rankingi przedsiębiorstw, życiorysy wybitnych menedżerów, wywiady z przedsiębiorcami i informacje o znaczących wydarzeniach w firmach. Przy dużej liczbie różnych źródeł informacji stosunkowo niskim kosztem można zdobyć niezbędne do analizy informacji o dużej liczbie przedsiębiorstw. Dobrym źródłem informacji o branżach i regionach są statystyki GUS, Eurostatu i różnych międzynarodowych i polskich organizacji.

## 4. PRZYKŁADY BADAŃ STRATEGII PRZEPROWADZONYCH W POLSCE W OSTATNICH LATACH: TEMATYKA, PODEJŚCIA, METODY BADAŃ

W ostatnich pięciu latach zrealizowano wiele projektów badawczych poświęconych zarządzaniu strategicznemu. Tylko na podstawie analizy tematów prac doktorskich i habilitacyjnych zrealizowanych w Polsce w latach 2005-2009 wynika, że tematyka zarządzania strategicznego jest niezwykle popularna wśród polskich badaczy i zrealizowano w tym obszarze tematycznym 166 prac na stopień naukowy[12]. Jeżeli dodać do tego granty badawcze i badania statutowe i własne uczelni potencjał badaczy zainspirowanych tematem strategii i ich dorobek badawczy wydaje się znaczący.

[12] A. Zarzewska-Bielawska, M. Trocki, *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Przedstawię poniżej kilka najnowszych badań empirycznych z zakresu zarządzania strategicznego, z którymi miałam okazję bliżej się zapoznać z powodu uczestnictwa w nich lub recenzowania poświęconych im książek. Krótko scharakteryzuję tematykę badań, podejście badawcze, zastosowane metody badawcze i metody opracowania materiałów z badań.

**Przykład I** Zespół Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu kierowany przez Elżbietę Urbanowską-Sojkin zrealizował w latach 2008-2009 badania dotyczące istoty i uwarunkowań wyborów strategicznych w 201 przedsiębiorstwach dobranych do badań przez dobór losowy warstwowy uwzględniający różne kategorie wielkości przedsiębiorstw[13]. Przyjęto do weryfikacji 29 hipotez, na zebrany materiał empiryczny złożyło się 120 zmiennych prostych i 20 kluczowych. Zmienne zostały wyrażone za pomocą wskaźników mierzalnych. Dane uzyskane z badań poddano analizie statystycznej wykorzystując m.in. analizę sumarycznych mierników statystycznych, analizę siły związku między dwoma zmiennymi i analizę regresji logitowej. Badania te można scharakteryzować jako badania o bardzo szerokiej tematyce obejmującej wszystkie trzy obszary tematyczne wskazane na rysunku 1, uwzględniające powiązania między trzema grupami zmiennych. Podejście badawcze to spojrzenie „od wewnątrz", otoczenie jest tu badane przez pryzmat percepcji respondentów. Analiza nie ma charakteru historycznego, badane są aktualne uwarunkowania i procesy strategiczne. Badania zrealizowano na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw. Jedyną metodą badawczą była ankieta pocztowa. Mimo, że większość badanych problemów miała wymiar jakościowy, dzięki operacjonalizacji wszystkich zmiennych udało się do pomiaru zmiennych i ich związków zastosować metodę analizy statystycznej.

**Przykład II** Rafał Krupski, niestrudzony badacz strategii, w swojej najnowszej książce przedstawił wyniki badań empirycznych nad strategiami polskich przedsiębiorstw przeprowadzonych przez Niego w ostatnich latach[14]. Badania miały na celu określenie antynomicznych orientacji strategicznych przedsiębiorstw tzn. orientacji rynkowej i orientacji zasobowej oraz zbadanie związku pomiędzy orientacjami strategicznymi przedsiębiorstw a stopniem turbulencji otoczenia. Główna hipoteza badawcza została sformułowania następująco: wraz z narastającą turbulencją otoczenia w strategiach firm zaczynają dominować kategorie zasobowe, kosztem kategorii produktowo-rynkowych. Zbadano 368 przedsiębiorstw z różnych branż i różnej wielkości za pomocą ankiety wypełnionej przez przeszkolonych ankieterów. Dobór próby był losowy, ale nie zapewniał reprezentatywności próby. W analizie wyników wykorzystano analizę statystyczną. Badania miały charakter badań „od wewnątrz", ich przedmiotem było pojmowanie strategii przez menedżerów, miały więc dość wąski zakres tematyczny.

---

[13] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

[14] R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, WWSZiP, Seria „Zarządzanie", Wałbrzych 2011.

**Przykład III** Agnieszka Bielawska-Zakrzewska w latach 2010-2011 zrealizowała badania, których celem było zweryfikowanie następującej hipotezy: odpowiednio kształtowane relacje między strategią a strukturą organizacyjną są stymulatorem rozwoju przedsiębiorstw wysokich technologii[15]. W rzeczywistości badania obejmowały też identyfikację strategii przedsiębiorstw i ich związku z otoczeniem. Autorka zastosowała tu dwie metody badawcze: badania eksperckie w formie rozsyłanej ankiety, których celem było uzupełnienie wiedzy zdobytej w wyniku studiów literatury oraz badania empiryczne w 61 przedsiębiorstwach branży wysokich technologii (próba niereprezentatywna). Badania przeprowadzono stosując technikę wywiadu standaryzowanego z przedstawicielami naczelnej kadry kierowniczej. Badania były uzupełnione analizą dokumentów organizacyjnych. Materiały z wywiadów zostały opracowane za pomocą narzędzi statystycznych (wskaźniki struktury, statystyki opisowe, testy statystyczne, miary korelacji). W opisie sektora wysokich technologii w Polsce wykorzystano statystyki GUS. Badania te charakteryzują się dość szerokim zakresem tematycznym obejmującym określony typ przedsiębiorstwa. Zastosowano zestaw różnych metod badawczych i wykorzystano analizę ilościową i jakościową do opracowania materiałów z badań.

**Przykład IV** Marzanna K. Witek-Hajduk zrealizowała w latach 2007-2009 projekt badawczy pt. „Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej”[16]. Badania były skoncentrowane na badaniu rzeczywistych strategii internacjonalizacji, ich motywów i uwarunkowań z uwzględnieniem zmian strategii internacjonalizacji w okresie przed (2003 r.) i po akcesji Polski do Unii Europejskiej (2008 r.) Sformułowano osiem hipotez badawczych. Do zebrania danych wykorzystano metodę CATI. Dobrano próbę losową warstwową w trzech branżach w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 50 pracowników. W wylosowanej próbie przeprowadzono 257 wywiadów głównie z przedstawicielami najwyższej kadry menedżerskiej. Dodatkowo przeprowadzono pogłębione wywiady z kadrą zarządzającą 6 przedsiębiorstw. Materiały z wywiadów posłużyły do opracowania opisów przypadków, natomiast materiały z ankiet opracowano wykorzystując metody analizy statystycznej. Badania miały charakter historyczny, były spojrzeniem „od wewnątrz” zarówno na badane przedsiębiorstwa, jak i na wpływ otoczenia. Zastosowanie równocześnie badań ilościowych na dużej próbie i badań jakościowych na małej próbie pozwoliło na uchwycenie skali i dynamiki zjawiska, a równocześnie przyjrzenie się motywom i decyzjom kadry menedżerskiej.

**Przykład V** W latach 2008–2010 zespół pracowników Katedry Zarządzania w Gospodarce zrealizował projekt badawczy pt. „Wpływ zmian strategii na przekształcenia strukturalne grup kapitałowych w Polsce w latach

[15] A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii,* Politechnika Łódzka, „Zeszyty Naukowe” nr 1095, Rozprawy Naukowe, Z. 409, Łódź 2011.

[16] M. K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, OW SGH, Warszawa 2010.

1989–2008”[17]. Badaniami objęto 101 grup kapitałowych z różnych sektorów, które miały najwyższą wartość kapitalizacji giełdowej w lipcu 2008 r. – był to zatem dobór celowy obejmujący cała populację dużych grup kapitałowych notowanych na GPW. Badania miały na celu odtworzenie ich historii od momentu utworzenia oraz identyfikację przyjętych strategii rozwoju. Skupiono się przede wszystkim na badaniu strategii rozwoju rynku, w tym przede wszystkim internacjonalizacji, a także strategii dywersyfikacji branżowej oraz sposobów rozwoju. Starano się zbadać związki między strategiami rozwoju realizowanymi przez badane grupy z rozwiązaniami strukturalnymi wewnątrz nich. Dla każdej grupy opracowano minimonografie zawierające wszystkie dostępne informacje potrzebne do weryfikacji hipotez. Informacje zebrano na podstawie badania dokumentacji spółek, artykułów prasowych i zamieszczonych w Internecie. Minimonografie stały się podstawą do dalszych badań dotyczących struktury i strategii i innych wymiarów grup kapitałowych. Dokonano ilościowego pomiaru skutków ekonomicznych poszczególnych rodzajów strategii. Do analizy i interpretacji wyników badań wykorzystano analizę regresji oraz klasyczne miary współwystępowania i dynamiki. Badania miały charakter historyczny, były robione „od zewnątrz” – na tle zmian w otoczeniu zidentyfikowano reakcje strategiczne badanych przedsiębiorstw.

## PODSUMOWANIE

Wydaje się, że opis osiągnięć badawczych i publikacyjnych w zakresie ważnej części nauk o zarządzaniu, jakim jest zarządzanie strategiczne, zawarty w przywołanym we Wstępie opracowaniu, jak też przedstawiony w niniejszym artykule krótki przegląd metod badawczych stosowanych współcześnie w badaniach strategii w Polsce, pozwalają na odparcie zarzutu o nienaukowym charakterze badań z zakresu zarządzania. Jak wynika z kilku tylko przykładów, badania empiryczne prowadzone w Polsce nad strategiami chociaż różnią się tematyką i szerokością tematyczną badań oraz zastosowanych technik badawczych, odznaczają się starannością metodyczną i są prowadzone na reprezentatywnych lub dużych próbach przedsiębiorstw. Nie występuje nadużywanie analiz jakościowych w badaniach strategicznych – bez względu na stosowane techniki badacze używali w opracowaniu materiałów empirycznych metod analizy statystycznej, którym towarzyszyła pogłębiona analiza jakościowa.

[17] M. Romanowska (red.), *Grupy kapitałowe. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011.

## LITERATURA:

[1] Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.

[2] Koźmiński A. K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[3] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, WWSZiP, Seria „Zarządzanie", Wałbrzych 2011.

[4] Nowaka S. (red.), *Metody badań socjologicznych*, PWE, Warszawa 1965.

[5] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?*, Poltext, Warszawa 2010.

[6] Romanowska M., Krupski R., *Rozwój i perspektywy zarządzania strategicznego w Polsce. Przegląd badań i podstawowych publikacji*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

[7] Romanowska M. (red.), *Grupy kapitałowe. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011.

[8] Sławińska M., Witczak H. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008.

[9] Sudoł St., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, Toruń 2007.

[10] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

[11] Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

[12] Witek-Hajduk M. K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, OW SGH, Warszawa 2010.

[13] Wojtysiaka-Kotlarskiego M., Wywiad z prof. Stasiewiczem zamieszczony w książce *O metodologii nauk ekonomicznych. Wybrane zagadnienia teoretyczne, rozmowy z przedstawicielami profesji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

[14] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Politechnika Łódzka, „Zeszyty Naukowe" nr 1095, Rozprawy Naukowe, Z. 409, Łódź 2011.

[15] Zakrzewska-Bielawska A., Trocki M., *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

## STRESZCZENIE

Artykuł jest głosem w dyskusji o dojrzałości metodologicznej polskiej szkoły zarządzania strategicznego, zainteresowaniach badaczy i sposobie prowadzenia badań empirycznych. Krótki przegląd badań nad strategiami prowadzonych w ostatnich latach pokazuje, z jednej strony dużą różnorodność tematów, podejść badawczych i stosowanych metod badawczych, z drugiej strony, dowodzi dużej staranności metodycznej polskich badaczy strategii.

## SUMMARY

The article serves as an input into the discussion about methodological maturity of Polish Strategic Management School, the interest of researchers and the way of conducting empirical research. A short review of research on strategy performed in recent years shows on the one hand a great diversity of topics, study approaches and research methods applied and on the other hand proves methodical meticulousness of Polish strategy researchers.

Jerzy Niemczyk
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Metodyki badawcze w zarządzaniu strategicznym

## WSTĘP

Zarządzanie strategiczne jest jedną z młodszych subdyscyplin nauk o zarządzaniu[1]. Formalnie funkcjonuje mniej więcej od lat 70. XX wieku. Wprawdzie do zarządzania strategicznego moglibyśmy dopisać wiele teorii zarządzania i ekonomii powstałych znacznie wcześniej, to jednak dopiero od czasów M. Portera realnie mówimy właśnie o tej subdyscyplinie zarządzania.

Zarządzanie strategiczne odnosi się w swych badaniach do identyfikacji sposobów osiągania sukcesu przez organizacje, ale również stara się poznać istotę samej organizacji gospodarczej. W tym względzie definiuje jej najważniejsze cele i sięga przy tym do obszarów dotąd zastrzeżonych dla ekonomii. Czyni to korzystając zarówno z metod empirycznych, zastrzeżonych wprost dla nauk społecznych, ale także z metod dedukcyjnych przypisywanych naukom formalnym.

Zarządzanie strategiczne jest więc w tej wygodnej pozycji, że może czerpać z metodyk prowadzenia badań naukowych i dochodzenia prawdy naukowej zarówno charakterystycznych dla nauk o zarządzaniu jak i ekonomii; ale jest i w tej niezręcznej pozycji, że może być krytykowane zarówno z perspektywy nadmiaru dedukcji charakterystycznej dla ekonomii (oderwanie od realnych problemów gospodarki) i nadmiaru empirii charakterystycznej dla zarządzania (nadmierny utylitaryzm).

[1] Polskie rozwiązania lokują ekonomię i nauki o zarządzaniu w grupie nauk ekonomicznych, ale też wyodrębniają nauki o zarządzaniu w grupie nauk humanistycznych (*Uchwała Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów z dnia 23 czerwca 2003 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych* (Monitor Polski; 2003 nr 40 poz. 586).

Metody prowadzenia badań naukowych stosowane w obrębie danej dziedziny nauki tworzą jej warstwę metodologiczną. Zastosowane przez naukowców służą rozwojowi epistemologii i często także ontologii danej nauki. Nie są w praktyce czymś, z czym najczęściej są mylone, czyli metodami i technikami składającymi się na wiedzę epistemologiczną danej dziedziny.

Nauki ekonomiczne przynależą do nauk społecznych i z tego względu tworzą specyficzny konglomerat, gdyż:

- są stworzone przez ludzi,
- są kontrolowane przez ludzi,
- są specyficzne,
- relacje pomiędzy jednostkami zbiorowości ludzi mają potencjał do wywoływania konfliktów,
- są dynamiczne, gdyż działania ludzi są zmienne i nie poddają się zunifikowanym modelom [Larsson, 2001, s. 383].

Celem tego rozdziału jest wskazanie metod prowadzenia badań naukowych właściwych dla zarządzania. W tym celu przedstawionych będzie kilka dychotomii charakterystycznych dla metodologii nauk w ogóle.

## 1. PODEJŚCIE DEDUKCYJNE I EMPIRYCZNE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Zdecydowana większość twierdzeń naukowych, definicji i hipotez obecnych w zarządzaniu strategicznym została zweryfikowana przede wszystkim w badaniach empirycznych. Prace Chandlera, Portera, Mintzberga, Simona, Druckera, Prahalada powstały w oparciu o węższy bądź szerszy program badawczy bazujący na badaniach realnych przedsiębiorstw lub przedsiębiorców. Bardzo często rezultaty tych badań, z perspektywy twardych rygorów falsyfikacji, powinny być odrzucone. Odnosiły się one bowiem do ograniczonej i celowej próby badawczej oraz uogólnień sporządzonych często bez żadnego aparatu statystycznego.

Obok poznania empirycznego, istnieje także realna możliwość otrzymania podobnych wyników drogą dedukcji. Dzieje się tak dlatego, że nieskończona ciekawość świata legitymizuje różne narzędzia rozwoju nauki, w tym m.in. dedukcję w obszarze nauk społecznych. Nawet klasyczny darwinizm[2], był w swej istocie podejściem dedukcyjnym. Zasada „wygrywa najlepiej przystosowany" zrodziła się dedukcyjnie. A dokładniej, do biologii przeniósł ją K. Darwin z ekonomii. Pierwotnie wyjaśniała u A. Smitha zachowania przedsiębiorstw w warunkach konkurencji doskonałej. Również, współczesna nam teoria chaosu jest teorią dedukcyjną, opisaną językiem formalnym

[2] Prawa: zmienności powszechnej i bezkierunkowej, różnorodności organizmów, walki o byt, która jest mechanizmem ograniczającym nadmierną liczbę organizmów, dziedziczenia i doboru naturalnego.

i próbującą wyjaśnić zachowania społeczne poprzez ich przybliżenie do zachowań opisanych modelami matematycznymi. W ten sam sposób można zinterpretować teorie złożoności, struktur dyssypatywnych, emergencji i katastrof, które już w mniejszym lub większym zakresie odnajdujemy m.in. w zarządzaniu strategicznym. Dedukcyjna jest również teoria systemów, w tym oczywiście systemów otwartych. Przy czym nie chodzi tutaj o jej potoczną interpretację systemu jako synonimu podejścia kompleksowego, prawie holistycznego, przeciwstawianego podejściom typu *ceateris paribus*, ale o złożony układ założeń i twierdzeń tzw. ogólnej teorii systemów.

Teorie dedukcyjne to teorie, w których wiedzę naukową tworzy się poprzez uznawanie przesłanek w sposób logiczny uzasadniony. Z kolei w postępowaniu empirycznym wiedza naukowa powstaje poprzez doświadczalną weryfikację przyjętych hipotez. W swej ortodoksyjnej formule dedukcja posługuje się logiką formalną (klasyczny rachunek zdań i rachunek kwantyfikatorów). Z kolei podejście empiryczne wykorzystuje logikę indukcji, ale i też, zwłaszcza w fizyce, astronomii klasyczną logikę formalną.

Według I. Kanta nasze poznanie *a posteriori* zależy od naszych apriorycznych form zmysłowości. Poznanie doświadczalne jest więc przeniknięte sądami apriorycznymi i w sposób często nieświadomy suponuje określone wyniki badań [Hempoliński, 1987, s. 156][3]. To uwikłanie badacza i jego zmysłów w ocenę materiału badawczego wpływa na sądy o niedoskonałości, właśnie empirii. Skoro nie istnieją więc „czyste" fakty obserwacyjne, a zdania ogólne nie opisują rzeczywistości i mogą służyć jedynie porządkowaniu i wyjaśnianiu świata, to prawie wszelka empiria nie ma wartości naukowych.

Inaczej oczywiście wygląda poznanie rzeczywistości w naukach matematycznych, inaczej w naukach społecznych. Wystarczy tylko spojrzeć na nurt behawioralny w psychologii. Skoro uznamy, że niemożliwe jest poznanie przyczyn i powodów zachowań, a możliwe jest jedynie badanie zewnętrznych ich przejawów będących reakcjami na określone bodźce płynące z otoczenia, to dlaczego tego nie uczynić przedmiotem badań. Nurt behawioralny nie jest szczególnie popularny w naukach o zarządzaniu, tym bardziej w naukach zarządzania strategicznego. Powodem jest chyba ciągła tendencja do lokowania problemów zarządzania jako problemów konwergencyjnych, czyli mających jedno poprawne rozwiązanie i to najczęściej rozwiązanie będące efektem analizy ilościowej. Stąd niezliczona liczba układów macierzowych, dynamiczny rozwój w latach 50. XX wieku badań operacyjnych, a obecnie nurtu strategicznego pomiaru dokonań (*Strategic Performance Measurement*), stąd ciągłe tęsknoty za wyższą formalizacją nauk społecznych.

---

[3] Poglądy mieszczące się w obszarze dedukcji miał także K. Popper. Jego hipotetyzm dedukcyjny zakładał dominację podejścia dedukcyjnego we wszystkich naukach. Zgodnie z logiką tego podejścia aprioryczne sądy mogą stać się prawami, bez aposteriorycznego doświadczenia. Będą one prawdziwymi aż do czasu pojawienia się poglądów (dowodów) je falsyfikujących [Popper, 1977, s. 224]. Ponieważ K. Popper swoje sądy formułował abstrahując od konkretnej nauki, należy więc sądzić, że jego hipotetyzm powinien być właściwy także naukom ekonomicznym.

Ograniczeniami wykorzystania teorii dedukcyjnych w zarządzaniu, zwłaszcza w zarządzaniu strategicznym jest zbyt mało naturalny charakter zdarzeń społecznych, zbyt krótki okres obserwacji i prognozy, zbyt mała liczba obiektów badawczych i zbyt ugruntowany w powszechnej świadomości mocno empiryczny charakter tych nauk. Nie pozwala to na pozytywne zweryfikowanie wielu projekcji uzyskiwanych metodą dedukcji.

Badania empiryczne w sporej części odpowiadają na pytanie jak jest. Są sądami spostrzeżeniowymi. I w związku z tym obarczone są wszelkimi zaletami i wadami tego typu sądów. Sądy spostrzeżeniowe nie są bowiem prostym odzwierciedleniem zdarzeń i stanów rzeczy (Nowak, 2007, s. 278). Proces poznania jest bowiem „procesem czynnym, polegającym na selekcji i organizacji zjawisk obserwowanych i ich interpretacji: (Nowak, 2007, s. 278). Działania takie komplikują się zwłaszcza: gdy obserwujemy rzeczy nienazwane, gdy mamy do czynienia z brakiem predyspozycji fizycznych, albo i niepełną wiedzą obserwatora na temat badanego zjawiska, gdy różne są elementy doświadczenia wewnętrznego, gdy różna jest wiedza w przedmiocie i doświadczenia w obserwowaniu (Nowak, 2007, s. 278-284). Ważnym zatem w badaniach społecznych jest odróżnienie tego „co w naszych sądach spostrzeżeniowych stanowi element czysto spostrzeżeniowy, a co jest teoretyczną interpretacją" (Nowak, 2007, s. 284). Praktycznie, nie jest możliwe w naukach o zarządzaniu przeprowadzenie postępowania empirycznego nieuwikłanego w logikę obserwacji i doświadczeń prowadzącego badania. Trudno jest wtedy stwierdzić, co wiemy dzięki tym, właśnie badaniom, a co podpowiada nam interpretacja wynikająca z naszej sumy wiedzy i doświadczeń.

Badania empiryczne w wielu dyskusjach sprowadzają się do ustaleń skali wielkości zbioru potencjalnych zdań logicznych uzasadniających daną hipotezę. Możliwych jest tu kilka wariantów. Pierwszym jest indukcja enumeracyjna zupełna sugerująca weryfikowanie prawdziwości hipotezy na podstawie zdań stwierdzających wszystkie możliwe przypadki. Z kolei indukcja enumeracyjna niezupełna to stwierdzenie prawdziwości na podstawie tylko niektórych wystąpień przypadków. Warto dostrzec, że celem indukcji enumeracyjnej jest w swej istocie odkrycie pewnych praw ogólnych lub przynajmniej pewnych uogólnień. Jeśli jednak celem poznania naukowego jest wyjaśnienie tylko jednego konkretnego zjawiska, dziejącego się w kontekście określonym wymiarem czasowo-przestrzennym to poznanie to przybierze formę analizy tego właśnie zjawiska.

Z perspektywy wymienionych wątpliwości właściwe jest stwierdzenie, że prowadzący badania empiryczne, aby móc udowodnić prawdziwość swoich sądów musi zachować należytą staranność zrelatywizowaną do obserwowanego obiektu.

Spór o dedukcję lub empirię w metodologii nauk jest bardzo często sporem zastępczym. Okres obowiązywania dogmatycznego sposobu interpretowania tych pojęć zakończył się praktycznie w ubiegłym wieku. Trudno wyobrazić sobie klasyczny dedukcjonizm ze ścisłymi regułami logiki na obecnym rozwoju nauki i trudno wskazać takie obszary wiedzy społecznej, w których empiria zmysłowa będzie jedynym źródłem uprawdopodobnienia hipotez badawczych [Niemczyk, 2011, s. 24].

## 2. PODEJŚCIA IDIOGRAFICZNE I NOMOTETYCZNE W METODOLOGII NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Podział na nauki formalne (logika i matematyka) i empiryczne (przyrodnicze i społeczne) jest podziałem prezentowanym we większości prac z zakresu metodologii nauk. Interesujący nas fragment podziału dotyczy nauk przyrodniczych i społecznych i sprowadza się do badania, albo zjawisk naturalnych, albo wytworów kultury. W zasadzie obie te grupy nauk podlegać powinny zasadom empirii i obie korzystać z tych samych metod szczegółowych. O ile w przypadku pierwszego stwierdzenia nie ma większych kontrowersji, to w przypadku drugiego odbywa się ciągły dyskurs pomiędzy naturalizmem i antynaturalizmem[4].

Do nauk naturalnych i społecznych odwołuje się też podział nauk na te wykorzystujące podejście idiograficzne i te wykorzystujące podejście nomotetyczne[5]. Idiografia to koncentracja na poznaniu określonego czasem i przestrzenią obiektu badawczego. Badania idiograficzne orientują się na opisie i wyjaśnianie danego zjawiska i bardzo często wskazywane są jako właściwe dla niektórych nauk społecznych. Ich wcześniejszym naturalnym obszarem badawczym była historia, czyli nauka zajmująca się deskrypcją i wyjaśnianiem zdarzeń najczęściej o charakterze jednostkowym. Idiografia bowiem nie szuka uogólnień, a stara się poznać dogłębnie dane zjawisko. Nie ma więc charakteru normatywnego. Z kolei nomotetyka zajmuje się przede wszystkim poznaniem zjawisk naturalnych, przynajmniej w pewnych założeniach podlegających prawidłowościom statystycznym. W związku z tym stara się formułować prawa ogólne, wyjaśniające z jednej strony zachowania obserwowanych zjawisk, z drugiej strony pragnie normatywnie opisywać i prognozować przyszłość. Można w dużym uproszczeniu stwierdzić, że cel podejścia idiograficznego to poznać, aby wyjaśnić i zrozumieć, a podejścia nomotetycznego – to poznać, aby uogólnić i prognozować

Według Windelbanda nomotetyka „koncentrując się na doświadczeniu, pomijając wszystko, co konkretne, jednorazowe i jednostkowe, poszukuje podstaw do formułowania sądów ogólnych. (…) Przedmioty jednostkowe czy jednorazowe wydarzenia mają w nich wartość poznawczą o tyle tylko, o ile mogą być rozważane jako egzemplarze określonego gatunku czy przejawu działania praw ogólnych" [Czarnecki, 1987, s. 214]. Z kolei idiografia „zmierza do uchwycenia tego, co jest określone czasowo i niepowtarzalne. (…) Celem tego opisu nie jest ujawnienie jakichkolwiek ogólnych praw, lecz jedynie odtwarzanie struktury poszczególnych fenomenów historycznych" [Czarnecki, 1987, s. 214].

Charakterystycznymi procedurami badawczymi podejścia nomotetycznego są: lustracja, korelacja i eksperyment. Właściwymi jej metodami z kolei: obserwacja, wywiad, ankieta, testy i eksperymenty. Charaktery-

[4] Nurty w metodologii nauk zakładające bądź wspólne stanowisko metodologiczne wobec nauk przyrodniczych i społecznych, bądź odmienne metodologicznie.

[5] Nomotetyczny (gr. *nomos* – prawo, *thetos* – ustanowiony) i idiograficzny (gr. *ídios* – własny, prywatny, swoisty, *gráphō* – piszę).

styczną procedurą badawczą dla podejścia idiograficznego jest studium przypadku. Metodami z kolei wykorzystywanymi w studium przypadku mogą być: analizy dokumentacji, obserwacje, także wywiady i testy projekcyjne [Chełpa, 2002, s. 351].

Zarządzanie strategiczne jest na pewno jedną z subdyscyplin nauk o zarządzaniu. I jeśli uznamy, że zarządzanie jest nauką społeczną to w zasadzie wskażemy na podejście idiograficzne jako podstawowe dla zarządzania strategicznego. Skąd zatem w naukach o zarządzaniu i w samym zarządzaniu strategicznym taki „pęd" do badań ilościowych, m.in. ankietowych, w wyniku których najczęściej pragniemy pozytywnie weryfikować hipotezy zapisane w postaci prawie, że nomotetycznych praw ogólnych[6]? Nauki o zarządzaniu powstały jako nauki utylitarne, mające swój wydźwięk przede wszystkim w poszukiwaniu rozwiązań istniejących problemów. Specjaliści od zarządzania chcą poprawiać, doskonalić, wprowadzać innowacje, chcą, aby ich dokonania miały wymiar praktyczny i aby dodatkowo weryfikowały się nomotetycznie w wielu sytuacjach. „Starsza siostra" ekonomia to głównie nomotetyka (nauki formalne, nie przyrodnicze) i badania podstawowe. Dysonans pomiędzy tymi dwoma dyscyplinami wywołuje ciągłe napięcia i wzajemne zawłaszczanie metod badawczych, ale także pewnej filozofii uprawiania nauki. Obecnie sytuacja jeszcze bardziej się skomplikowała z uwagi na wyodrębnienie jeszcze jednej dyscypliny – finansów. W jej przypadku jednoznaczne przyporządkowanie do nomotetyki lub ideografii jest praktycznie niemożliwe.

Zatem w przypadku nauk o zarządzaniu należy rozstrzygnąć, czy zgodnie z naturalizmem badawczym istnieje pewna zbieżność pomiędzy zjawiskami społecznymi, a zjawiskami przyrody wyrażająca się w możliwości formułowania poglądów ogólnych w oparciu o zaobserwowaną powtarzalność pewnych zdarzeń, czy taka zbieżność nie istnieje, czy być może nauki o zarządzaniu zawierają pewne elementy nauk formalnych, czy takich elementów są pozbawione. W zależności od rozstrzygnięć w tym zakresie, zezwolimy lub zakażemy zarządzaniu formułowania praw ogólnych.

---

[6] Badania podstawowe „czyste" – prowadzone są z myślą o postępie wiedzy, bez nastawienia na osiągnięcie długofalowych korzyści ekonomicznych czy społecznych i bez czynienia wysiłków w celu zastosowania wyników badań do rozwiązywania problemów o charakterze praktycznym lub w celu przekazania tych wyników do podmiotów mogących zająć się ich zastosowaniem. Badania podstawowe „ukierunkowane" – prowadzone są z nastawieniem na to, że w ich wyniku powstanie szeroka baza wiedzy, która będzie mogła stanowić podstawę do rozwiązywania już rozpoznanych lub spodziewanych w przyszłości problemów. Istnieje jeszcze grupa działań obejmująca prace rozwojowe. Jest to już typowa grupa działań o charakterze praktycznym. Prace rozwojowe (*experimental development*) to systematyczna praca opierająca się na wiedzy uzyskanej w wyniku działalności badawczej oraz doświadczeń praktycznych i mająca na celu wytworzenie nowych materiałów, produktów lub urządzeń, inicjowanie/instalowanie nowych lub znaczące udoskonalenie już istniejących procesów, systemów i usług. Definicje te pochodzą z podręcznika Frascati 2002. Pomiar działalności naukowo-badawczej [www.stat.gov.pl].

## PODSUMOWANIE

Nauki o zarządzaniu są zbiorem różnych dyscyplin, subdyscyplin i specjalności naukowych. Według L. Krzyżanowskiego chociażby dlatego nie dysponują własnym instrumentarium poznawczym i metodologicznym [Krzyżanowski, 1999, s. 134] i czerpią ze wszystkich innych dziedzin nauki. Są jednak naukami społecznymi i w związku z tym wymagają ustalonych reguł prowadzania badań naukowych; reguł ustalonych przynajmniej w takim zakresie, aby program badawczy każdego z prowadzących badania naukowe mógł być przedmiotem krytycznej analizy.

Problem naukowy w naukach o zarządzaniu jeszcze długo będzie problemem dywergencyjnym złożonym, otwartym, czyli spełniającym wymagania nauk społecznych. Niemniej w obrębie zarządzania można dostrzec wiele obszarów wiedzy, w których pomocna w poszukiwaniu rozwiązań będzie klasyczna dedukcja, czy obszarów wiedzy, w których będziemy mogli formułować prawa ogólne. Wynika to zarówno z istotnych cech nauk o zarządzaniu, ale także procesów charakterystycznych dla rozwoju nauk. Coraz częściej pełne zrozumienie zdarzeń społecznych wymaga spojrzenia także z perspektyw innych dziedzin nauki. Próby wejścia do nauk o zarządzaniu nauk: matematycznych, medycznych, prawnych, technicznych, biologicznych, innych niż zarządzanie nauk humanistycznych (etnologia, filozofia, historia, nauka o polityce, nauka o poznaniu i komunikacji społecznej, pedagogika, psychologia, socjologia, religioznawstwo) i wielu innych obszarów wiedzy mogą sprawić, że zarządzanie zatraci swój charakter nauki zajmującej się sprawnym działaniem w kontekście osiągania celów gospodarczych i stanie się konglomeratem badaczy, postmodernistycznie uprawnionych do formułowania w zarządzaniu różnorodnych sądów o charakterze idiograficznym i nomotetycznym.

Przestrogą dla ekonomistów, w tym i specjalistów od nauk o zarządzaniu niech będzie komentarz zawarty w pracy T. Mayera *Prawda kontra precyzja w ekonomii*. Twierdzi on, że ekonomia i ekonomiści w roli naukowców mają skłonność do:

- alienowania się wśród nauk społecznych,
- nadmiernego (zbędnego) wykorzystywania narzędzi nauk ścisłych do opisywania i rozwiązywania swoich własnych problemów; lekceważenia narzędzi innych nauk społecznych,
- stosowania skomplikowanych teorii, nawet wtedy, gdy zagadnienie jest proste w swoim wyjaśnieniu,
- zajmowania się istotnymi problemami społecznymi w poczuciu prestiżowej misji,
- fetyszyzowania pojęć typu: maksymalizacja i optymalizacja [Mayer, 1996, s.37].

W tym kontekście wyznacznikiem uczciwości badacza będzie właściwy mix trzech cech: umiejętności, wyobraźni i wnikliwości [Mayer, 1996, s. 37].

Odkrycie wymaga często postępowania niezgodnego z klasyczną logiką procesu dedukcji lub empirii. Może być bowiem efektem bardzo różnych procesów myślowych. Mogą to by procesy inkubacji, asocjacji, analogii, intuicji i wszystkich jeszcze niezdefiniowanych aktów ludzkiego umysłu. Nie wyklucza to możliwości skorzystania z twardej logiki dedukcji, czy probabilistycznego uzasadniania sądów w badaniach empirycznych. Spór zatem o przynależność np. nauk o zarządzaniu do określonej grupy powinien przebiegać wzdłuż zarówno metod odkrycia naukowego, jak i metod uzasadnienia właściwych danej nauce.

## LITERATURA:

[1] Chełpa S., *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, praca zbiorowa pod red. T. Listwana, C. H. Beck, 2002.

[2] Czarnecki Z.J., *Idiografizm*, [w:] *Filozofia i nauka. Zarys encyklopedyczny*, praca zbiorowa pod red. Z. Cackowskiego, J. Kmity, K. Szaniawskiego i P. J. Smoczyńskeigo, Ossolineum, 1987.

[3] Hempoliński M., *Empiryzm*, [w:] *Filozofia i nauka. Zarys encyklopedyczny*, praca zbiorowa pod red. Z. Cackowskiego, J. Kmity, K. Szaniawskiego i P. J. Smoczyńskeigo, Ossolineum, 1987.

[4] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej.* PWN 1999.

[5] Larsson N.O., *A Design View on Research in Social Sciences*, Systemic Practice and Action Research, Vol. 14, No. 4, 2001.

[6] Mayer T., *Prawda kontra precyzja w ekonomii*, PWN Warszawa 1997.

[7] Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (pod red. W. Czakona), Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011.

[8] Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN Warszawa 2007.

[9] Popper K., *Logika odkrycia naukowego*, PWN, Warszawa, 1977.

[10] www.stat.gov.pl

## STRESZCZENIE

Zarządzanie strategiczne jest nauką społeczną. Czerpie jednak i z nauk matematycznych i wiele analogii z nauk przyrodniczych. Jakie metody badawcze przybliżą nas do prawdy w zarządzaniu strategicznym. Celem tego rozdziału jest wskazanie metod prowadzenia badań naukowych właściwych dla zarządzania. W tym celu przedstawionych będzie kilka dychotomii charakterystycznych dla metodologii nauk w ogóle. Rozważana będzie dedukcja i empiria oraz relacja nomotetyki i ideografii w zarządzaniu strategicznym.

## SUMMARY

**Methodology of research in strategic management**

Strategic management is a social science. It draws methods and inspirations from the mathematical sciences, as well as many analogies form the natural sciences. Which research methods will bring us the truth about strategic management. The purpose of this chapter is to identify research methods appropriate to the management science. For this purpose there will be provided some dichotomy characteristic of the methodology of science. Author considers antynomies: deduction and empiricism, as well as nomotetics and idigraphics in strategic management.

Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

# Po co i jak mierzyć orientację zasobową planowania strategicznego?

## WSTĘP

Wiedza z zakresu zarządzania strategicznego jest „uporządkowana" w szkoły zarządzania strategicznego. Owo uporządkowanie nie ma charakteru normatywnego, ale pomaga w ogólnej orientacji co do ważności poszczególnych kategorii i pojęć, akcentowania jednych, pomijania innych, a nade wszystko wprowadza hierarchię wartości różnych problemów organizacji oraz potencjalnych sposobów ich rozwiązywania. Nie jest ono jednolite. W literaturze przedmiotu istnieje wiele propozycji tego uporządkowania. Niezależnie jednak od szczegółowych propozycji różnych autorów wydaje się, że ich znaczenie jest ważne tylko dla samej, czystej nauki. Świat nauki tworząc różnorodne uogólnienia zwykle w swoistym, charakterystycznym dla danej dyscypliny hermetycznym języku, nie za bardzo dba o ich praktyczny aspekt. Dotyczy to też niestety zarządzania, które o ironio jak wiemy, wywodzi się z praktyki gospodarczej i tej praktyce ma służyć. Czy jednak badania w zakresie szkół identyfikacji i rozwiązywania problemów zarządzania strategicznego nie mają zupełnie znaczenia praktycznego? Otóż mają, bo „urynkowiona" dyscyplina zarządzania jest warta według prof. Obłója 400 mld $ (Obłój, 2010, s. 16). Na określonych poglądach, chwytliwie sformułowanych problemach i dobrze zoperacjonalizowanych metodach ich rozwiązywania, niektórzy (ludzie i firmy) bardzo dużo zarobili, na przykład Hamel na BPR, a Kaplan i Norton na zrównoważonej karcie wyników. Programy szkoleń wynikające z określonej mody, a nawet programy dydaktyczne na wydziałach zarządzania, studiów MBA, dostosowują się do nich, chcąc wypadać nowocześnie. Jednakże uleganie modom w tym wypadku powoduje, że wiele firm z ich problemami, pozostaje poza sferą teorii, szkoleń i doradztwa. Strategiczne problemy dużych, globalnych firm, są inne aniżeli małych, działających lokalnie. Firmy sektora *high-tech,* dzia-

łające w niezwykle turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu, „nie dorobiły się" swojej teorii i jakoś radzą sobie bez niej, bez profesjonalnego doradztwa z zarządzania. Podejmują decyzje strategiczne, a ich treść rzadko trafia lub w ogóle nie trafia do kanonów zarządzania strategicznego. Dlatego też badania dotyczące skali zachowań strategicznych firm, postępujących zgodnie z dominującymi kanonami teorii (dyscyplina strategii wg K. Obłója), oraz tych, które nie mieszczą się w tych kanonach – są ważne. Jeżeli okaże się, że skala tych ostatnich jest dość duża, trzeba będzie skorygować programy dydaktyczne o uzupełniające problemy, a poprzez metodyczne oprzyrządowanie ich rozwiązywania – być może istniejące firmy konsultingowe rozszerzą zakresy swoich działalności lub/i będą powstawały kolejne, wyspecjalizowane w nowej wiedzy.

W ostatnim okresie przeprowadzono kilka badań empirycznych, których celem była identyfikacja zachowań strategicznych firm (głównie w sferze planowania), w przekroju szkół zarządzania strategicznego (szkół w wydaniu prof. Obłója). Ich autorzy, jak na przykład dr A. Zakrzewska-Bielawska (2011), czy zespół naukowy pod kierownictwem prof. E. Urbanowskiej-Sojkin (2011) drogą różnych pytań w kwestionariuszach ankietowych, usiłowali znaleźć odpowiedź na pytanie: jaka szkoła zarządzania strategicznego dominuje w polskich firmach? Ja również w tym artykule próbowałem się więc wpisać się w ten nurt badawczy. Szkoły według Obłója uprościłem do dwóch, nazywając je orientacjami: rynkowymi i zasobowymi. Sposób pomiaru tych orientacji jest celem prezentacji dalszych treści artykułu.

## 1. Badania zespołu poznańskiego pod kierownictwem prof. E. Urbanowskiej-Sojkin

Przedmiotem szczegółowych badań nad orientacjami strategicznymi firm były cztery ich wymiary (Urbanowska-Sojkin, 2011, rozdz. 2 i 3):

1. aktywność, wyznaczana zmiennymi związanymi z treścią (w tym celami rozwoju organizacji) i procedurami planowania i kontroli,
2. reaktywność, związana z brakiem celów rozwojowych i działaniami spontanicznymi związanymi z nieprzewidywanymi stanami otoczenia,
3. determinacja zewnętrzna, związana z wiarą w prognozy otoczenia i wiarą w decydujący jego wpływ na istnienie i rozwój firmy,
4. determinacja wewnętrzna, związana z wiarą, że o przyszłości firmy decydują przede wszystkim zasoby.

Każdy z tych wymiarów scharakteryzowano kilkoma zmiennymi, których realizacje określano (w ankietach) poprzez natężenie każdej z cech w umownej skali od 1 do 5. Określanie orientacji strategicznej (zasobowej, pozycyjnej, planistycznej oraz ewolucyjnej) następuje przez obliczenie tzw. zmiennych ilorazowych i ostatecznie przez zidentyfikowanie jednego z czterech wariantów relacji pomiędzy przedstawionymi wyżej wymiarami orien-

tacji strategicznej. W przypadku orientacji zasobowej wariant relacji jest następujący:

aktywność > reaktywność oraz determinacja zewnętrzna < determinacja wewnętrzna

Zarówno pierwsza, jak i druga część tej relacji jest zgodna z najprostszą i najstarszą interpretacją szkoły zasobowej, z tak zwanym podejściem „od wewnątrz na zewnątrz" i bezwzględnym formułowaniem strategii w kategoriach rynków, produktów i wyników finansowych. Niestety w tym ujęciu podejście zasobowe nie jest kojarzone z wykorzystywaniem okazji, które to z kolei jest uwarunkowane posiadaniem planowanych nadmiarów dostępu do zasobów. Nie przewidziano więc, że wymiar aktywności może dotyczyć planowania zasobów oraz, że rozwój organizacji może być identyfikowany zasobowo.

Ostatecznie według tych założeń zbadano 201 przedsiębiorstw, tylko dużych i średnich, przede wszystkim produkcyjnych. Z badań wynika, że aż 85% przedsiębiorstw charakteryzuje planistyczną lub pozycyjną orientacją strategiczną. Jedynie 7 % z nich można uznać za te, które charakteryzują się orientacją zasobową (Urbanowska-Sojkin, 2001, s. 107). Ten dyskusyjnie niski wynik zmusza do refleksji na temat metody pomiaru rodzaju orientacji strategicznej przedsiębiorstw, choćby w konfrontacji ze wspomnianymi już wynikami badań innego zespołu badawczego, też z Poznania i też z aktualnego Uniwersytetu Ekonomicznego, zespołu kierowanego przez prof. K. Krzakiewicza. Z jego badań, opublikowanych w 2006 roku (Krzakiewicz i in., 2006 ) wynika, że aż 50 % przedsiębiorstw rozwija się dzięki przedsiębiorczemu wykorzystywaniu okazji. Co prawda trudno w tym wypadku wszystkie działania przedsiębiorcze zakwalifikować jako charakterystyczne dla orientacji zasobowej (część z nich być może jest charakterystyczna dla orientacji ewolucyjnej). Jednakże w formalizmach zespołu Urbanowskiej-Sojkin oznaczałoby to znaczną przewagę przypadków reaktywności nad aktywnością, a więc na pewno nie dominację orientacji planistycznej.

## 2. BADANIA A. ZAKRZEWSKIEJ-BIELAWSKIEJ

W ramach badań empirycznych nad strategiami i strukturami przedsiębiorstw sektora *high-tech* w Polsce autorka przeanalizowała 61 firm między innymi pod kątem tzw. podejścia do strategii (co można utożsamiać z orientacją strategiczną). Ankietowani prezesi firm mieli za zadanie dokonać wyboru maksymalnie trzech wyróżnionych w tabeli 1.3. podejść, które najlepiej opisują strategie ich firm. Synteza treści poszczególnych szkół zarządzania strategicznego jest w znacznym stopniu oparta na propozycji K. Obłója (2007). Ponieważ jednak są odstępstwa, w tabeli 1 poszczególne charakterystyki rozumienia strategii przedstawiono tak, jak w oryginalnej ankiecie szefom badanych firm.

**Tabela 1. Przestrzeń wyborów w zakresie rozumienia strategii przez szefów firm sektora *high-tech* w Polsce w badaniach A. Zakrzewskiej-Bielawskiej**

| |
|---|
| **Podejście zasobowe** – strategia jako najlepszy sposób wykorzystania zasobów i umiejętności, których konfiguracja w kluczowe kompetencje staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. Między zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie (dopasowanie). |
| **Szkoła ewolucyjna** – strategia jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania firmy. Jest ona wypadkowa zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych. |
| **Szkoła pozycyjna** – strategia jako pozycja zajmowana przez organizację względem jej otoczenia konkurencyjnego, proces jej formułowania jest sformalizowany i dotyczy określonej pozycji firmy w przyszłości. |
| **Szkoła planistyczna** – strategia jako długookresowy plan działania (plan strategiczny), który powstaje na skutek systematycznego i formalnego procesu opartego o procedury planowania. |
| **Szkoła prostych reguł** – strategia jako innowacyjne wykorzystywanie okazji w otoczeniu według kilku prostych reguł (słabo strukturalizowanych zasad postępowania) oraz dominującej logiki kadry kierowniczej. |
| **Szkoła zdolności dynamicznych** – strategia jako budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o zdolności dynamiczne, rozumiane jako umiejętności dostosowania, rekonfigurowania układów współpracy, integrowania części składowych, koordynacji, zmiany i reorganizacji. Istotny tutaj staje się rozwój i odnowa zasobów, ale nie tylko ich posiadanie i efektywne wykorzystanie. |

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii,* Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 377.

Przy pomocy tej prostej, bezpośrednio mierzącej metody pomiaru skali występowania poszczególnych orientacji strategicznych przedsiębiorstw autorka otrzymała następujące wyniki jak w tabeli 2.

**Tabela 2. Wyniki badań A. Zakrzewskiej-Bielawskiej dotyczących skali stosowania kanonów różnych szkół planowania w firmach *high-tech***

| Rodzaj szkoły (orientacja strategiczna w badanych firmach) | Liczba wskazań |
|---|---|
| Szkoła zasobowa | 55 |
| Szkoła ewolucyjna | 31 |
| Szkoła pozycyjna | 7 |
| Szkoła planistyczna | 2 |
| Szkoła prostych reguł | 14 |
| Szkoła zdolności dynamicznych | 13 |

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii,* Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 165.

Trudno w tym wypadku (ze względu na sposób typowania w ankietach trzech z pośród 7 szkół) określić rozdzielnie w procentach udziały poszczególnych orientacji strategicznej w badanej populacji 61 firm, ale z tabeli 2. jednoznacznie wynika zdecydowana dominacja ujęć zasobowych.

## 3. WŁASNA METODA IDENTYFIKACJI SKALI ORIENTACJI STRATEGICZNEJ

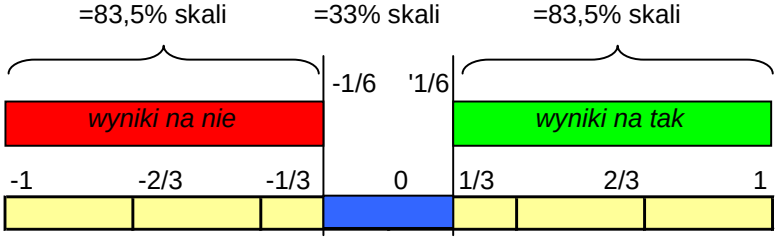
Własny pomysł na identyfikację ujęć zasobowych w planowaniu strategicznym poszczególnych przedsiębiorstw, a poprzez to ustalenie skali zjawiska, polega na określeniu horyzontu planowania 5 różnych wielkości rynkowych i 11 zasobowych. Z „suchych" wyników badań horyzontów planowania poszczególnych wielkości rynkowych i zasobowych nie można wnioskować o zakresie preferowania poszczególnych szkół zarządzania (planowania) strategicznego w badanych przedsiębiorstwach. Można jednak wyciągać wnioski z porównań horyzontów planowania tych wielkości, zestawiając odpowiednie wskaźniki statystyczne dotyczące rynków i zasobów. Oczywiście wnioski wynikające z tych zestawień będą dotyczyć wyłącznie zakresu występowania tylko orientacji zasobowej i rynkowej, bez możliwości rozbicia tych zagregowanych ujęć na pozostałe szkoły zasobowe. W znacznym tylko uproszczeniu można przyjąć, że w orientacji zasobowej oprócz klasyki, zawarte są przede wszystkim kanony szkół: prostych reguł i zdolności dynamicznych, a w orientacji rynkowej kanony szkół: planistycznej, pozycyjnej i w tym sensie szkoły ewolucyjnej, że opisy strategii w jej konwencji są również w kategoriach rynkowo-produktowo-finansowych.

Wnioskowanie na podstawie horyzontu czasu może mieć tylko pośredni charakter. Przy niewielkiej różnicy interwałów stwierdzenie faktu, że w konkretnym przedsiębiorstwie horyzont planowania jakiegoś zasobu jest dłuższy aniżeli horyzont planu dotyczącego wprowadzenia i istnienia konkretnego produktu na konkretnym rynku, jeszcze nie uprawnia do stwierdzeń, że jedno ma bardziej strategiczny charakter niż drugie. Jednakże, im ta różnica jest większa, a zwłaszcza w sytuacjach, gdy horyzont planowania jakiejś wielkości jest krótszy od jednego roku, wnioskowanie o którym mowa jest niewątpliwie poprawne. Wydaje się jednak, że w przypadku stwierdzenia kilkuset przypadków dłuższego horyzontu planowania jednych wielkości (np. dotyczących zasobów) i krótszego innych (np. dotyczących produktów i rynków), wnioskowanie w sensie statystycznym będzie już uprawnione. Ostatecznie w badaniach, a przede wszystkim w interpretacjach ich „suchych" wyników przyjęto, że jeżeli:

- horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest dłuższy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów, to mamy do czynienia z orientacją rynkową,
- horyzont planowania wyróżnionych wielkości rynkowych jest krótszy od horyzontu planowania wyróżnionych zasobów, to mamy do czynienia z orientacją zasobową.

Ponieważ porównania nie dotyczą wielkości skalarnych ale wektorowych, między innymi określano przeciętny horyzont planowania elementów otoczenia i przeciętny horyzont planowania zasobów. Jeżeli ten drugi był większy od pierwszego, to decydowało o uznaniu orientacji strategicznej jako zasobowej. Niezależnie od tego w innych pomiarach o fakcie istnienia orientacji zasobowej może decydować liczba relacji: np. przeciętny horyzont planowania zasobów > horyzontu planowania rynków (jako reprezentanta otoczenia), a o orientacji rynkowej może decydować relacja odwrotna, tzn. np. przeciętny horyzont planowania zasobów < horyzontu planowania rynków. Liczby tych relacji mogą być podstawą do wnioskowania o dominacji jednej orientacji nad drugą.

Przedstawione wyżej wątpliwości dotyczące niewielkich różnic pomiędzy danymi ewentualnie świadczącymi o orientacji rynkowej lub zasobowej, były jednak na tyle istotne, że zdecydowano się zidentyfikować również występowanie rozwiązań pośrednich, to znaczy takich, w których horyzonty planowania różnych elementów otoczenia i organizacji, są w przybliżeniu równe. Technicznie wprowadzono kategorię tzw. zera rozmytego, tak jak na rysunku 1.




*Jak ustalamy poziom rozmycia?*
Ustalamy, że 33% wyników zbliżonych do 0 może zostać uznanych za 0
Wybieramy je i ustalamy, odchylenie standardowe dla tej grupy wyników.
Odchylenie standardowe oznacza granicę dla 0. Oznacza jednocześnie
że 66% z 33% będzie należeć do przedziału.

**Rysunek 1. Wyjaśnienie zera rozmytego**

Jeżeli próbka pochodzi z rozkładu normalnego, wówczas założenie, że 33 % wyników wokół zera może być uznanych za nie wskazujące na kierunek zależności jest racjonalnym, wówczas pozostałe 66 % wyników zostaje przyjęte za istotne wskazanie. Racjonalność można uzasadnić odchyleniem standardowym, które mówi, że w przedziale $\pm S_x$ mieści się 66 % wyników pomiaru. A zatem skala 2S powinna zostać podzielona następująco: dla fałszu Sx (wyniki na nie) 66 % przedziału 0 – $2S_x$; dla prawdy również jedno $S_X$ (wyniki na tak) 66 % przedziału 0 - $2S_x$. W związku z powyższym rozmycie zera wynosi – 2 - $2S_X$ czyli 33 % skali.

W wyjaśnieniu merytorycznym, przy niewielkich rozbieżnościach w długości horyzontów panowania wielkości rynkowych i zasobowych przyjęto, że w tych wypadkach mamy do czynienia ze „zrównoważonym czasowo" (zbilansowanym) planem strategicznym. W tabeli 3 te wypadki oznaczono jako wariant zbilansowany: rynkowo/zasobowy. Ostateczne wyniki badań nad skalą występowania orientacji rynkowej i zasobowej oraz rynkowo/zasobowej, według własnej metody pomiaru zjawiska, zaprezentowano w tabeli 3.

**Tabela 3. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy myślenia**

| analizowane relacje | liczba przedsiębiorstw | procent |
|---|---|---|
| liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (**orientacja rynkowa**) | 137 | 37,2 |
| liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe (**orientacja rynkowo/zasobowa**) | 87 | 23,6 |
| liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (**orientacja zasobowa**) | 144 | 39,2 |

Źródło: Wyniki badań empirycznych w ramach projektu N N115003938 opublikowane w: Krupski R. (2011), *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 5.

## 4. METODA BADAŃ ORIENTACJI ZASOBOWEJ BROWNA, DAVIDSSONA I WIKLUNDA

Propozycja badawcza T.E. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda (2001) dotyczy przedsiębiorczego zachowania się przedsiębiorstw egzemplifikowanego stopniem orientacji zasobowej. Krańcowe zachowania firm w tym względzie obejmują rozwiązania: polegające na prawidłowym i wyłącznym wykorzystywaniu własnych zasobów (organizacja administracyjna) lub polegające na wykorzystywaniu wszelkich zasobów, zarówno własnych, jak i innych, dostępnych (organizacja przedsiębiorcza). Dla organizacji administracyjnej ograniczeniem wszelkich działań są posiadane zasoby i to z nimi konfrontowane są okazje. Dla organizacji przedsiębiorczej najważniejszy jest pomysł na nowy produkt, okazje rynkowe, które stara się wykorzystać nie oglądając się w pierwszej fazie na ograniczenia zasobowe. Jest to zgodne z poglądami guru przedsiębiorczości profesora H.H. Stevensona z Harvard Business School który uważa, że przedsiębiorczość należy utożsamiać z pogonią za szansą bez oglądania się na aktualny brak zasobów (Stevenson, Gumpert, 1985) (Stevenson, Jarillo-Mossi, 1990).

**Tabela 4. Fragment narzędzia do badania poziomu zarządzania przedsiębiorczego dotyczący orientacji zasobowej**

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Podczas tworzenia strategii najważniejszą kwestią jest to, jak w najlepszy sposób wykorzystać zasoby, jakie organizacja posiada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Podczas tworzenia strategii polegamy przede wszystkim na wyczuciu istnienia szansy. Zasoby, jakie posiada, lub jakich nie posiada organizacja „w zasięgu ręki" nie są ograniczeniem. |
| 2. Organizacja ogranicza podejmowanie szans na podstawie bieżących zasobów. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Podstawowym zadaniem organizacji jest podejmowanie szans, które uważamy za wartościowe, dopiero potem pozyskujemy zasoby, aby wykorzystać szanse. |
| 3. Organizacja preferuje wykorzystywać zasoby będące wyłącznie w jej posiadaniu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Organizacja często wykorzystuje zasoby niebędące w jej posiadaniu poprzez wypożyczanie, wynajem, itp. |
| 4. Zasoby, jakie organizacja posiada w znacznym stopniu wpływają na strategie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Szanse kontrolują strategie. |
| 5. Organizacja preferuje ścisłą kontrolę funduszy i podejmowanych działań poprzez rozbudowane systemy kontroli i informatyczne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Organizacja preferuje luźna kontrolę nieformalną i polega na więziach nieformalnych. |
| 6. Organizacja silnie podkreśla działanie i wykonywanie zadań w oparciu o formalne procesy i procedury | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Organizacja silnie podkreśla działanie i wykonywanie zadań, nawet jeśli oznacza to nie zwracanie uwagi na procedury. |
| 7. W podejmowaniu i wykorzystywaniu szans posiadanie pieniędzy jest ważniejsze niż pomysł. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | W podejmowaniu i wykorzystywaniu szans pomysł jest ważniejszy niż posiadanie pieniędzy. |

Źródło: Skorygowane opracowanie W. Dyducha, *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań* [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych 2011, s. 175, na podstawie: T.E. Brown, P. Davidsson, J. Wiklund, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneuership as Oppprtunity – based Firm Behaviour*, Strategic Management Journal, 2001, Vol.22, s. 953-968.

W tabeli 4 orientację administracyjną reprezentują typowania 1 - 3, a orientację przedsiębiorczą – typowania 5 - 7. W. Dyduch przeprowadził badania w 308 przedsiębiorstwach, zgodnie z tą ideą, oprzyrządowane ankietą jak w tabeli 1. Z niezwykle ciekawych wyników badań wynika między innymi, że przedsiębiorcza orientacja zasobowa dominuje w firmach nowopowstałych (wiek 1-5 lat). W starszych (wiek 14 i więcej lat) dominuje zaso-

bowa orientacja administracyjna, charakteryzująca się koncentrowaniu na właściwym zarządzaniu zasobami (Dyduch, 2011, s. 177). Ciekawe wyniki obejmują przekrój wielkości firm. Zaskakujące, że zasobowa orientacja przedsiębiorcza jest przede wszystkim charakterystyczna dla dużych firm (Dyduch, 2011, s. 178). Z badań nie wynika jednoznacznie rozmiar zjawiska występowania orientacji zasobowej zarządzania strategicznego, jako że przedmiotem eksploracji jest nie tyle dychotomiczne stwierdzenie istnienia (lub nie) orientacji zasobowej, co określenie stopnia jej intensywności w siedmiostopniowej skali.

## PODSUMOWANIE

Przedstawione metody identyfikacji orientacji strategicznej przedsiębiorstw (planowania według kanonów określonych szkół zarządzania strategicznego), mają swoje wady i zalety. Trudno je jednak porównywać, z uwagi na używanie różnych miar i skal. W metodzie badań orientacji zasobowej Browna, Davidssona i Wiklunda określa się tylko rodzaj orientacji zasobowej. W metodzie badawczej zespołu prof. E. Urbanowskiej-Sojkin, przypisanie zachowania się przedsiębiorstwa do określonej szkoły zarządzania strategicznego, następuje w wyniku odpowiedzi na pytania pogrupowane w cztery obszary identyfikujące kierunek oraz rodzaj aktywności przedsiębiorstwa. Metoda badawcza A. Zakrzewskiej-Bielawskiej sprowadza się do bezpośrednich wskazań zachowania się przedsiębiorstw zgodnie z kanonami charakterystycznymi dla wymienionych szkół zarządzania strategicznego. Własna metoda identyfikacji orientacji strategicznej przedsiębiorstw zakłada możliwość wnioskowania w tym zakresie na podstawie porównań horyzontów planowania różnych wielkości zasobowych i rynkowych. W przypadku tych metod, których zastosowanie umożliwia porównywanie wyników, niepokojące są znaczne rozbieżności w uzyskanych wynikach, dotyczących skali badanego zjawiska. Dotyczy to zwłaszcza metod zastosowanych przez zespół prof. Urbanowskiej-Sojkin oraz moich propozycji. Rozbieżności należy wyjaśnić i dalej pracować nad metodą pomiaru skali występowania planowania strategicznego opartego o określone kanony poszczególnych szkół zarządzania strategicznego, w imię ewentualnych pożytków przedstawionych we wstępie.

## LITERATURA:

[1] Brown T. E., Davidsson P., Wiklund J. (2001), *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneuership as Oppprtunity – based Firm Behaviour*, Strategic Management Journal, Vol.22.

[2] Dyduch W.(2011), *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujęcie teoretyczne i wyniki badań* [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego* (red. R. Krupski), WWSZiP, Wałbrzych.

[3] Krupski R. (2011), *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 5.

[4] Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J. (2006), *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji nr 2.

[5] Stevenson H.H., Gumpert D.E. (1985), *The Heart of Entrepreneurship*, „Harvard Business Review", marzec-kwiecień.

[6] Stevenson H.H., Jarillo-Mossi J.C. (1990), *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal" no 11.

[7] Urbanowska-Sojkin E. (red.) (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

[8] Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź.

## STRESZCZENIE

W artykule starano się uzasadnić dlaczego jest ważny pomiar zakresu stosowania kanonów poszczególnych szkół zarządzania strategicznego w praktyce przedsiębiorstw. Przedstawiono trzy metody takich pomiarów oraz własne propozycje. Stwierdzono istotne rozbieżności w wynikach badań empirycznych, które miały na celu ustalenie skali zjawiska według przedstawionych metod.

## SUMMARY

**The goal and the way of measuring resources orientation of strategic planning**

The aim of the article is to consider why the measurement of the range of using canons of particular schools of strategic management in practice is important. Three methods of such measurement and own proposals were presented. Important divergences due to the results of empirical research, whose aim was to set the scale of the issue in accordance with presented methods, were regarded.

Agnieszka Sopińska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

# Kierunki i metody badań orientacji zasobowej w tworzeniu strategii

## WSTĘP

Jakość wyników prowadzonych badań w naukach społecznych, do których należy zarządzanie, w dużym stopniu zdeterminowana jest przez przyjętą metodę badawczą. Od lat nie milkną spory, czy badania z zakresu zarządzania strategicznego, w tym kwestie podejścia do tworzenia strategii, powinny być prowadzone w ujęciu nomotetycznym, czy w ujęciu idiograficznym. Argumentem przemawiającym za zastosowaniem ujęcia nomotetycznego jest możliwość odkrywania i formułowania uogólnionych prawidłowości oraz badanie związków przyczynowo-skutkowych na dużych populacjach z wykorzystaniem narzędzi matematyczno-statystycznych. Z kolei, zastosowanie ujęcia idiograficznego pozwala odkrywać zjawiska indywidualne i niepowtarzalne, słabo jeszcze ugruntowane, opisywane za pomocą tzw. studiów przypadków. Jak zatem badać orientację zasobową w tworzeniu strategii? Za pomocą metod charakterystycznych dla ujęcia nomotetycznego, czy za pomocą metod charakterystycznych dla ujęcia idiograficznego? A może badacze zjawiska już opowiedzieli się za którymś z ujęć i dylemat jest czysto teoretyczny?

Poniższy tekst ma na celu przybliżenie głównych kierunków i metod badań prowadzonych w ramach orientacji zasobowej. Zdaniem autorki większość prowadzonych badań można przyporządkować do jednego z trzech kierunków. Pierwszy kierunek tworzą badania, których celem jest dychotomiczne stwierdzenie faktu istnienia orientacji zasobowej w tworzeniu strategii i pomiar skali tego zjawiska na tle innych podejść. Drugi kierunek tworzą badania mające na celu pomiar stopnia intensywności występowania orientacji zasobowej przy zastosowaniu określonej skali. Trzecibadania relacji przyczynowo-skutkowych, gdzie zmienną niezależną są zasoby, a zmienną zależną – określone parametry i cechy organizacji.

## 1. IDENTYFIKACJA ORIENTACJI ZASOBOWEJ NA TLE INNYCH PODEJŚĆ DO TWORZENIA STRATEGII

Prowadzone w tym zakresie badania służą przede wszystkim odpowiedzi na pytanie, czy w danej populacji jest stosowana orientacja zasobowa oraz jaka jest skala tego zjawiska na tle innych podejść do tworzenia strategii? Odpowiedź na to pytanie badacze uzyskują w dwojaki sposób: za pomocą bezpośredniego wskazania określonego zachowania danego podmiotu, bądź w sposób pośredni za pomocą identyfikacji pierwotnych wymiarów określających dane podejście.

### 1.1 Badanie bezpośredniego wskazania

Ujecie bezpośrednie polega na stworzeniu przez badacza gotowych opisów określonych zachowań dotyczących tworzenia strategii, stanowiących kanony dla poszczególnych orientacji (podejść) strategicznych. Najczęściej opisywane są cztery podejścia: podejście planistyczne, podejście zasobowe, podejście ewolucyjne oraz podejście pozycyjne, chociaż w ostatnich latach badacze są skłonni poszerzyć tę listę o kolejne dwa podejścia: podejście prostych reguł oraz podejście zdolności dynamicznych. Rolą badanego podmiotu, w ujęciu bezpośrednim, jest wybór jednego lub kilku z przedstawionych mu opisów, które najlepiej charakteryzują proces tworzenia strategii w jego organizacji.

Za ilustrację bezpośredniego sposobu identyfikacji orientacji zasobowej na tle innych podejść mogą posłużyć badania podejść do strategii przedsiębiorstw sektora *high-tech* w Polsce, przeprowadzone przez A. Zakrzewską-Bielawską[1]. Opracowała ona sześć gotowych opisów (kanonów) rozumienia strategii charakteryzujących odpowiednio: podejście zasobowe, szkołę ewolucyjną, szkołę pozycyjną; szkołę planistyczną; szkołę prostych reguł oraz szkołę zdolności dynamicznych. Ankietowani mieli za zadanie dokonać wyboru maksymalnie trzech z nich, najlepiej oddających specyfikę tworzenie strategii w ich firmach. Na 61 przebadanych podmiotów, aż 55 uznało, że stosuje kanony szkoły zasobowej. Zastosowana w badaniach metoda wielokrotnego wyboru nie pozwala jednak określić, w jakim stopniu kanony opisujące orientację zasobową są podstawowymi, a w jakim stanowią uzupełnienie innych podejść.

### 1.2 Badanie pośrednie za pomocą identyfikacji pierwotnych wymiarów

Identyfikacja orientacji zasobowej na tle innych podejść może odbywać się także w sposób pośredni, jako wypadkowa wcześniejszej oceny określonych wymiarów (parametrów) definiujących poszczególne podejścia w za-

[1] A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 377.

rządzaniu strategicznym. Badacz skupia się na ocenie tych wymiarów, a nie na bezpośredniej identyfikacji danej orientacji strategicznej. Orientacja strategiczna jest w tym przypadku efektem końcowym, wypadkową wcześniej dokonanych wycen cząstkowych parametrów. Za najbardziej rozpowszechnione wymiary definiujące określone podejście do tworzenia strategii uznaje się dwa parametry: kierunek perspektywy myślenia strategicznego (egzogeniczny lub endogeniczny) oraz sposób tworzenia strategii (planowy lub wyłaniający się).

Przyjęcie perspektywy egzogenicznej oznacza, że priorytetem w procesie wypracowywania strategii jest myślenie „od zewnątrz do wewnątrz". Zgodnie z założeniami tej orientacji, punktem wyjścia do tworzenia strategii przedsiębiorstwa jest wizja otoczenia rynkowego. To rynek określa cele strategiczne, modele biznesowe, procesy i struktury zarządzania. Dopiero po dokonaniu dogłębnej analizy otoczenia konkurencyjnego i sformułowaniu na tej podstawie odpowiedniej strategii konkurencji następuje proces gromadzenia zasobów niezbędnych do jej wdrożenia. W podejściu egzogenicznym, zasoby przedsiębiorstwa odgrywają rolę wtórną w stosunku do wcześniej opracowanej strategii, a ta z kolei jest rezultatem diagnozy otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa.

Przyjęcie drugiej z perspektyw (endogenicznej) tworzenia strategii przedsiębiorstwa oznacza, natomiast, myślenie „od wewnątrz do zewnątrz". W myśl tej perspektywy, strategia powinna być budowana wokół silnych stron przedsiębiorstwa, a nie wokół szans oferowanych przez rynek. Potencjał mogący zapewnić sukces rynkowy znajduje się przede wszystkim we wnętrzu przedsiębiorstwa. Stanowią go zasoby, jakimi dysponuje firma oraz jakimi może dysponować w przyszłości. Szanse tkwiące w otoczeniu biznesowym mają znaczenie wtórne, choć są uwzględniane w procesie zarządzania strategicznego. O sukcesie firmy decyduje konfiguracja posiadanych zasobów i umiejętność ich wykorzystania.

Drugi parametr, jakim jest sposób tworzenia strategii, pozwala wyróżnić podejście projektowe, zakładające synoptyczność strategii oraz podejście wynikowe, zakładające jej emergentność. W myśl podejścia projektowego, tworzenie strategii jest efektem rozbudowanego procesu podejmowania szeregu racjonalnych decyzji opartych na naukowych i analitycznych podstawach i jako takie może podlegać zaplanowaniu. Możliwe jest, więc odpowiednie przewidywanie i prognozowanie strategii.

Zgodnie z podejściem wynikowym, strategia jest wypadkową działań i wyborów poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa, gdzie niewspółmiernie drobne czynniki mogą w przyszłości nabrać istotnego znaczenia, a aktualnie istotne – tracić na znaczeniu. Przyjęcie perspektywy wynikowej zakłada ewolucjonizm w tworzeniu strategii.

Przykładem pomiaru skali orientacji zasobowej na tle innych podejść w oparciu o metodę pośrednią mogą być badania prowadzone przez zespół pod kierunkiem E. Urbanowskiej-Sojkin, w tym przez P. Banaszyka[2]. Autorzy badań zaproponowali cztery wymiary definiujące podejście strategiczne:

[2] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach* PWE, Warszawa 2011, rozdział 1.3, 2 i 3.

aktywność, reaktywność, determinację zewnętrzną i determinację wewnętrzną. Każdy z tych wymiarów scharakteryzowali kilkoma zmiennymi, których realizację określono w ankietach, poprzez natężenie poszczególnych cech w umownej skali od 1 do 5. Określenie danej opcji (w tym opcji zasobowej) następuje poprzez identyfikację jednego z czterech wariantów relacji pomiędzy wymiarami. Dla podejścia zasobowego wariant relacji jest następujący: przeważa determinacja wewnętrzna nad zewnętrzną oraz przeważa reaktywność nad aktywnością. Nie wdając się w ocenę wiarygodności uzyskanych wyników (nie jest to przedmiotem tego artykułu), można jedynie stwierdzić, że spośród 201 przebadanych w ten sposób przedsiębiorstw zaledwie 7 % (15 podmiotów) reprezentowało orientację zasobową. Podejście to było dominujące w: mniejszych podmiotach (do 249 osób); działających w wymiarze międzynarodowym; nastawionych na realizację strategii hybrydowej (będącej połączeniem strategii kosztowej i strategii wyróżnienia); dla których na czele hierarchii ważności celów stoi zysk i bezpieczeństwo.

Pośredni, (choć inny, niż opisany powyżej) sposób identyfikacji ujęcia zasobowego oraz ustalenia skali jego zjawiska na tle innych podejść zaproponował w swych badaniach R. Krupski[3]. Determinantą wyznaczającą rodzaj podejścia do tworzenia strategii jest horyzont czasowy planowania różnych wielkości w przedsiębiorstwie. Oddzielnie badano horyzont czasowy dla kategorii otoczenia i osobno dla zasobów. Dla każdej z nich oceniano perspektywę myślenia oraz perspektywę decyzji. Elementami otoczenia były: rynki (klienci), produkty, konkurenci, dostawcy oraz inni (np. urzędy). W ramach kategorii „zasoby" zaproponowano 11 subkategorii. Były nimi: wiedza, postawy i zachowania, uprzywilejowane relacje z otoczeniem (sformalizowane i niesformalizowane), technologie branżowe, technologie informatyczne, zasoby naturalne, lokalizacja, *image* firmy, źródła finansowania, rutyny. Z orientacją zasobową w tworzeniu strategii mamy do czynienia w sytuacji, gdy przeciętny horyzont czasowy planowania zasobów (zarówno w perspektywie myślenia, jaki i podejmowania decyzji) jest dłuższy niż przeciętny horyzont planowania rynków i produktów w obu tych perspektywach. W wyniku badań wykazano, że aż 1/3 z 368 przebadanych firm posiadała zasobową orientację planowania strategicznego. Dominowała ona przede wszystkim w podmiotach: małych i średnich pod względem wielkości, prowadzących działalność usługową, handlową lub mieszaną.

## 2. POMIAR STOPNIA INTENSYWNOŚCI ORIENTACJI ZASOBOWEJ

W tym ujęciu przedmiotem eksploracji badaczy nie jest dychotomiczne stwierdzenie istnienia orientacji zasobowej i skali tego zjawiska, lecz określenie stopnia jej intensywności przy użyciu wybranej skali. Metoda ta zakłada stopniowalność poziomu orientacji zasobowej ze względu na określony parametr np. poziom wykorzystania zasobów własnych i obcych. Pomiar

[3] R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowego i zasobowych wielkości strategicznych*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2011, rozdz. 2.2 i 3.2.

odbywa się za pomocą subiektywnej oceny nastawienia do wykorzystania zasobów, dokonanej przez dany podmiot. Nastawienie wyznaczane jest za pomocą szeregu stwierdzeń, ocenianych w kilkustopniowej skali. Krańcowe na tej skali oznaczają przeciwstawne podejścia w kwestii wykorzystania zasobów przez organizację: bądź bazowanie jedynie na własnych zasobach, bądź bazowanie całkowite na zasobach obcych. Ocena środkowa w tym ujęciu oznacza równomierne nastawienie na wykorzystanie zasobów własnych i obcych. Istotę pomiaru orientacji zasobowej w ujęciu stopniowalnym, ze względu na kategorie wykorzystywanych zasobów prezentuje rys. 1.

| Maksymalne wykorzystanie zasobów własnych | Skala oceny | | | | | Maksymalne wykorzystanie zasobów obcych |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Stwierdzenie 1 | 1 | 2 | 3 | … | n | Stwierdzenie 1 |
| Stwierdzenie 2 | | | | | | Stwierdzenie 2 |
| Stwierdzenie 3 | | | | | | Stwierdzenie 3 |
| ……. | | | | | | ……. |
| Stwierdzenie n | | | | | | Stwierdzenie n |

**Rysunek 1. Pomiar orientacji zasobowej w ujęciu stopniowalnym**
Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe podejście zastosowali w swych badaniach min.: T. E. Browna, P. Davidssona i J. Wiklunda[4]. Zaproponowali oni siedmiostopniową skalę Likerta do diagnozy nastawienia danej organizacji w zakresie wykorzystania zasobów. Orientację nastawioną na wykorzystanie jedynie posiadanych zasobów i prawidłowe nimi zarządzanie określili, jako administracyjną. Charakteryzują ją oceny na poziomie 1-3. Natomiast, oceny 5-7 oznaczają orientację przedsiębiorczą nastawioną na wykorzystanie zasobów, które nie są w posiadaniu podmiotu, a które mogą być pozyskane poprzez ich wynajem, użyczenie, zawłaszczenie itp. Ocena środkowa na poziomie 4 – oznacza, równomierne wykorzystanie zarówno własnych, jaki i obcych zasobów.

Stopień intensywności orientacji zasobowej w siedmiostopniowej skali Likerta badał także W. Dyduch[5]. Prowadzone wedle tej idei badania pozwoliły bliżej scharakteryzować typy podmiotów preferujące orientację zasobową w wydaniu administracyjnym oraz w wydaniu przedsiębiorczym. Przedsiębiorcza orientacja zasobowa (nastawiona na wykorzystanie zasobów znajdujących się poza bieżącą kontrolą) dominowała w podmiotach: nowopowstałych (1-5 lat istnienia); dużych (zatrudniających powyżej 250 osób); oraz pochodzących przede wszystkim z sektora: transportu, łączności i budownictwa. Natomiast, administracyjna orientacja zasobowa charaktery-

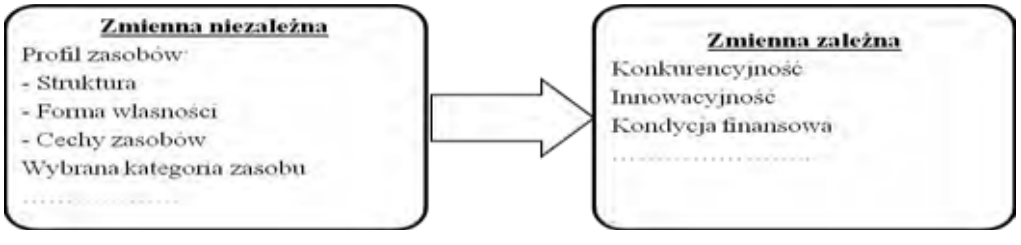
[4] T. E. Brown, P. Davidsson i J. Wiklund, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneuership as Opportunity-based Firm Behaviour*, "Strategic Management Journal", 2001, vol. 22, s. 953-968.

[5] W. Dyduch, *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego-ujecie teoretyczne i wyniki badań*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, (red.) R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2011, s. 174-179.

styczna jest dla podmiotów: o długim stażu funkcjonowania (powyżej 14 lat) pochodzących z sektorów: górnictwo, energetyka i obsługa nieruchomości. Co ciekawe, żadna z 308 przebadanych organizacji nie wykazała się skrajnym administracyjnym, ani skrajnym przedsiębiorczym podejściem zasobowym.

## 3. BADANIE WPŁYWU ORIENTACJI ZASOBOWEJ NA RÓŻNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

Ten kierunek badań orientacji zasobowej jest najbardziej rozpowszechniony, gdyż pozwala prowadzić obserwację zarówno w ujęciu nomotetycznym na dużych próbach, jak i w ujęciu idiograficznym na podstawie opisów jednostkowych przypadków. Obejmuje on badania relacji przyczynowo-skutkowych (w ujęciu statycznym lub dynamicznym), gdzie zmienną niezależną są zasoby przedsiębiorstwa (cały ich profil lub pojedyncza ich kategoria), a zmienną zależną – różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa lub jego cechy. Najczęściej wybieranymi zmiennymi zależnymi są: konkurencyjność podmiotu (w aspekcie budowania potencjału konkurencyjnego lub wynikowej pozycji rynkowej); jego innowacyjność; oraz kondycja finansowa (patrz rys. 2).




**Rysunek 2. Badania zależności przyczynowo-skutkowych**
Źródło: Opracowanie własne.

Jako przykład badań zależności pomiędzy całościowym profilem zasobów, a poziomem konkurencyjności podmiotu mogą posłużyć badania prowadzone przez: D. Grego-Planer, W. Popławskiego oraz M. Zastempowskiego[6]. Ich celem była analiza wpływu poszczególnych kategorii zasobów na potencjał konkurencyjny i innowacyjny tzw. tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. Badacze wyodrębnili sześć kategorii zasobów: zasoby fizyczne; reputacyjne; organizacyjne; finansowe; ludzkie i intelektualne; oraz technologiczne, przyporządkowując każdej z nich odpowiednie składniki materialne i niematerialne. Badane podmioty w ocenie stopnia oddziaływania każdego ze składników zasobowych kierowały się pięciostopniową skalą; od

[6] D. Grego-Planer, W. Popławski, M. Zastempowski, *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, UMK w Toruniu, Toruń 2011, rozdz. 3.1 i 5.1.

zdecydowanie pozytywnego wpływu, przez brak wpływu, do zdecydowanie negatywnego wpływu. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż największy wpływ (ocena powyżej 4,30) na budowanie potencjału konkurencyjnego miały następujące składniki zasobowe: elastyczność struktury organizacyjnej (4,51); renoma przedsiębiorstwa (4,49); poziom wykształcenia pracowników (4,46); posiadanie unikalnych umiejętności (4,44); posiadane maszyny i urządzania (4,44); znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów (4,39); oraz dostęp do infrastruktury, postrzeganie jakości produktów i potencjał finansowy przedsiębiorstwa (wszystkie po 4,32). Bardzo podobne wyniki uzyskano badając wpływ poszczególnych składników zasobowych na potencjał innowacyjny tajemniczych mistrzów.

Natomiast, przykładem badań zależności pomiędzy jedną wybraną kategorią zasobu, a konkurencyjnością podmiotu mogą być badania prowadzone kilka lat temu przez autorkę powyższego artykułu[7]. Badała ona związek pomiędzy szczególną kategorią zasobu – kapitałem intelektualnym (wiedzą posiadającą możliwość przekształcania się w wartość) spółek notowanych w sposób ciągły na GPW w Warszawie w latach 2002-2006, a ich wynikową konkurencyjnością. W tym celu dla każdej ze spółek zestawiono dwa parametry: dynamikę zmian kapitału intelektualnego (KI) oraz dynamikę zmian wartości rynkowej (WR). Przeprowadzone badania wykazały, iż istnieje wyraźny związek pomiędzy dynamiką zmian kapitału intelektualnego, a dynamiką zmian wartości wynikowej konkurencyjności. Aż w 90 % przebadanych spółek dynamika zmiany wartości KI wywierała wpływ na dynamikę zmiany WR, przy czym kierunek tych zmian był zbieżny, choć poziom siły wpływu był zróżnicowany dla poszczególnych spółek.

## PODSUMOWANIE

Zaprezentowane powyżej kierunki i metody badania orientacji zasobowej w tworzeniu strategii nie wyczerpują długiej listy możliwych ujęć, mimo to uświadamiają złożoność problematyki i jej wielowątkowość. Konsekwencją tej wielowątkowości jest niemożność opowiedzenia się za jednym ujęciem badawczym (nomotetycznym lub idiograficznym). Przeciwnie, w tych okolicznościach, słusznym wydaje się tworzenie ujęcia hybrydowego. Podejście hybrydowe oznaczałoby, zdaniem autorki, płynne przejście z jednego ujęcia do drugiego w trakcie realizacji badań. Na przykład: wtórne uzupełnianie analizą przypadków badań, które pierwotnie były szeroko zakrojone i prowadzone za pomocą narzędzi statystycznych na metodycznie dobranych próbach. Takie podejście pozwoliłoby połączyć atuty obu ujęć, zapewniając możliwość równoczesnego formułowania uogólnionych prawidłowości (charakterystycznych dla podejścia nomotetycznego) z pogłębioną analizą szczególnie interesujących przypadków (charakterystyczną dla badan idiograficznych).

[7] A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, wydanie II, Warszawa 2010, rozdz. 4.2.

## LITERATURA:

[1] Brown T. E., Davidsson P., J. Wiklund, *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneuership as Opportunity-based Firm Behaviour*, "Strategic Management Journal", 2001,vol. 22, s. 953-968.

[2] Dyduch W., *Koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej w świetle podejścia zasobowego – ujecie teoretyczne i wyniki badań*, [w:] *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, (red.) R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2011.

[3] Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M., *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, UMK w Toruniu, Toruń 2011.

[4] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowego i zasobowych wielkości strategicznych*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2011.

[5] Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, wydanie II, Warszawa 2010.

[6] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011.

[7] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 377.

## STRESZCZENIE

Konsekwencją dynamicznego rozwoju podejścia zasobowego do tworzenia strategii jest wzrost liczby prowadzonych badań. Zdaniem autorki, większość prowadzonych badań można przyporządkować do jednego z trzech kierunków. Pierwszy kierunek tworzą badania, których celem jest identyfikacja orientacji zasobowej w tworzeniu strategii i pomiar skali tego zjawiska na tle innych podejść. Drugi kierunek tworzą badania mające na celu pomiar stopnia intensywności występowania orientacji zasobowej przy zastosowaniu określonej skali. Trzeci- badania relacji przyczynowo-skutkowych, gdzie zmienną niezależną są zasoby, a zmienną zależną – określone parametry i cechy organizacji. Omówienie podstawowych kierunków i metod badań prowadzonych w ramach orientacji zasobowej stanowi zasadniczą treść artykułu.

## SUMMARY

**Directions and methods of research on resource orientation in strategy creation**

A consequence of development of a resource approach to the strategy creation is a greater amount of research carried out. According to the author, the majority of research carried out could be related to one of three directions. The first direction refers to research aimed at identifying resource orientation in strategy creation and measuring the scale of this phenomenon against the background of other approaches. The second direction refers to research aimed at measuring the intensity of resource orientation, using a defined scale. The third direction concerns research on causal relationships, where resources are an independent variable and certain parameters and features of an organisation are a dependent variable. The main content of the article is the discussion on basic directions and methods of research carried out with reference to resource orientation.

Wojciech Dyduch
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Metody badania dylematów twórczej strategii[1]

## WSTĘP

W ostatnio przeprowadzonych rozważaniach teoretycznych argumentuje się, że twórczość i strategia, traktowane zazwyczaj jako odległe od siebie konstrukty mają wiele wspólnego (Bilton i Cummings, 2010). Można je zespolić w postaci twórczej strategii, która opiera się na czterech filarach: innowacji, przedsiębiorczości, przywództwa i organizacji. Poprzez te cztery elementy przewijają się kluczowe dylematy, czy też paradoksy, które tak należy pogodzić, aby ożywić i zintegrować całą organizację. Przedstawiona koncepcja dostarcza podbudowy teoretycznej z którą warto się zapoznać, zoperacjonalizować i zaproponować metodę badawczą dla dylematów twórczej strategii. Niniejszy artykuł identyfikuje dylematy twórczej strategii i proponuje przykład metodyki ich badania za pomocą prostego narzędzia wykorzystującego istotę paradoksów strategicznych.

## 1. DYLEMATY TWÓRCZEJ STRATEGII

W koncepcji twórczej strategii wspomniani Bilton i Cummings sugerują, że na pierwszy rzut oka strategia i twórczość to dwa sprzeczne, nie dające się pogodzić konstrukty[2]. Sprzeczność jest zaś stanem, w którym występują jednocześnie dwie siły, z których żadna nie może być usunięta i dlatego też przeciwieństwa muszą być ciągle zespalane w procesie usta-

[1] Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr grantu 2011/01/B/HS4/01075).

[2] Bilton C., Cummings S., 2010, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, Chichester: John Wiley and Sons, s. 5.

wicznego uczenia się[3]. Przy tym powinno się unikać dokonywania zdecydowanych wyborów krańcowych rozwiązań i przyjąć założenie, że napięcia są nieodłącznym atrybutem twórczej strategii w organizacji. Pierwszy z fundamentów twórczej strategii w którym pojawiają się dylematy jest innowacyjność. Rozumiana tradycyjnie jako wprowadzanie nowych produktów, usług i technologii, innowacyjność jest targana zasadniczą sprzecznością między odkrywaniem rzeczy istniejących, a tworzeniem rzeczy nowych. Według podejścia opartego na zasobach, przyczyną, dla której w organizacjach wprowadza się innowacje są przedsiębiorcze szanse oraz dążenie do osiągnięcia zysku. Innowacje mogą obejmować wprowadzenie nowego produktu, nowe zastosowanie starego produktu, nowe metody wytwarzania, kanały dystrybucji, procesy, technologie czy też nowe sposoby konkurowania[4]. Różnice w strukturach zarządczych i stopniu zbiurokratyzowania danej organizacji mają duże znaczenie w działalności innowacyjnej. Im dłuższa droga decyzji o wprowadzeniu innowacji, tym mniejsze szanse na jej powodzenie. W małych firmach, gdzie biurokracja jest ograniczona do minimum, decyzje tego typu podejmowane są jednoznacznie i szybko, przez niewielką liczbę uczestników organizacji. Scherer do przywilejów małych, twórczych firm zalicza przede wszystkim[5]: (a) mniejszy stopień zbiurokratyzowania, (b) brak ludzi blokujących innowacyjne projekty, (c) orientację na drobne innowacje generujące małe roczne zyski, (d) przywiązanie i dbałość o własny produkt. Podstawowy dylemat innowacyjności wynika zatem z jej natury i złożoności. Bycie zorientowanym i zmotywowanym do rozwijania rzeczy nowych, wymaga kombinacji dwóch czynników: (a) obserwacji i odkrywania zjawisk, które być może były obecne, ale nie zostały ujawnione, oraz (b) tworzenia rzeczy nowych poprzez wymianę pomysłów i opinii innych ludzi.

Drugim obszarem twórczej strategii, który podlega dylematom jest obszar przedsiębiorczości, rozumiany jako wprowadzenie innowacji na rynek w celu uzyskania wartości i zmiany rynku. Każda organizacja charakteryzuje się pewnym poziomem przedsiębiorczości. Obecnie jednak w centrum debaty o przedsiębiorczości są procesy strategiczne, organizowania i twórcze. Wykorzystywana przez przedsiębiorców twórczość pozwala – jako część kapitału intelektualnego, zobaczyć luki w płaszczyznach konkurowania i proaktywnie stworzyć szanse w celu wypełnienia owych luk[6]. Organizacja, która przedsiębiorczo wynajduje szanse, strategicznie zarządza zasobami, uczy się i buduje zdolności dynamiczne, stosuje twórczość dla innowacji i ma wizję rozwojową oraz kontekst sprzyjający dwustronności zachowań, dynamicznie integruje te elementy w celu uformowania i wykorzystania przewagi konkurencyjnej – jest organizacją przedsiębiorczą strategicznie.

---

[3] W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej,* Wydawnictwo AE Katowice, 2008, s. 92.

[4] S.A. Alvarez, J.B. Barney, *Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm.* [w:] *Strategic entrepreneurship. Creating a New Mindset.* Red. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton. Blackwell, Oxford/Malden 2002, s. 89-105.

[5] Ibidem, s. 52.

[6] Puhakka, V. (2010), *Versatile and flexible use of intellectual capital in entrepreneurial opportunity discovery*, Journal of Management Research, 2: 1-26.

Przedsiębiorczość ujawnia się w organizacjach poprzez podejmowanie śmiałych przedsięwzięć, lub przedsiębiorczość strategiczną[7]. Pierwsze podejście polega na tworzeniu nowych biznesów i może odbywać się poprzez wewnętrzne przedsięwzięcia, wspólne przedsięwzięcia i zewnętrzne przedsięwzięcia. Natomiast przedsiębiorczość strategiczna cechuje się innowacjami na dużą skalę albo ważnymi, które mają służyć przewadze konkurencyjnej. Innowacje te mogą, ale nie muszą znaleźć ostateczny wyraz w nowym biznesie uruchamianym dla organizacji. W obrębie ujęć przedsiębiorczości strategicznej innowacja może pojawić się w każdym z pięciu obszarów – strategii organizacji, oferowanych produktów, obsługiwanych rynków, sposobu zorganizowania (np. struktura, procesy, zdolności), a także model biznesu. Stąd też pojawiają się kolejne formy przedsiębiorczości strategicznej: odnowa strategiczna, ustawiczna regeneracja, ponowne zdefiniowanie domeny, odmłodzenie organizacyjne, rekonstrukcja modelu biznesu. Przedsiębiorczość, definiowana jako proaktywne poszukiwanie szans, wprowadzanie innowacji na rynek przy akceptacji ryzyka porażki wymaga w procesie formułowania twórczej strategii pogodzenia sprzeczności między dyletanctwem a pilnością. Z jednej strony przedsiębiorcy określani są jako ludzie, którzy w sposób niestandardowy, niezobowiązujący i mało sformalizowany poszukują interesujących pomysłów. Poszukują szans i odkrywają potrzeby rynku poprzez podróżowanie, sprawdzanie różnych opcji i bawienie się. Z drugiej strony to osoby, które muszą wykazać się szczególną uwagą i dbałością o wszystkie elementy procesu wprowadzania nowego produktu, który niesie ze sobą potencjał sprawdzenia się i osiągnięcia rynkowego sukcesu.

Trzecim obszarem w procesie formułowania twórczej strategii, który wymaga godzenia sprzeczności jest obszar przywództwa. Silne przywództwo w organizacji pozwala zintegrować siły i zasoby konieczne do tego, aby w sposób prawidłowy wykorzystać potencjał innowacyjności i umiejętność przedsiębiorczego działania – dwóch wcześniejszych elementów twórczej strategii. Wymaga to poradzenia sobie z dylematem (a) bycia wizjonerem, naprzeciw (b) tworzenia sieci relacji i podejmowania wspólnych działań z innymi wewnątrz jak i na zewnątrz. Stworzenie z jednej strony wyjątkowej wizji która właściwie zorientuje, ożywi i zintegruje organizację jest rzadką umiejętnością. Z drugiej strony, zgodnie z koncepcją twórczej strategii, przywódcy sami powinni podejmować działania w organizacji, współdziałać z uczestnikami organizacji w celu powodzenia wizji, tworzyć i wykorzystywać sieci społeczne, nawiązując kontakty zarówno wewnątrz organizacji jak i poza nią. Rozwiązanie tego dylematu nazywane jest „przewodzeniem od środka”[8] i polega na dotarciu do wszystkich poziomów organizacji i poza nią oraz wzbudzaniu tam zaangażowania w wypełnianiu misji i osiąganiu wizji poprzez stworzenie kierunku strategicznego i realizowanie go w pracy od podstaw.

---

[7] Morris M.H., Kuratko D.F., Covin, J.G. (2008), *Corporate entrepreneurship and innovation* (2nd ed). Mason: Thomson South-Western.

[8] Bilton C., Cummings S. (2010), *Creative strategy,* op. cit., s. 44.

Ostatnim, czwartym fundamentem twórczej strategii, który podlega dylematom, jest obszar samej organizacji. Sprzeczności w tym obszarze dotyczą stworzenia i rozwinięcia takiej struktury, gdzie rozpoczęte innowacje, które leżą u podstaw procesu formułowania twórczej strategii, będą dalej rozwijane. Chodzi o stworzenie takiego kontekstu organizacyjnego, w którym potencjał i zasoby właściwie przełożą się na osiągnięcie pożądanej twórczości oraz tworzenie wartości na tej podstawie. Kontekst taki wymaga zarządzania napięciem pomiędzy dwiema przeciwstawnymi siłami: a) koncentracją i b) rozluźnieniem. Koncentracja i właściwa intensywność działań pozwala na realizację planu strategicznego oraz na bycie skutecznym i wdrażanie projektów na czas. Z kolei rozluźnienie daje jednostkom i organizacji czas i miejsce na przemyślenia, przez co pojawiają się nowe pomysły, „olśnienia", a w efekcie realizowane są kolejne innowacje.

## 2. TWÓRCZA STRATEGIA – PRÓBA WSKAZANIA NA METODĘ BADAWCZĄ

Zakładając, że istnieją cztery fundamenty zilustrowane na czterech polach twórczej strategii (innowacyjność, przedsiębiorczość, przywództwo, organizacja) można stwierdzić, że twórcza organizacja rozwija się poprzez godzenie sprzeczności w wielowymiarowych procesach innowacyjności i przedsiębiorczości, przywództwa i struktury organizacyjnej w sposób, który ożywia i integruje całą organizację. Wymiary te oczywiście wzajemnie się przeplatają, zaś ich obecność w twórczej strategii może mieć różne natężenie.

Cztery fundamenty twórczej strategii – innowacyjność, przedsiębiorczość, przywództwo i organizacja – z osobna doczekały się różnych operacjonalizacji. Włączenie w te obszary dylematów i sprzeczności, a także potrzeba ich godzenia, czy łagodzenia napięć wiąże się jednak z inną konstrukcją narzędzia badawczego niż w przypadku znanych w literaturze operacjonalizacji wymienionych konstruktów. Jeżeli operacjonalizacja twórczej strategii ma przyczyniać się do ożywiania, integrowania i rozwoju organizacji, to musi ułatwiać całościowe spojrzenie na sprzeczności twórczej strategii. Wówczas zarządzanie strategiczne jest w stanie wypracować zbiór tymczasowych rozwiązań służących utrzymaniu stabilności i ciągłości, przy równoczesnym zachowaniu adaptacyjności i innowacyjności.

Tradycyjne koncepcje przedsiębiorczości organizacyjnej oraz ich operacjonalizacje w postaci kwestionariuszy ankiety zakładają liniowość, pewne kontinuum ocenianych zjawisk. Element przedsiębiorczości jest oceniany na skali Likerta, przykładowo siedmiostopniowej. Taka ocena przypomina więc przeciąganie liny, jedno zjawisko jest oceniane jako występujące albo w niewielkim albo dużym natężeniu w organizacji. Tymczasem zgodnie z podejściem dialektycznym, menedżer powinien mieć szansę pociągania dwóch lin jednocześnie, bez niebezpiecznego wybierania między jedną a drugą skrajnością. Rozbicie zatem poszczególnych pytań na dwa wymiary danej sprzeczności, a następnie ocena każdego wymiaru z osobna na siedmiostopniowej skali jest odpowiedzią na potrzebę dostosowania narzędzia

pomiaru do wymogów podejścia dialektycznego, opartego na godzeniu sprzeczności.

Pytania w narzędziu badającym dylematy twórczej strategii zostały więc tak skonstruowane, że respondent musi ocenić posługując się skalą od 1 (słaby stosunek firmy do danego stwierdzenia) do 7 (bardzo wysoka ocena) dwa wymiary charakterystyczne dla rozpatrywanej sprzeczności, aby dokonać w kolejnym kroku analizy stopnia zespolenia badanej sprzeczności (tabela 1).

Oceny stwierdzeń w kwestionariuszu zbudowanym w ten sposób mogą być w następnym kroku naniesione na macierz, za pomocą której będzie możliwe stwierdzenie w jakim stopniu badana organizacja godzi sprzeczności w czterech zasadniczych obszarach twórczej strategii. Aby dokonać w kolejnym kroku analizy stopnia zespolenia badanej sprzeczności twórczej strategii, uzyskane wyniki ocen nanosi się następnie na siatkę sprzeczności opartą na osiach współrzędnych (rysunek 1).

Na osiach przedstawione są wartości skali ocen od 1 do 7. Profil ryzyka strategicznego występującego w paradoksie obliczany jest jako odległość od prawego górnego rogu siatki decyzyjnej (punkt o współrzędnych (7; 7) – odpowiedź optymalna) do punktu o współrzędnych odpowiadających ocenie respondenta (punkt o współrzędnych (x;y)).

Graficznie rzecz ujmując, im dana ocena stwierdzenia na kwestionariuszu znajduje się bliżej przekątnej, a także wyżej na siatce, tym badana organizacja jest w stanie lepiej radzić sobie z daną sprzecznością. Im uzyskana ocena stwierdzenia znajduje się bliżej osi układu współrzędnych, tym badana organizacja w większym stopniu wybiera rozwiązania skrajne, nie potrafiąc godzić sprzeczności. Precyzyjny obraz tego w jakim stopniu dana organizacja godzi daną sprzeczność można uzyskać obliczając profil strategiczny, liczony jako długość przekątnej:

$$d = \sqrt{(7-x)^2 + (7-y)^2}$$

**Tabela 1. Kwestionariusz do badania dylematów twórczej strategii**

**1. Proszę ocenić Państwa organizację w dwóch skalach od 1 do 7 w zależności od tego, w jakim stopniu dokonywanie innowacji strategicznych:**

a) bazuje na kreowaniu pełnych wyobrażeń nowych idei

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

b) opiera się na odkrywaniu idei w otaczającej rzeczywistości.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

**2. Proszę ocenić Państwa organizację w dwóch skalach od 1 do 7 w zależności od tego, w jaki sposób celowo kształtuje ona przyszłość:**

a) poprzez natychmiastowe wykorzystywanie nadarzających się, często przypadkowych okazji, na drodze nowatorskich eksperymentów, nie zważając na brak pełnej analizy sytuacji i całkowitej wiedzy

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

b) poprzez profesjonalne, staranne i konsekwentne wdrażanie nowych idei, chociaż związane jest to z ciężką pracą.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

**3. Proszę ocenić Państwa organizację w dwóch skalach od 1 do 7 w zależności od tego, jak dobrze przywódcy:**

a) formułują wizję rozwojową organizacji dającą spójne ukierunkowanie całości

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

b) tworzą i wykorzystują sieci społeczne, nawiązując kontakty zarówno wewnątrz organizacji jak i poza nią

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

**4. Proszę ocenić Państwa organizację w dwóch skalach od 1 do 7 w zależności od tego w jakim stopniu struktura organizacyjna i uformowane systemy działania:**

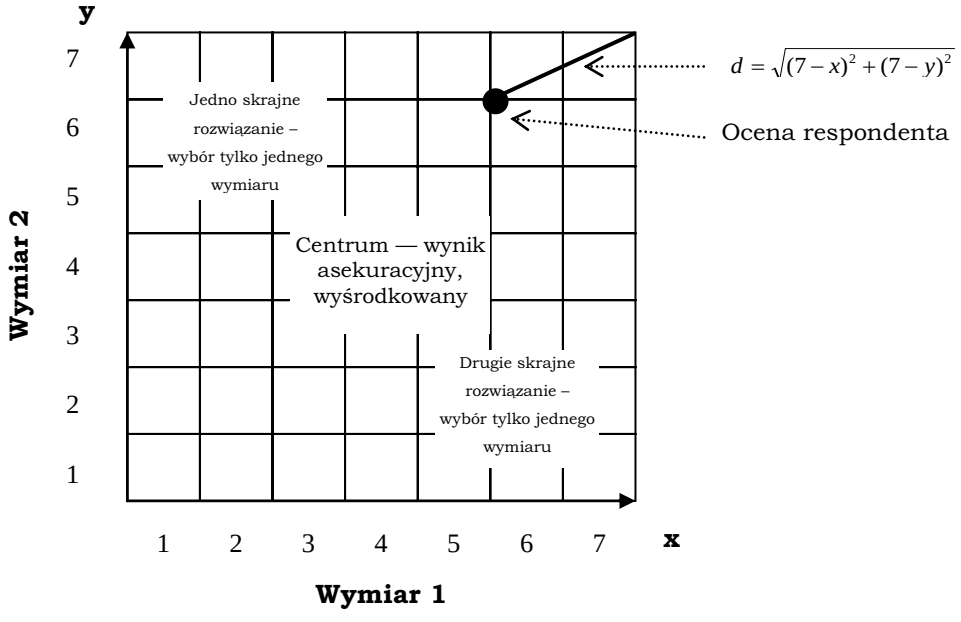
a) promują silną scentralizowaną kontrolę, gdzie ludzie o różnych interesach współprzyczyniają się do realizacji tego samego zamierzenia strategicznego,

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

b) promują dynamiczną organiczną całość, gdzie autonomia i usamodzielnienie jest niezbywalną częścią organizacji, zaś ludzie o różnych interesach mają swobodę manewru niezbędną do eksperymentowania i nawiązywania kontaktów społecznych.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |

Źródło: Opracowanie własne.




**Rysunek 1. Siatka profilu strategicznego analizująca stopień godzenia sprzeczności**

Źródło: M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*. Wydawnictwo GNOME, Katowice, 2001, s. 160; W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, WUE Katowice, 2008.

Siódemki odpowiadają najwyższej ocenie na skali, zaś współrzędne x i y to uzyskana odpowiedź. Im wyliczona odległość jest większa, tym mniejsza jest efektywność przedsiębiorstwa w zespalaniu przeciwieństw i tym większe jest ryzyko, że tworzenie strategii dalekie będzie od twórczości. Zatem punkt o współrzędnych (7;7) odzwierciedla stan optymalny (profil ryzyka strategicznego = 0), a punkt o współrzędnych (1;1) — stan zagrożenia (profil ryzyka = 8,49). Te wartości są dopiero syntetycznymi wynikami obrazującymi poziom zespolenia sprzeczności twórczej strategii, który następnie można korelować z innymi wartościami.

Otrzymany przedział (od 0 do 8,49) można umownie podzielić na mniejsze zbiory, z których pierwszy oznacza strategię wysoce twórczą, wzmacniającą przedsiębiorczość organizacyjną i innowacyjność, drugi to strategia, która odpowiednio kształtowana może dopiero stać się nośnikiem twórczości i przedsiębiorczości, zaś trzeci, o najwyższych wartościach, oznacza stan zagrożenia strategicznego – jest to strategia tworzona bez uwzględnienia twórczości organizacyjnej, nie ożywiająca przedsiębiorczości, gdyż organizacja nie potrafi zespalać szans z działaniami.

## 3. BADANIE DYLEMATÓW TWÓRCZEJ STRATEGII

Badanie dylematów twórczej strategii opiera się na analizie godzenia sprzeczności strategicznych przez organizację w czterech kluczowych wymiarach: innowacyjności, przedsiębiorczości, przywództwie i organizacji. Korzystając z siatki profilu ryzyka strategicznego, opisanej szczegółowo powyżej, możliwe jest obliczenie średniego profilu godzenia sprzeczności strategicznych dla badanych organizacji. Dla przypomnienia, im wyliczona wartość godzenia sprzeczności jest większa, tym mniejsza jest efektywność przedsiębiorstwa w kształtowaniu warunków dla twórczości i twórczej strategii. Z kolei im wartość godzenia sprzeczności okazuje się mniejsza, tym w organizacjach istnieje wyższa zdolność uczestników organizacji do zarządzania sprzecznościami strategicznymi. Oznaczać to może jednocześnie lepsze warunki panujące w organizacjach do ożywiania twórczości i przedsiębiorczości. Biorąc pod uwagę poczynione założenia, na siatce profilu ryzyka strategicznego, punkt o współrzędnych (7;7) odzwierciedla stan optymalny (profil ryzyka strategicznego=0), a punkt o współrzędnych (1;1) – wynik oznaczający zagrożenie (profil ryzyka=8,49). Wielkość obliczonego profilu ryzyka strategicznego pozwala określić zdolność uczestników organizacji do godzenia sprzeczności strategicznych i równocześnie wskazać na strefę ryzyka, w jakiej znajduje się badana organizacja. Wyróżnia się trzy zasadnicze strefy: bezpieczeństwa, ostrzeżenia i zagrożenia (tabela 2). Ich granice wyznaczono dzieląc długość odcinka (8,49) na trzy równe części.

**Tabela 2. Wartości profilu dla godzenia dylematów twórczej strategii**

| Wartość profilu strategicznego | Interpretacja |
|---|---|
| 0 — 2,83 | Kontekst do formułowania twórczej strategii |
| 2,84 — 5,66 | Niepewny. Niektóre elementy mogą zakłócać wykorzystywanie twórczości i ożywianie przedsiębiorczości poprzez wybór przez organizację rozwiązań skrajnych i reaktywnych |
| 5,67 — 8,49 | Blokujący twórczość i formułowanie twórczej strategii. Organizacja wybiera rozwiązania skrajne, nie korzystając z zalet płynących z twórczego myślenia i godzenia sprzeczności |

Źródło: Opracowanie własne.

W roku 2011 przeprowadzono pilotażowe badania empiryczne wśród kadry zarządzającej 100 organizacji z terenu Górnego Śląska, które miały na celu przetestowanie opisanego wcześniej kwestionariusza ankiety. Przeprowadzone badania empiryczne doprowadziły do uzyskania profili ryzyka strategicznego dla poszczególnych organizacji. Otrzymane wyniki mieszczą się w przedziale od 0,8 (najlepiej formułowana twórcza strategia) do 8,03 (maksymalny uzyskany wynik) i ujawniają, że w przypadku każdego wymia-

ru profil ryzyka strategicznego zdecydowanej liczby badanych organizacji mieści się w przedziale wyznaczającym strefę ostrzeżenia. Warto jednak zauważyć, że w granicach wyznaczonego przedziału analizowane profile znacznie różnią się między sobą (tabela 3).

Średnio rzecz biorąc, największą zdolność do godzenia sprzeczności badane organizacje wykazały w zakresie przywództwa organizacyjnego (13 organizacji), jednak porównywalna ilość w tym zakresie znajduje się w strefie zagrożenia (18 firm). Strefa zagrożenia dotyczy głównie sprzeczności w strukturze organizacyjnej (21 firm).

**Tabela 3. Pomiar organizacyjnego krajobrazu ożywiania przedsiębiorczości**

| Dylematy twórczej strategii | Ilość organizacji godzących sprzeczności twórczej strategii (0-2,83) | Ilość organizacji ze strategią nie w pełni wykorzystującą twórczość organizacyjną (2,84-5,66) | Ilość organizacji nie potrafiąca godzić sprzeczności twórczej strategii (5,67-8,49) |
|---|---|---|---|
| 1. Innowacyjność (kreowanie-odkrywanie) | 8 | 76 | 16 |
| 2. Przedsiębiorczość (wyłanianie-konsekwentne wdrażanie) | 7 | 79 | 14 |
| 3. Przywództwo (tworzenie silnej wizji – angażowanie się) | 13 | 69 | 18 |
| 4. Struktura organizacyjna (centralizacja-autonomia) | 6 | 73 | 21 |

Źródło: Opracowanie własne.

Próbując wskazać na te wymiary i składniki twórczej strategii, z którymi większość organizacji sobie radzi, okazuje się, że badania takich sytuacji nie ujawniły. W przypadku każdego wymiaru i składnika, zdecydowana większość organizacji charakteryzuje się profilem niepewnym (przedział środkowy), gdzie co najmniej kilka sprzeczności nie jest godzonych. Wiele jest też takich, które wybierają rozwiązania skrajne, symptomatyczne i reaktywne, nie czerpiąc korzyści z próby pogodzenia dwóch skrajnych rozwiązań w tym samym czasie. Metaforycznie rzecz ujmując, przeciągają linę z jednej strony na drugą, w miejsce pociągania dwóch lin w tym samym czasie.

Wstępna analiza dylematów twórczej strategii pozwoliła na określenie stopnia wykorzystania twórczości w strategii badanych przedsiębiorstw a także wykazała, iż w przeważającej większości ich zdolność do godzenia sprzeczności strategicznych jest przeciętna. Wynik w tym przedziale jest sygnałem wskazującym, że organizacje znajdują się w strefie ostrzeżenia. Taki wynik jest typowy i osiąga go przeważająca liczba organizacji. Kadra

zarządzająca powinna zachować szczególną ostrożność zwłaszcza wtedy, gdy wysoki wynik występuje w wielu sprzecznościach. Dalsze badania na reprezentatywnej próbie powinny bardziej precyzyjnie wskazać na dylematy występujące w tworzeniu strategii, a także zobrazować stopień godzenia dylematów przez badane przedsiębiorstwa.

## PODSUMOWANIE

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie dylematów obecnych w procesach formułowania twórczej strategii, w oparciu o koncepcję Biltona i Cummingsa (2010). Zgodnie z nią, formułowanie twórczej strategii spotyka się z dylematami w czterech fundamentalnych obszarach: innowacyjności, przedsiębiorczości, przywództwie i strukturze organizacyjnej. Te obszary i występujące w nich sprzeczności stały się inspiracją do zaproponowania metody badawczej, za pomocą której można określić stopień godzenia poszczególnych sprzeczności przez organizacje. Wstępne wyniki badań pokazują, że za pomocą tej metody można wskazać na profil organizacji, który jest swoistą diagnozą obrazującą zdolność organizacji do wykorzystywania jej twórczości w procesach tworzenia strategii. Były to badania wstępne, pełne ograniczeń. Dalsze, bardziej precyzyjne badania na większej próbie organizacji powinny dać bardziej dokładny obraz tego, w jakim stopniu organizacje wykorzystują zalety płynące z łączenia skrajnych rozwiązań w procesie formułowania twórczej strategii. Powinny też wskazać na zależność między godzeniem dylematów twórczej strategii a efektywnością organizacyjną.

## LITERATURA:

[1] Bilton C., Cummings S., 2010, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, Chichester: John Wiley and Sons.

[2] Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa.* Wydawnictwo AE Katowice, 1998.

[3] DeWit B., Meyer R. 2010, *Strategy synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage,* Thomson Learning, London.

[4] Drazin R., Glynn M.A. i Kazanjian R.K. 1999, *Multilevel theorizing abort creativity in organizations. A sense-making perspective*, Academy of Management Review, 24.

[5] Drori I., Honig B. 2010, *Organizational failure and the dark side of creativity: A framework based on the theory of practice*. Academy of Management Annual Meeting, Montreal.

[6] Dyduch W. 2008, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo AE Katowice.

[7] Fisher C.M., Amabile T.M. 2009, *Creativity, improvisation, and organizations*, [w:] T. Ricards, M.A. Runco, S. Moger (red.), *The Routledge companion to creativity*. London/New York: Routledge.

[8] Ford C.M. 2002, *The futurity of decisions as facilitator of organizational creativity and change*, Journal of Organizational Change Management, 15.

[9] Isaacson W. 2011, *Steve Jobs,* Insignis Media, Kraków.

[10] Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G. 2008, *Corporate entrepreneurship and innovation* (2nd ed). Mason: Thomson South-Western.

[11] Puhakka V. 2010, *Versatile and flexible use of intellectual capital in entrepreneurial opportunity discovery*, *Journal of Management Research*, 2.

[12] Alvarez S.A., Barney J.B. 2002, *Resource-Based Theory and the Entrepreneurial Firm,* [w:] *Strategic entrepreneurship. Creating a New Mindset,* red. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton. Blackwell, Oxford/Malden.

[13] Weick K. 1987, *Substitutes for strategy,* [w:] J. Teece (red.), *The Competitive Challenge*, Cambridge, MA: Ballinger.

## STRESZCZENIE

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na dylematy występujące w procesie formułowania twórczej strategii, a także zaproponowanie metody badania zidentyfikowanych dylematów. Na początku artykuł identyfikuje i opisuje dylematy – sprzeczności, które pojawiają się na czterech fundamentach twórczej strategii: innowacyjności, przedsiębiorczości, przywództwie i organizacji. Tak zakreślone ramy teoretyczne i zdefiniowanie konstruktów pozwoliło na podjęcie próby ich operacjonalizacji. W artykule przedstawiono propozycję narzędzia badawczego oraz siatki diagnostycznej które określają w jakim stopniu organizacja godzi sprzeczności twórczej strategii. W opracowaniu przedstawiono też fragment badań pilotażowych przeprowadzonych z wykorzystaniem zaproponowanego narzędzia. Artykuł jest wynikiem realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr grantu 2011/01/B/HS4/01075).

## SUMMARY

**The dilemmas of creative strategy – research methods**

This paper seeks to present the dilemmas of formulating creative strategy in organizations. According to Bilton and Cummings (2010) the dilemmas are present in four key areas: innovativeness, entrepreneurship, leadership and organizatio. Basing on this theoretical framework, a research tool and a research method is presented, that aims to diagnose the level to which organizations are able to reconcile the contradictions in the given areas. Finally, preliminary results of the pilot study are shown. This paper is a result of a research supported by the National Science Centre (grant number 2011/01/B/HS4/01075).

Kazimierz Perechuda
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Ontologiczne mistyfikacje „zamiarów strategicznych". Strategie jako ciąg schematów mentalnych

## WSTĘP

Planowanie strategiczne jest wysiłkiem mentalnym, który wymaga reorientacji ze statycznego oglądu rzeczywistości, wygodnego fiksowania się na status quo w kierunku wyjścia ku nieznanemu. Owo pozorne oddzielenie się zamiaru od jego implementacji rodzi zwykle opór wynikający z nieznajomości przejścia schematu mentalnego w jego zwykle „złudzeniowy" przejaw w pozornej rzeczywistości świata nazw, form i kształtów.

Zamiary strategiczne są więc próbą budowy kontinuum obrazów mentalnych nazw, form i kształtów oczekiwanej czy też pożądanej rzeczywistości, której nadajemy etykietę: „lepsza".

## 1. PRZYSZŁOŚĆ POWINNA BYĆ LEPSZA OD TERAŹNIEJSZOŚCI

Zmieniamy coś, kiedy czujemy, że aktualny stan nie jest optymalny; u podłoża tego typu przedsięwzięcia leży założenie, zwykle niewyartykułowane explicite, że przyszłe stany rzeczy będą lepsze, przynajmniej w podstawowych parametrach, od stanu aktualnego. W rzeczywistości przedsięwzięć strategicznych owo założenie okazuje się fałszywe: po osiągnięciu kolejnego stanu przez podmiot działający, czy też byt organizacyjny, stwierdzamy, że nadal jest on niedoskonały, co implikuje daremność naszych wysiłków; poziom niezadowolenia, czy też niespełnienia jest nadal taki sam: „nudzimy się w taki sam sposób, lecz w lepszym pałacu".

Więc znów podejmujemy kolejny wysiłek, realizując kolejny zamiar strategiczny, by wprowadzić się do innych, większych, piękniejszych pała-

ców „na wodzie", gdzie nadal czując pustkę niespełnienia, knuć będziemy kolejne wyprawy zawłaszczania cudzych terytoriów. Tak więc jeden zamiar strategiczny rodzi kolejne, co staje się „sztuką dla sztuki" w procesie niekończącego się zmierzania do doskonałości, której nie zdefiniowano. I tutaj leży podstawowa przyczyna „smutku" decydentów strategicznych, którzy muszą być nieusatysfakcjonowani niejako na „wejściu", w procesie i na „wyjściu", z powodu niemożności zdefiniowania „doskonałego stanu przedsiębiorstwa" (jeżeli nie masz mentalnego schematu doskonałego przedsiębiorstwa to nigdy go nie osiągniesz).

## 2. MODEL DOSKONAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

W literaturze menedżersko-ekonomicznej nie spotykamy definicji „doskonałego przedsiębiorstwa"; definiuje się tylko „przedsiębiorstwo". Albo zadanie jest za trudne albo w ogóle niemożliwe do realizacji. Pojawia się więc tutaj ontologia stawania się, która implikuje, zwłaszcza w zarządzaniu strategicznym i w neoliberalnych koncepcjach gospodarowania, zawłaszczanie nowych „pastwisk" gospodarki rynkowej, których jest niestety coraz mniej. Zawłaszczanie z istoty swojej, oznacza wkraczanie na nowe tereny, w przypadku gospodarki globalnej najczęściej „niedziewicze", kosztem innych, słabszych bytów organizacyjno-ekonomicznych.

W powyższym kontekście pojawiają się więc idee, paradygmaty, teorie, koncepcje i modele „doskonalącego się przedsiębiorstwa", co jest logiczne w kontekście dialektyki rozwoju wszechświata. Przy czym, nawet w koncepcjach foresightingowych, zapomina się o tzw. fazie inwolucji, czyli zwijania się makrokosmosu; wprawdzie dokonuje się ona w dużych interwałach czasowych, niemniej jednak w ramach fraktalizacji czasu powinna być uwzględniana przez decydentów strategicznych, np. KGHM posiada i realizuje strategię ekspansji na rynek Chin, natomiast nie ma strategii inwolucji (zwijania interesu) w okresie dobrej koniunktury (w przypadku krachu gospodarczego jest już za późno: zalicza się straty i „ratuje co się da").

## 3. ZAMIANA TEGO CO JEST NA COŚ CZEGO NIE MA

Problem niespełnienia owocuje rozpaczliwymi wysiłkami zmiany istniejącego status quo (tego co jest). Pozornie wydaje się to logiczne, przynajmniej z psychologicznego punktu widzenia. W klasycznej teorii zarządzania strategicznego „nie możemy stać w miejscu, bo inni idą do przodu", co jest również logiczne; nierzadko dodaje się uzupełnienie powyższej konstatacji w postaci: „bo mogą zawłaszczyć inne terytoria, a co gorsze wtargnąć na nasze i w efekcie wygnać nas z naszego pastwiska rynkowego". Krótko mówiąc wroga konkurencja wymusza zmiany.

W sensie ontologicznym sytuacja nie wydaje się taka prosta i oczywista. Ontologie: „coś jest" oraz „czegoś nie ma" są sobie przeciwstawne, wręcz sprzeczne: jak można z bytu przejść w niebyt i tam stworzyć nowy byt?

Szukamy więc portalu (tunelu, kanału, drzwi, otworu) przejścia ze świata realnego w świat niematerialny. Czy tego typu mechanicystyczny zabieg może się powieść? Jeżeli odpowiedź brzmi „tak”, to implikuje ona istnienie dwóch światów, natomiast w uzgodnionej rzeczywistości (UR) badaczy wielu dyscyplin naukowych zakłada się, że wszechświat jest jeden. Dlatego tego typu rozumowanie dotyczące przekształcenia bytu (to co jest) w niebyt (coś czego nie ma) nie jest uprawnione. Warto więc opowiedzieć się za jedną ontologią.

Reizm (postulat istnienia wyłącznie świata realnego) został już dawno obalony w fizyce kwantowej, która poszukując m.in. tzw. czarnych (niewidocznych) cząstek dominujących we wszechświecie, coraz bardziej skłania się ku ontologii pustki (świata niematerialnego, wirtualnego).

**W powyższym kontekście warto więc przeorientować podstawy metodologiczne zarządzania strategicznego, które proponuję ujmować jako ciąg schematów mentalnych konstytuujących logikę rozwoju bytu organizacyjnego.**

## 4. PARADYGMAT DUALNOŚCI W GOSPODARCE SIECIOWEJ

Klastyczne strategie przedsiębiorstwa zorientowane są na „zawłaszczanie” określonych segmentów otoczenia: technologicznego, rynkowego, politycznego, społecznego i kulturowego, co dumnie i szlachetnie okrzyknięto uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej. Nie zmienia to faktu, że ekspansja strategiczna przedsiębiorstwa dokonuje się czyimś kosztem, a dokładniej spowolnieniem, czy też wręcz bankructwem innych podmiotów gospodarczych, co nie daje efektu synergicznego w skali makro. Szlachetne zawłaszczanie „dziewiczych terenów” gospodarki światowej zbliża się do zera, ponieważ jest ich coraz mniej w globalnym przepływie towarów i usług.

W gospodarce sieci przepływów, gdzie każdy podmiot jest bezpośrednio (np. kapitałowo), czy też pośrednio (np. umowy licencyjne) powiązany z pozostałymi graczami rynkowymi, problem zdobywania przewagi konkurencyjnej (nad kimś?), czy też konkretniej rzecz ujmując „zawłaszczania” (kogo?, czego?), staje się coraz bardziej rozmyty.

Paradygmat **dualności** był „świętą” megazasadą metodologii zarządzania strategicznego, a w szczególności metodyk budowy i implementacji poszczególnych strategii. W gospodarce sieciowej ów, ciągle pokutujący paradygmat, nie ma racji bytu, co stawia pod dużym znakiem zapytania dotychczasową metodologię zarządzania strategicznego.

## 5. NIEADEKWATNOŚĆ PARADYGMATU LINEARNOŚCI

Kolejnym paradygmatem, zresztą niezbyt wyraźnie wyartykułowanym, była „linearność” planowania i wdrażania poszczególnych strategii na osi czasu. Owszem, nakładano pewne modyfikacje, korekty planów strategicz-

nych, niemniej jednak linearność przyczynowo-skutkowa tunelowała i nadal tuneluje (decydenci przynajmniej o tym marzą) procesy strategiczne.

W dobie kryzysu gospodarczego decydenci polityczni oraz rady nadzorcze i zarządy korporacji, zwłaszcza finansowych, odbijając się od jednej do drugiej „ściany płaczu" próbują stosować modus vivendi pompowania pustego pieniądza w nowe produkty finansowe, powiększając tym samym pulę zadłużenia i tym bardziej zwiększając ryzyko niewypłacalności.

Zawodzi tutaj klasyczny przyczynowo-skutkowy mechanizm ratowania sytuacji bankrutującego podmiotu, co wynika z faktu niewłaściwej diagnozy. Podobnie jak w medycynie zachodniej leczy się skutki (objawy), a nie przyczyny, które są w przypadku aktualnego kryzysu gospodarczo-finansowego o wiele bardziej skomplikowane.

## 6. „RYBA PSUJE SIĘ OD GŁOWY", CZYLI KONIECZNOŚĆ REORIENTACJI STRATEGII DO „WNĘTRZA" PRZEDSIĘBIORSTWA

W polskich firmach małej i średniej wielkości rok temu na pierwsze sygnały spowolnienia i nadciągającego kryzysu gospodarczego, przedsiębiorcy, biznesmeni i menedżerowie wzruszali arogancko ramionami mówiąc: „Jaki kryzys? Nic takiego nie odczuwam i nie przewiduję". Widocznie słynna „zielona wyspa" nieźle zakotłowała w głowach wielu biznesmenów. Teraz, czyli w czasie „spóźnionym" ich „śpiewka" wygląda diametralnie inaczej; jest to już rozpaczliwa walka (trudno ją nazwać strategią) o przetrwanie realizowana klasycznymi narzędziami: redukcja etatów, kosztów, zwijanie nierentownych linii produkcyjnych itp. Słynne polskie powiedzenie: „Polak mądry po szkodzie" po raz kolejny znalazło swoje potwierdzenie.

Zaważył tutaj przede wszystkim brak myślenia sieciowego (Polska nie jest izolowaną wyspą, wręcz przeciwnie jest mocno skorelowana z o wiele potężniejszymi gospodarkami europejskimi, zwłaszcza Niemiec) oraz linearna ekstrapolacja stanów aktualnych w stany przyszłe (jeżeli teraz masz dobre wyniki finansowe to w przyszłości również tak będzie).

Reasumując, stwierdzić należy, że w konstruowaniu nowych schematów, trajektorii, obrazów przyszłości (tego typu kategorie powinny zastąpić klasyczne określenie „strategii") nowoczesnego przedsiębiorstwa warto oprzeć się o nowe paradygmaty:

- sieciowość,
- nielinearność oraz
- nieciągłość.

Rozwój przedsiębiorstwa widzę jako umiejętne wtapianie się w tło procesów gospodarczych, społecznych, politycznych i kulturowych.

W doskonaleniu współczesnych decydentów gospodarczych skoncentrować się należy na:

- zmianie schematów mentalnych,

- nabywaniu umiejętności gry w przestrzeniach nieciągłych (one generują znacznie większą wartość dodaną, aniżeli przestrzenie ciągłe),
- reorientacji decyzji na skoki kwantowe rozwoju przedsiębiorstwa.

Postulować należy poszukiwanie, doskonalenie i wykorzystanie własnych zasobów organizacji gospodarczej, co oznacza kolejną zmianę paradygmatu: „sukces leży w otoczeniu”, na paradygmat: „potencjał sukcesu zawarty jest w samej firmie”, niezależnie od zmian wielu wskaźników makroekonomicznych, np. słynnych stóp procentowych, które mają charakter „kierunkowy”, lecz nie stanowią panaceum na błędy popełniane przez kierownictwo firmy.

## 7. STRATEGIA JAKO TWORZENIE OBRAZÓW

Szybciej zmierzamy do celu, jeżeli wiemy, gdzie się on znajduje, posiadamy pewne jego wyobrażenie – obraz przyszłego stanu rzeczy. Pojawia się w tym momencie problem skracania dystansu, zarówno przestrzennego, jaki i czasowego, co jest pewnego typu złudzeniem w przypadku ontologii pustki: bezwymiarowej i bezczasowej.

Przyjmując założenie, że widziany świat jest obrazem, dokładnym odzwierciedleniem i kreacją naszych myśli, możemy stwierdzić, że „pomyślana” (zwizualizowana) strategia już jest, istnieje, żyje własnym życiem, czego przykładem są np. wizje Aleksandra Macedońskiego, Attyli, Czyngis-chana i wielu innych historycznych osobowości.

W przypadku wielkich korporacji mamy do czynienia z wizjami – obrazami rzeczywistości, niejako samoczynnie się realizującymi, ich wielkich strategów: Billa Gatesa, Steve`a Jobsa i in.

## PODSUMOWANIE

W ramach nowej koncepcji zarządzania strategicznego rozumianego jako ciąg schematów mentalnych zachodzi potrzeba:

- zmiany ontologii gospodarowania,
- reorientacji paradygmatów gry konkurencyjnej,
- sformułowania nowej klasyfikacji strategii przedsiębiorstwa.

Na rzecz powyższej, wirtualnej koncepcji strategii przemawia coraz częściej spotykane na konferencjach, seminariach oraz w literaturze menedżerskiej akcentowanie doniosłości szkoły zasobowej opartej na **zasobach niematerialnych**, tj. wiedzy i kapitale intelektualnym.

## LITERATURA:

[1] Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, WWSZiP, Wałbrzych 2011.

[2] Perechuda K., *Coaching agentów wiedzy w przedsiębiorstwach sieciowych (w języku rosyjskim)*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.

## STRESZCZENIE

Opracowanie ma charakter kontrowersyjny; odrzuca się tutaj reizm, który najczęściej w sposób niewyartykułowany pobrzmiewa w metodologii zarządzania strategicznego. W jego miejsce wprowadza się ontologię wirtualną oraz nowe rozumienie zarządzania strategicznego jako logicznego ciągu schematów mentalnych.

## SUMMARY

**Ontological myth of the strategic intentions. Strategy as the mental schemes continuum**

In the paper are presented:

- contradictions between real and virtual strategic management ontology,
- dominance of “present” over “future”,
- definition problems of the excellent enterprise,
- definition as mental schemes continuum.

Jacek Rybicki
Uniwersytet Gdański

# Podejście holistyczne w zarządzaniu strategicznym

## WSTĘP

W niniejszym artykule holizm jest traktowany jako sposób percepcji i rozumienia świata a w szczególności świata organizacji oraz jako metodologia badawcza stosowana w zarządzaniu z naciskiem na zarządzanie strategiczne. W sferze kognitywnej holizm oznacza spojrzenie całościowe, kompleksowe, wielowymiarowe i wielopłaszczyznowe, statyczne i dynamiczne, spojrzenie z wielu odmiennych perspektyw, przeciwstawne redukcjonizmowi i zakładające emergentyzm i związki synergiczne.

W sferze metodologicznej holizm zakłada eklektyzm i polimetodyczność, triangulację, otwartość na rozwój nowych metod i optymalny dobór metody badawczej do specyfiki problemu badawczego[1].

Podejście holistyczne nie jest jednak utożsamiane z podejściem systemowym w klasycznym jego znaczeniu. W zarządzaniu podejście systemowe nie jest wykorzystywane w sensie praktycznym tak jak w automatyce, robotyce, informatyce. Cybernetyka ekonomiczna okazała się ślepym zaułkiem, który nie ma żadnego zastosowania praktycznego. W naukach technicznych natomiast zaowocowało to takimi osiągnięciami jak sztuczna inteligencja, czy sieci neuronowe. W niniejszym artykule pragnę przedstawić dwa przypadki modyfikacji teorii pod wpływem podejścia holistycznego, które wskazują na jednoczesną przydatność podejść – idiograficznego i nomotetycznego.

[1] Zob. W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

## 1. HOLIZM W NAUKACH EMPIRYCZNYCH

Holizm to filozoficzna koncepcja stawiana w opozycji do redukcjonizmu, według której świat stanowi hierarchiczną całość, tak samo jak wszelkie zjawiska w nim występujące. Zjawiska te podlegają ściśle określonym prawidłowościom, których nie sposób wywnioskować na podstawie informacji o prawidłowościach rządzących ich składnikami. Mniejsze całości, nazywane też holonami są ważniejsze niż elementy, indywidualności lub części składowe; są to zjawiska emergentne[2]. Pojęcie holizmu zostało sformułowane w przez J.Ch. Smutsa (1926). Było propagowane przez niektórych biologów i filozofów angielskich początku XX wieku. Teoria Smutsa odnosiła się do najistotniejszego „problemu merytorycznego" związanego z prawidłową interpretacją rzeczywistości przyrodniczej i głosiła, że całość nie da się sprowadzić do sumy części, a świat podlega ewolucji, w której toku wyłaniają się coraz to nowe całości." Współcześnie koncepcja holizmu jest obecna w wielu dziedzinach naukowych i odnosi się do filozoficznej teorii rozwoju (zapoczątkowanej przez Smutsa) oraz metodologii nauk społecznych. W metodologicznym ujęciu istnieje pogląd, że w wyjaśnianiu zjawisk społecznych powinno się skupiać uwagę na badaniu całości, a nie tylko na poszczególnych elementach, ponieważ w odniesieniu do całości, oderwane od niej części, mogą nie zostać właściwie zrozumiane. Wyróżnia się wersję słabszą i mocniejszą tego poglądu[3]. Systemowe ujęcie, podejście, sposób myślenia – było wiodącym paradygmatem w nauce drugiej połowy dwudziestego wieku – i jest nim nadal. We wszystkich dyscyplinach naukowych stopniowo rezygnowano z dotychczasowego klasycznego paradygmatu, polegającego na objaśnianiu zjawisk złożonych, za pomocą wyodrębnionych z nich prostszych elementów. Fizyka, biologia, nauki społeczne (w tym nauki o organizacji i zarządzaniu) ostatecznie przyjęły względnie nowy, bo wywodzący się jeszcze od Arystotelesa paradygmat, że całość to więcej niż suma jej części, a więc istnieje konieczność badania poszczególnych elementów nie w oderwaniu od siebie, ale wraz z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi o określonych właściwościach. Za twórców naukowych podstaw podejścia systemowego uważa się L. von Bertalanffy'ego i N. Wienera. Jak pisze R. Krupski „Holistyczne podejście, konieczność badania wszechzwiązków rzeczy oraz przyjęcie leibnitzowskiej relacyjnej koncepcji opisu i istoty świata, zaowocowało rewolucyjnymi odkryciami przede wszystkim w fizyce (teoria cechowania dotycząca cząstek elementarnych, teoria strun itp.). Rewolucyjne odkrycia helisy DNA czy kwazarów powstały przede wszystkim w naukach – hybrydach: w biochemii i w astrofizyce, czyli w dyscyplinach powstałych na kanwie holistycznej wizji świata"[4].

---

[2] M. Uliński, *Holizm etyczny i fenomenologia*, „Nowa Krytyka", 19/2006, s. 244-252.

[3] J. Macieszek, *Holizm znaczeniowy Kazimierza Ajdukiewicza*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2007, s. 10-28.

[4] http://mfiles.pl/pl/index.php/Holizm (21.01.2012).

## 2. HOLIZM W ZARZĄDZANIU

Pomimo wielu publikacji, które w tytułach zawierają hasło*: holizm, holistyczny, perspektywa holistyczna, holistyczne podejście*, zarówno w literaturze polskiej jak i zagranicznej – trudno doszukać się zunifikowanej teorii holistycznej w naukach organizacji i zarządzania. Często synonimem podejścia holistycznego jest podejście systemowe.

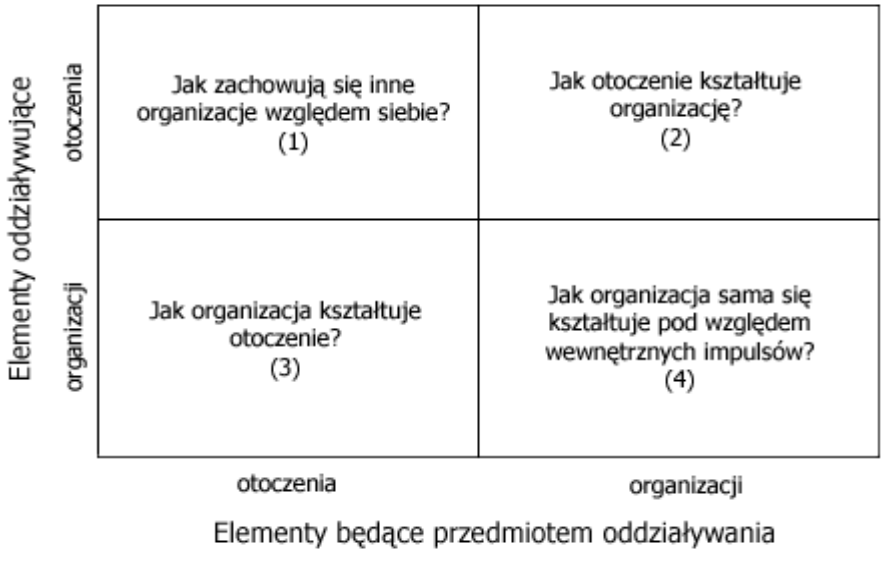
Warto w tym miejscu również przytoczyć poglądy R. Krupskiego na temat holizmu w zarządzaniu: „Czy w naukach społecznych, w tym w naukach organizacji i zarządzania podejście systemowe doprowadziło do istotnych zmian, rewolucyjnych odkryć? Na pewno nie! Przede wszystkim nauki organizacji i zarządzania, niejako od swojego zarania, miały już w znacznym stopniu charakter systemowy poprzez takie swoje podstawowe kategorie jak struktura, organizacja czy synergia. Natomiast tzw. nurt systemowy w naukach organizacji i zarządzania, wykreowany w latach sześćdziesiątych, z pewnością w sensie treści nie wniósł nic istotnego. Udane początkowo metodologiczne próby opisu struktury i funkcjonowania organizacji w ramach tzw. analizy systemowej, przekształcały się stopniowo w przeformalizowane ujęcia, które trudno było przełożyć na język praktyki. Ostatecznie pod koniec lat siedemdziesiątych wygasło zainteresowanie nurtem systemowym. Po latach, w ostatniej dekadzie XX wieku, ponownie zainteresowano się podejściem systemowym w teorii i praktyce organizacji i zarządzania. Sprawiła to niewątpliwie publikacja P.M. Senge'a – *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się* oraz różne metodologiczne ujęcia potężnego nurtu zarządzania strategicznego. P.M. Senge udowodnił wielką użyteczność badania dynamiki systemów społecznych poprzez identyfikację różnego typu sprzężeń zwrotnych i opóźnień. Wyprowadzając wiele różnorodnych zasad, które nazwał prawami piątej dyscypliny pokazał, że swoista analiza systemowa może prowadzić do wielu zaskakujących wniosków obalających mity i standardy organizacyjne. Już we wstępie do dzieła zwraca się w niej uwagę na podstawowy kanon podejścia systemowego, obalający redukcjonistyczno-izolacjonalistyczne podejście, a mianowicie, że *…rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu*"[5].

## 3. HOLIZM W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Systemowe podejście do problemów analizy strategicznej można spotkać w pracach R. Krupskiego: „Analiza strategiczna przedsiębiorstwa może być prowadzona w różnych przekrojach: funkcjonalnym, podmiotowym itp. Najbardziej ogólny obraz przestrzeni strategicznej oddaje zbiór elementów systemu wyodrębnionych ze względu na kierunek oddziaływania i rodzaj oddziaływujących elementów. Swoistymi wymiarami analizy strategicznej są

[5] http://mfiles.pl/pl/index.php/Holizm (21.01.2012).

więc: wymiar elementów oddziaływujących (aktywnych), wymiar elementów będących przedmiotem oddziaływania (pasywnych).Wymiary elementów aktywnych i pasywnych dotyczą organizacji i jej otoczenia. Tu przedstawiam przestrzeń analizy strategicznej, opisanej przy pomocy tych kategorii”[6].




**Rysunek 1. Przestrzeń analizy strategicznej w ujęciu systemowym**
Źródło: R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994, s. 31.

„To systemowe ujęcie uświadamia konieczność prowadzenia analiz w dość oczywistych obszarach: (2) i (3), ale również w obszarze (4), obejmującym swym zasięgiem wewnętrzne organizacyjno-techniczne i społeczne systemy przedsiębiorstwa oraz w obszarze (1), obejmującym najbliższe otoczenie konkurencyjne”[7].

R. Krupski od terminu holistyczny częściej stosuje przymiotnik systemowy, ale często używa tych terminów zamiennie. Podobnie problem ten wygląda w przypadku firm konsultingowych, które stosują podejście holistyczne. Holistyczne oznacza zwykle całościowe.

## 4. HOLIZM A ANALIZA STRATEGICZNA

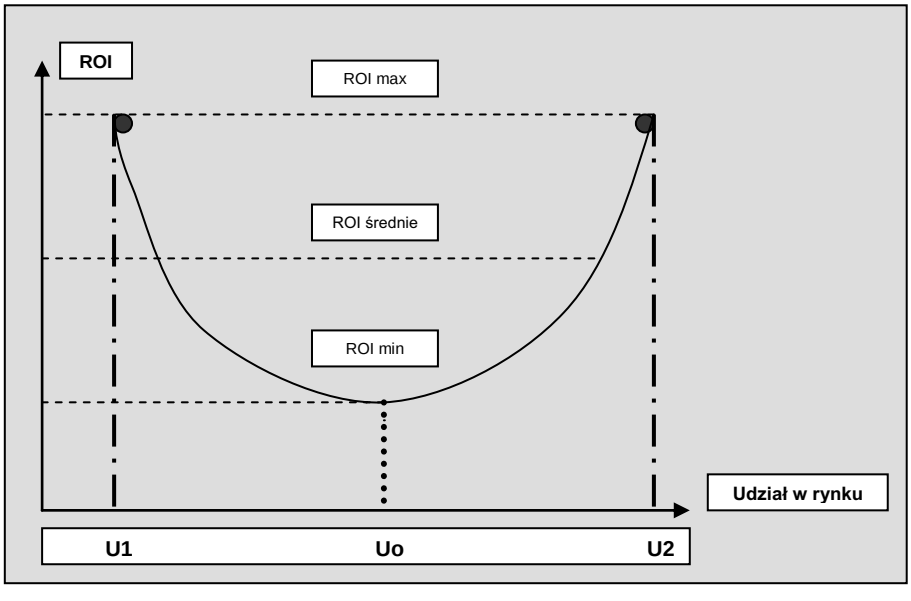
Przykładem szerszego, kompleksowego spojrzenia na „klasyczne” teorie przewagi konkurencyjnej jest przypadek „ firmy, która ugrzęzła po środku”

[6] R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994, s. 31.
[7] op. cit., ..., s. 32.

w koncepcji M. Portera. Obrazuje ten problem rys. 2. Powszechnie wiadomo, jaka jest interpretacja tego wykresu, nazywanego „krzywą wannową". M. Porter stwierdził, iż maksymalną rentowność kapitału własnego osiągają firmy w dwóch przypadkach: gdy mają największe udziały w rynku – strategia lidera kosztowego – i gdy mają niewielkie udziały w rynku – strategia dyferencjacji.

Minimalną rentowność kapitału osiągają firmy, które mają średnie udziały w rynku, czyli nie osiągnęły ani przewagi kosztowej ani nie są w stanie wyróżnić się na rynku. Zatem skuteczna strategia oznacza, że albo firma skoncentrowana jest na niszy i przez to ma ograniczony udział w rynku, albo osiąga korzyści skali z racji dominującego udziału w rynku, czyli jest liderem rynkowym pod względem wielkości sprzedaży.

Firma, która „ugrzęzła po środku" ma dwa wyjścia: albo zacznie przemieszczać się po krzywej w prawo, czyli zacznie zwiększać udziały w rynku i tym samym zacznie konkurować pod względem kosztów ogólnych, lub zacznie przemieszczać się w lewo, czyli zmniejszy udziały rynkowe, ale jednocześnie zacznie osiągać wyróżnienie. Strategia koncentracji jest strategią przejściową, która w konsekwencji prowadzi albo do wyróżnienia albo do przewagi kosztowej. Są to klasyczne założenia szkoły pozycyjnej. Późniejsze badania wykazały, ze stwierdzenia M. Portera nie potwierdzają się we wszystkich przypadkach. Okazało się, iż istnieją firmy, które osiągnęły średnie udziały w rynku i nie są w pozycji firmy, która „ugrzęzła po środku", gdyż uzyskują rentowność zbliżoną do rentowności maksymalnej w sektorze.



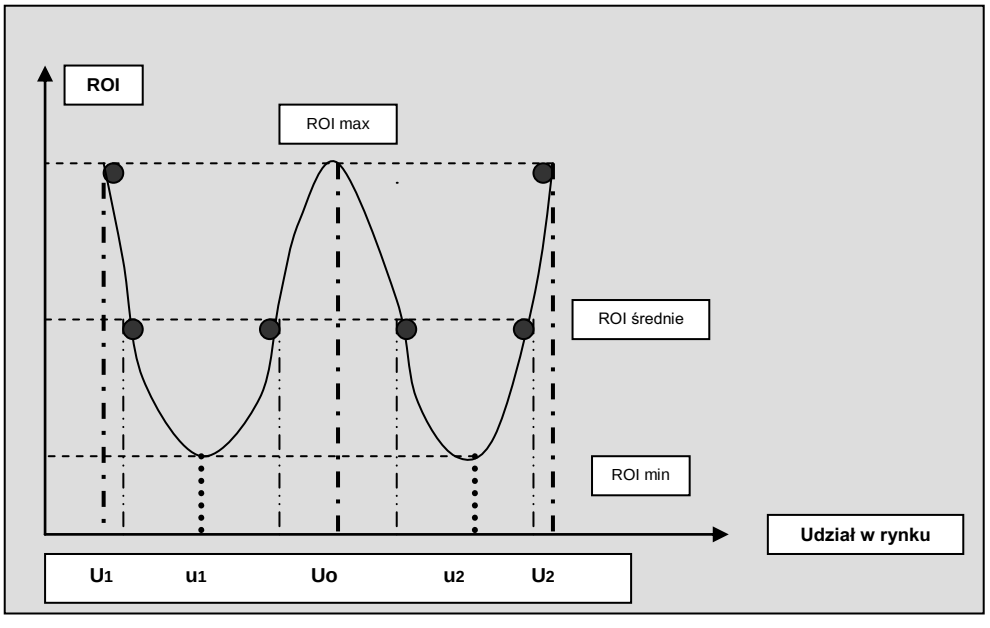

**Rysunek 2. Krzywa obrazująca zależność między udziałem w rynku a rentownością kapitału własnego**

Źródło: M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 56.

Np. H. Simon podaje wyniki swoich badań w książce „Tajemniczy mistrzowie XXI wieku”[8] przykłady firm, które osiągnęły sukces przy posiadaniu udziałów w rynku bliskich sytuacji „ugrzęźnięcia”. Są to firmy z wielu różnych branż, a badania są bardziej zaawansowane sektorowo, iż w przypadku M. Portera. Mowa jest o przedsiębiorstwach średnich a nie wielkich korporacjach oraz przekrój branż nie dotyczy tylko *high volume markets*.

Na rysunku 3. przedstawiono zmodyfikowaną „krzywa wannową”, która obrazuje występowanie dwóch sytuacji ugrzęźnięcia. Są to udziały w rynku dla u1 i u2. Sugeruje ona fakt osiągania minimalnych rentowności kapitału zarówno w przypadku firm, które konkurują minimalizacją kosztów ogólnych, jak i tych, które konkurują o wyróżnienie.

Krzywa ta jest krzywa hipotetyczną, lecz problem został poruszany w literaturze polskiej już niejednokrotnie[9].




**Rysunek 3. Krzywa obrazująca zależność między udziałem w rynku a rentownością kapitału własnego**

Źródło: Opracowanie własne

Każdy sektor to jednak liderzy, pretendenci, średniacy i outsiderzy, zatem trudno utrzymywać, że wszystkie przedsiębiorstwa powinny dążyć do maksymalizacji rentowności kapitału, ale próbować powinni.

[8] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku, Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009.

[9] Zob. Z. Ingielewicz, *Ugrzęźnięcie firmy jako problem strategiczny*, Przegląd Organizacji, 11/2007, s. 10-13.

Według Key'a firma o dobrej architekturze (czytaj modelu biznesowym) potrafi szybko i elastycznie na zmieniające się warunki rynkowe. Poza Keyem najostrzej tezę Portera zaatakowali A. J. Slywotzky, D. J. Morrison i B. Andelman, w pracy *Strefa zysku*. Wzrostu rentowności upatrują w podążaniu za migracją wartości, a nie w udziale w rynku. Źródeł sukcesu firmy upatrują w różnych modelach biznesowych, traktując je jako swoistą logikę działania na rynku i konfigurację zasobów podporządkowaną tej logice[10].

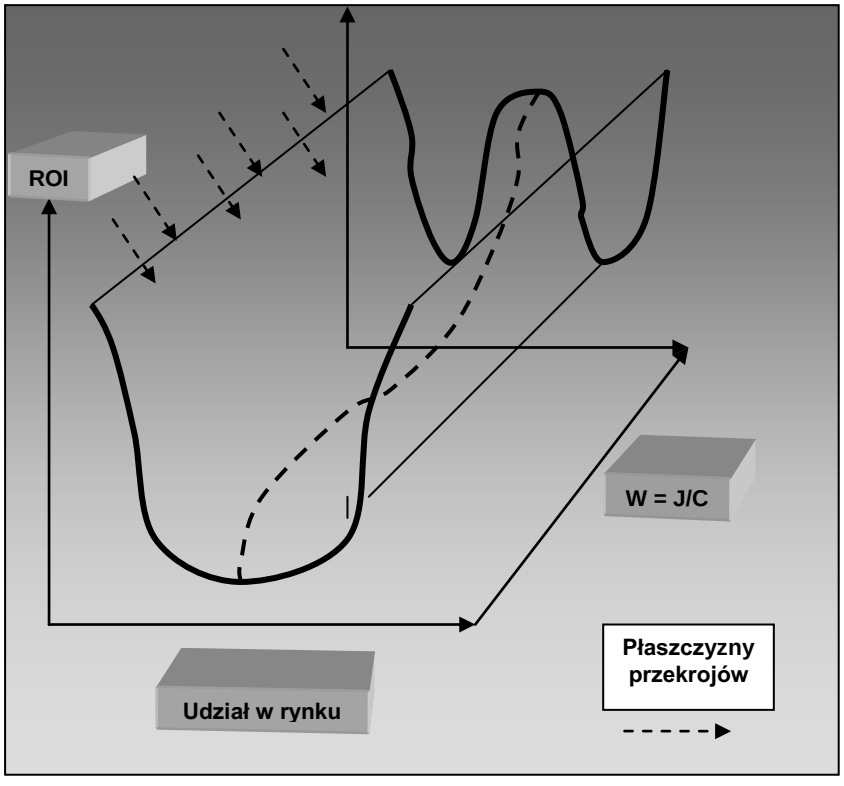
Jak pisze Z. Ingielewicz „... teza sformułowana przez M. Portera o strategicznym ugrzęźnięciu firm stosunkowo rzadko była weryfikowana i krytykowana. Właściwie stała się ona w problematyce zarządzania strategicznego ukrytym założeniem, tezą teken for granted przez większość autorów. Wprawdzie wiele opracowań o charakterze monografii oraz artykułów podkreśla inne czynniki sukcesu firm, ale tylko nieliczni autorzy bezpośrednio kontestują znaczenie udziału w rynku i wielkości firmy w jej sukcesie. Dlatego wydaje się zasadne postawienie wprost pytania o możliwość budowania skutecznych strategii, zapewniających firmie trwałą rentowność właśnie w obszarze ugrzęźnięcia. Pytanie to jest ważne teoretycznie i praktycznie, zawsze będą bowiem firmy o średnim udziale w rynku ..."[11].

Ciekawe, czy badania statystyczne firm z różnych sektorów potwierdziłyby dzisiaj zależności przedstawione przez M. Portera ponad 30 lat temu? Badania M. Portera nie miały charakteru statystycznego, a sam wykres sytuacji ugrzęźnięcia ma walory w zasadzie poglądowe.

Badania Key'a, w których jako miarę powodzenia przyjęto zdolność firmy do tworzenia wartości dodanej wykazały, iż istnieją trzy inne sposoby zwiększania rentowności kapitału, a należą do nich: innowacje, architektura strategiczna oraz reputacja przedsiębiorstwa.

Mamy zatem do czynienia ze swoistym paradoksem, polegającym na tym, iż w jednych sektorach prawidłowość stwierdzona przez M. Portera zachodzi, natomiast w innych prawdziwa jest zgoła inna prawidłowość. Rozwiązaniem tego paradoksu może być holistyczne spojrzenie na problem związku między rentownością kapitału a udziałem w rynku, polegające na wprowadzeniu trzeciego wymiaru, a mianowicie wskaźnika *W* obliczanego przez porównanie jakości wyrobu do ceny wyrobu. Jakość ma tutaj znaczenie uniwersalne, co oznacza, że oceniając jakość różnych produktów konsumenci zwracają uwagę na specyficzne cechy produktu. K. Obłój[12] traktuje relację cena – jakość jako następny typ przewagi konkurencyjnej, której M. Porter nie brał pod uwagę w swoich badaniach sektorowych. Przez „połączenie" dwóch odmiennych płaszczyzn analizy trzecim wymiarem otrzymujemy powierzchnię obrazującą zależności w przestrzeni trójwymiarowej między analizowanymi wielkościami.

[10] Por. op. cit..., s. 11.
[11] op. cit., s. 13.
[12] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 106-108.

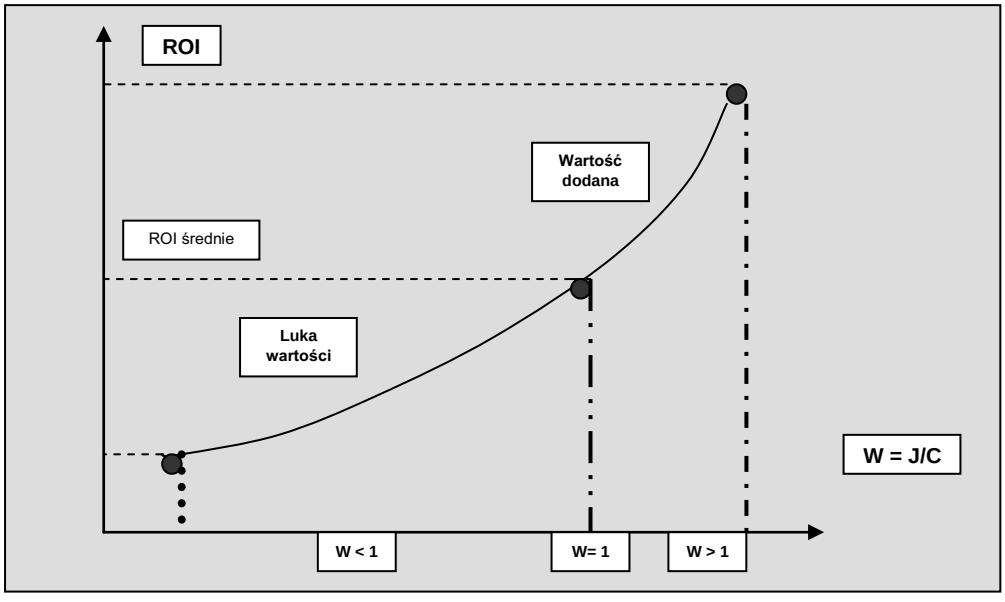



**Rysunek 4. Powierzchnia obrazująca zależność między udziałem w rynku a rentownością kapitału własnego**

Źródło: Opracowanie własne

Powierzchnia ta dodatkowo może być analizowana za pomocą wielu płaszczyzn prostopadłych do wymiaru *Jakość/Cena*, co powoduje, że otrzymujemy różne modyfikacje „pierwotnej krzywej wannowej".

Inną, dodatkową perspektywą analizy jest perspektywa w układzie współrzędnych: rentowność kapitału własnego – *wskaźnik Jakość/Cena*. Zależność między rentownością kapitału własnego a *wskaźnikiem Jakość/Cena* przedstawiona jest na rysunku 5. Wartość wskaźnika na poziomie równym jedności odpowiada średniej rentowności kapitału własnego w sektorze, czyli jakość produktu jest adekwatna do ceny wyrobu. Wartość wskaźnika mniejsza od jedności wskazuje na lukę wartości dla klienta, czyli cena jest zawyżona w stosunku do jakości, co również świadczy o braku przewagi konkurencyjnej, objawiającej się występowaniem rentownością kapitału poniżej średniej w sektorze. Wartość współczynnika powyżej jedności wskazuje na występowanie wartości dodanej dla klienta i jednocześnie występowaniu przewagi konkurencyjnej typu relacja ceny do jakości.




**Rysunek 5. Krzywa obrazująca zależność między rentownością kapitału własnego a współczynnikiem W = Jakość/Cena produktu**

Źródło: Opracowanie własne.

W takiej sytuacji przedsiębiorstwo osiąga rentowność kapitału własnego wyższą od przeciętnej w sektorze, a jego udziały w rynku mogą być na średnim poziomie, czyli nie muszą być ani duże, ani typowe dla niszy rynkowej.

Można zaryzykować stwierdzenie, iż wskaźnik *Jakość/Cena* na poziomie wyższym od jedności zwykle osiąga się stosując strategie koncentracji w odniesieniu do trzech wymiarów: rodzaju produktu, typu klienta i obszaru geograficznego.

Powyższe stwierdzenia mają jednak charakter hipotez, które warto zweryfikować empirycznie dla różnych sektorów oraz innych czynników wpływających na wzrost rentowności kapitału własnego – na przykład siły marki, czy stosowanego modelu biznesowego.

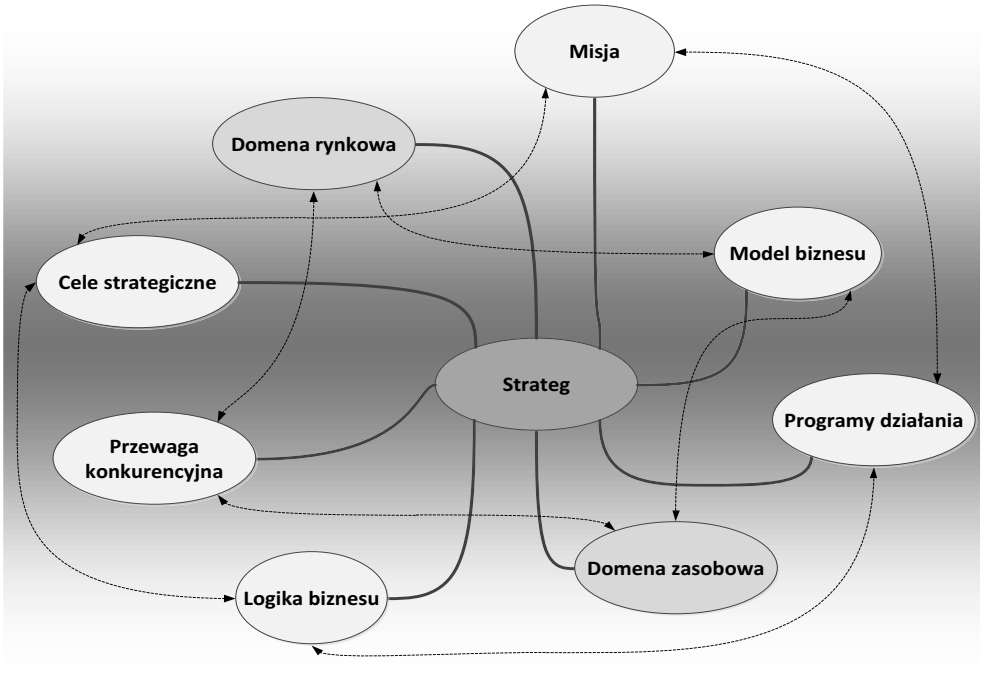
Moją intencją było tylko przedstawienie sposobu generowania nowych perspektyw analizy, które mogą przyczynić się do wyjaśnienia pozornych sprzeczności w analizowanych wynikach badań. Zatem holizm w tym przypadku polega na szerszym niż dotychczas spojrzeniu na problem przewag konkurencyjnych i związanym z nimi poziomem rentowności kapitału własnego, a jednocześnie integruje różne wyniki badań, ukazując obraz całościowo i skomplikowanie problemu badawczego.

W tym przypadku zarządzanie strategiczne bliższe jest naukom przyrodniczym, gdyż staramy się uogólnić teorię na wszystkie przedsiębiorstwa sektora, a analiza statystyczna i związki korelacyjne oraz aparat matematyczny jest jedynym narzędziem weryfikacji hipotetycznych związków.

Obecnie chciałbym przejść do przypadku zgoła odmiennego, czyli zaprezentować podejście holistyczne w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako bytu jednostkowego, który zobrazowałby konieczność traktowania każdej strategii przedsiębiorstwa jako wyjątkowej i indywidualnej. W tym przypadku zarządzanie strategiczne bliższe jest naukom społecznym, czy sztuce.

## 5. STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA – UJĘCIE HOLISTYCZNE

Wraz z rozwojem zarządzania strategicznego ewolucji ulegają klasyczne koncepcje podstawowych kategorii pojęciowych[13]. Przykładem tego procesu może być sama koncepcja strategii przedsiębiorstwa. Na rysunku 6 przedstawiono holistyczny model strategii przedsiębiorstwa w postaci mapy myśli (zmodyfikowana metoda T. Buzana[14]). Modyfikacja polega na używaniu słów kluczowych, które nie mają subiektywnego znaczenia, lecz są to pojęcia zobiektywizowane, czytelne dla każdego menadżera, czy studenta zarządzania.




**Rysunek 6. Holistyczny model strategii przedsiębiorstwa w postaci mapy myśli**

Źródło: Opracowanie własne.

[13] Zob. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

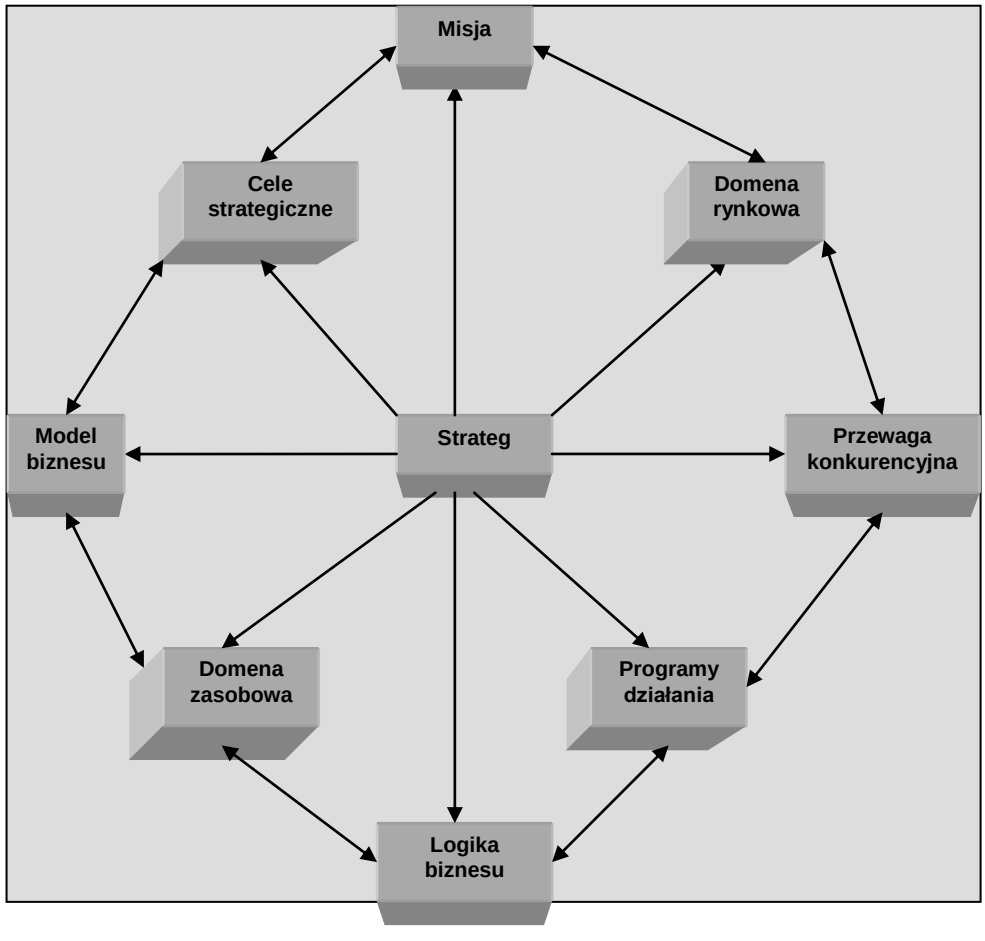
[14] Por. Buzan T., *Mapy myśli dla biznesu*, Wydawnictwo Aha, Łódź 2010.

Łączniki dynamiczne przedstawiono liniami ciągłymi a linie skojarzeniowe liniami przerywanymi.

Pojęciem centralnym całej koncepcji jest strateg jako twórca strategii i autor przykładowej mapy myśli.

Stratedzy zawsze byli elementem strategii, od których zależał w decydującym stopniu sukces bądź porażka. Cała „gra strategiczna" rozgrywa się w umysłach strategów. Z niewiadomych powodów klasyczne modele strategii nie traktowały strategów jako centralnego elementu strategii, milcząco zakładając, że strategia jest produktem myślenia strategicznego.

Pojęcie stratega jako słowo kluczowe może być interpretowane w zależności od sytuacji jako: główny strateg organizacji, prezes, dyrektor naczelny, zarząd przedsiębiorstwa, przedsiębiorca, właściciel/właściciele przedsiębiorstwa, zespół zadaniowy do spraw opracowania strategii, itp.




**Rysunek 7. Holistyczny model strategii przedsiębiorstwa – zarys ogólny koncepcji**

Źródło: Opracowanie własne.

Centralnym punktem wielu modeli strategii jest misja. Wiadomo jednak z praktyki gospodarczej iż wiele przedsiębiorstw nie ma określonych misji a strategie rynkowe są opracowywane i implementowane. Znane jest również zjawisko misji deklarowanej i misji rzeczywistej. W tym przypadku misja nie spełnia swoich podstawowych funkcji.

Na rysunku 7 przedstawiono ogólny zarys holistycznego modelu strategii.

Warto zwrócić uwagę na poszczególne elementy modelu i zależności między nimi.

Skoncentruję się na trzech elementach, które nie występują w Modelu strategii K. Obłója[15], a mianowicie:

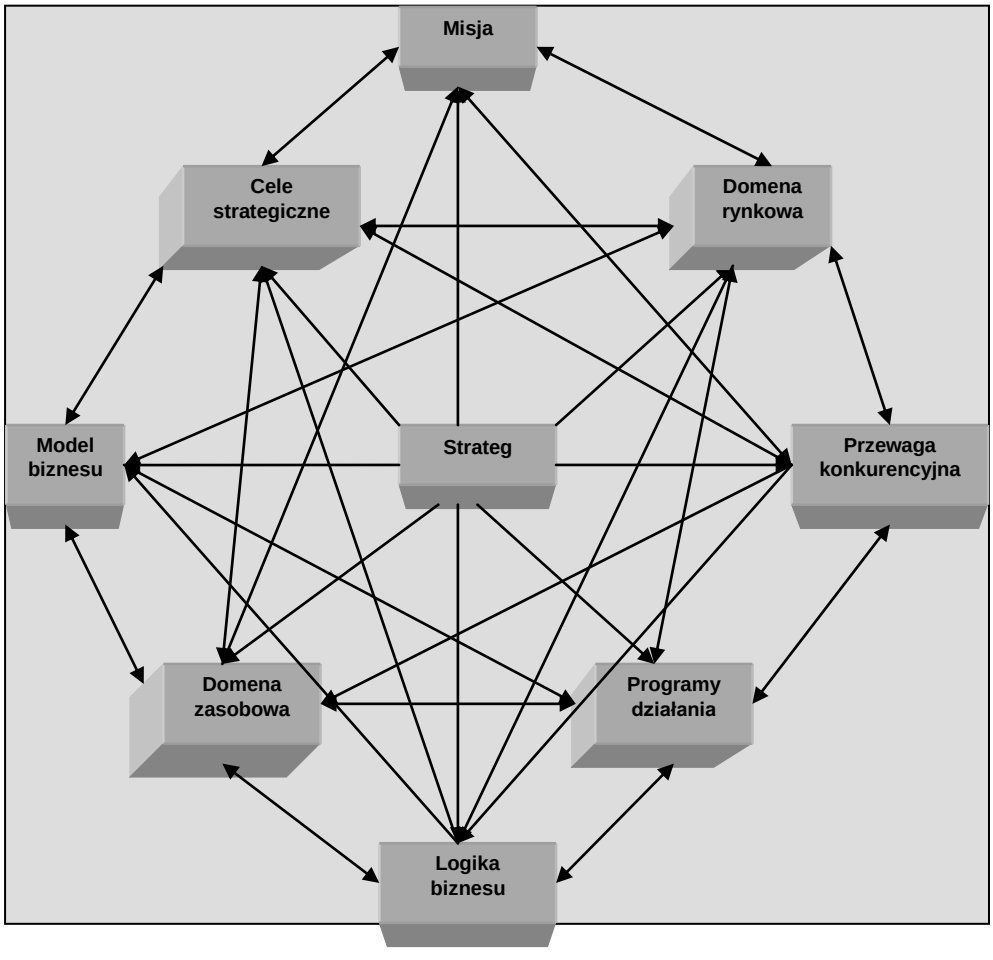
- Logika biznesu – Na logikę biznesu składają się:
    1. Mierniki sukcesu, czyli co dla przedsiębiorstwa stanowić będzie sukces i jak go będziemy mierzyć?
    2. Podejścia do budowy strategii, czyli, w jaki sposób strategię jest tworzona?
    3. Reguły działania – fundamentalne zasady, którymi przedsiębiorstwo kieruje się w biznesie.
    4. Kierunki rozwoju biznesu – jakie są możliwości rozwoju biznesu i w jaki sposób przedsiębiorstwo chce je wykorzystać?
    5. Stosunek do ryzyka – wybór możliwej drogi osiągnięcia sukcesu i subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia tego sukcesu. Sytuacje, w których jest uzasadnione prawo do podejmowania działań strategicznych o wysokim stopniu ryzyka.

  Logika biznesu nie jest tutaj utożsamiana z koncepcją dominującej logiki Bettisa[16]. Jest to logika działania przedsiębiorstwa na rynku, wynikająca z pomysłu na biznes i szeroko rozumianej kultury organizacyjnej. Logika biznesu nie jest również utożsamiana z modelem biznesowym. Z logiki biznesu powinna wynikać misja przedsiębiorstwa, czyli odpowiedź na pytanie: po co przedsiębiorstwo istnieje[17]?
- Domena zasobowa – Domenę zasobową w najprostszy sposób można zdefiniować jako kombinację produktów i zasobów , które przedsiębiorstwo stosuje do wytworzenia tych produktów. Jeśli mowa jest o zasobach to mają one charakter zasobów materialnych i niematerialnych. Występuje tutaj stosowana technologia, patenty, komponenty, kapitał intelektualny, marka, czy nowoczesne wzornictwo.
- Model biznesu – Model biznesu wyznacza konfigurację i stopień aktywności zasobów przedsiębiorstwa. Zasoby przedsiębiorstwa są skonfigurowane w taki sposób, aby tworzyły przewagę konkurencyjną na rynku. Im bardziej nieczytelny jest model biznesowy, tym bardziej trudniejszy

[15] Zob. K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
[16] zob. K. Obłój, *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
[17] zob. P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

do skopiowania przez konkurencję, a zatem konkurenci nie są w stanie osiągnąć zbliżonej przewagi konkurencyjnej.

Rysunek 8 przedstawia relacje zachodzące między elementami modelu. Podstawę strategii stanowi ogólna logika biznesu, z której bezpośrednio powinna wynikać misja przedsiębiorstwa. Domenie rynkowej odpowiada domena zasobowa, która pośrednio definiuje kluczowe kompetencje, potrzebne do stworzenia domeny rynkowej.




**Rysunek 8. Holistyczny model strategii przedsiębiorstwa**
Źródło: Opracowanie własne.

Z konfiguracji zasobów i pośrednio logiki biznesu wynika model biznesowy, dzięki któremu przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć lub nie – przewagę konkurencyjną na rynku.

Ostatnimi elementami są aktualne cele strategiczne i funkcjonalne programy działania.

Poszczególne elementy modelu wynikają z integracji czterech podstawowych szkół w zarządzaniu strategicznym:

- Cele strategiczne i funkcjonalne programy działania – szkoła planistyczna,
- Domena rynkowa i przewaga konkurencyjna – szkoła pozycyjna,
- Logika biznesu i aktualna misja – szkoła ewolucyjna,
- Domena zasobowa i model biznesu – szkoła zasobowa,
- Relacje występujące między elementami modelu powinny być rozpatrywane pod kątem wzajemnej spójności na poziomie logicznym i implementacyjnym oraz związków synergicznych[18].

Model osadzony jest w określonym kontekście działania. Objętość niniejszego artykułu nie pozwala jednak na zajęcie się problemem spójności strategii i kontekstu działania. Pragnę tylko nadmienić, iż dalsza analiza obejmowałaby problem spójności zewnętrznej na poziomie kontekstu organizacyjnego, rynkowego i globalnego.

## PODSUMOWANIE

Podejście holistyczne ma jednak swoje ograniczenia, do których należą:

- niebezpieczeństwo zbytniego skomplikowania przyjętej metodyki badań;
- pracochłonność badań, która nie zawsze prowadzi do praktycznych zasad postępowania;
- zbyt abstrakcyjne wnioski – uogólnienia, które nie mają waloru praktycznego;
- mimo wszystko występuje potrzeba określenia granic modelu i granic kontekstu strategicznego;
- zbytnia dowolność stosowania metod badawczych.

Podejście holistyczne powinno być stosowane na wszystkich poziomach procesu zarządzania strategicznego, czyli:

- Holizm na poziomie myślenia strategicznego
- Holizm na poziomie formułowania strategii
- Holizm na poziomie wdrażania strategii
- Holizm na poziomie kontroli strategicznej

W artykule przedstawiono dwa przykłady skrajnych podejść do zagadnień zarządzania strategicznego. Podejście typowe dla nauk przyrodniczych

[18] Zob. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.

i podejście typowe dla nauk społecznych. Obydwa podejścia wzajemnie się uzupełniają w ramach podejścia holistycznego.

## LITERATURA:


[1] Buzan T., *Mapy myśli dla biznesu*, Wydawnictwo Aha, Łódź 2010.

[2] Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.

[3] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

[4] Ingielewicz Z., *Ugrzęźnięcie firmy jako problem strategiczny*, Przegląd Organizacji, 11/2007.

[5] Krupski R., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1994.

[6] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

[7] Macieszek J., *Holizm znaczeniowy Kazimierza Ajdukiewicza*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2007.

[8] Obłój K., *Dominująca logika firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

[9] Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

[10] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.

[11] Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

[12] Simon H., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa 2009.

[13] Uliński M., *Holizm etyczny i fenomenologia*, „Nowa Krytyka", 19/2006.

[14] http://mfiles.pl/pl/index.php/Holizm .

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono holistyczne podejście w zarządzaniu strategicznym. Zaprezentowano dwa przykłady problemów badawczych, które analizowane w kategoriach holistycznych stanowią pełniejszy obraz rzeczywistości. Pierwszy przykład dotyczący przewag konkurencyjnych w sektorze ma znamiona podejścia nomotetycznego, drugi przykład dotyczący modelu strategii ma znamiona podejścia idiograficznego.

## SUMMARY

**The Holistic Approach in Strategic Management**

In the paper the holistic approach in strategic management is presented. Two examples of research problems which were presented and analysed in holistic perspective gives more complete picture of reality. The first example for a competitive advantage in the sector has a features typical for nomothetic approach, second example for a strategy model has a features typical for an idiographic approach.

Mariusz Bratnicki, Przemysław Zbierowski
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Metodologia Global Entrepreneurship Monitor: implikacje dla strategii przedsiębiorczości

## WSTĘP

W badaniach empirycznych w dziedzinie zarządzania obserwuje się ostatnio powstawanie projektów badawczych o wysokim rygorze metodologicznym. W warunkach polskich przykładem tego typu badań są projekty R. Krupskiego[1]. W skali ogólnoświatowej przykładami tego typu projektów są Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) w dziedzinie przywództwa oraz Global Entrepreneurship Monitor (GEM) w dziedzinie przedsiębiorczości. Zaletą projektów globalnych jest prowadzenie badań według tej samej metodologii w wielu krajach i w cyklu rocznym, co zapewnia pełną porównywalność wyników w układzie geograficznym i czasowym. GEM poza pomiarem przedsiębiorczości we wczesnym stadium pozwala również na pomiar warunków prowadzenia biznesu, co stwarza możliwość wykorzystania wyników badań w budowie długookresowej strategii przedsiębiorczości zarówno przez przedsiębiorstwa jak i władze publiczne różnych szczebli.

[1] R. Krupski, *Horyzont planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] R. Krupski (red.) *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 45-57; R. Krupski, *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2011, s. 3-7; R. Krupski, *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 9/2011, s. 3-5.

## 1. CELE HISTORIA I MODEL GLOBALNEGO MONITORA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Globalny Monitor Przedsiębiorczości jest największym i najbardziej prestiżowym międzynarodowym projektem badania przedsiębiorczości oraz rozpowszechniania wiedzy o przedsiębiorczości i wspierania tworzenia nowych firm. Powołany został do życia w roku 1999 wspólnie przez Babson College oraz London Business School. Podstawowym celem GEM jest porównanie szerokiego spektrum przejawów przedsiębiorczości przy zastosowaniu oryginalnie wypracowanej metodologii. Celami projektu są również: (1) mierzenie różnic w aktywności przedsiębiorczej pomiędzy krajami, (2) identyfikowanie czynników determinujących poziom aktywności przedsiębiorczej, (3) wskazywanie rozwiązań systemowych podnoszących poziom aktywności przedsiębiorczej.

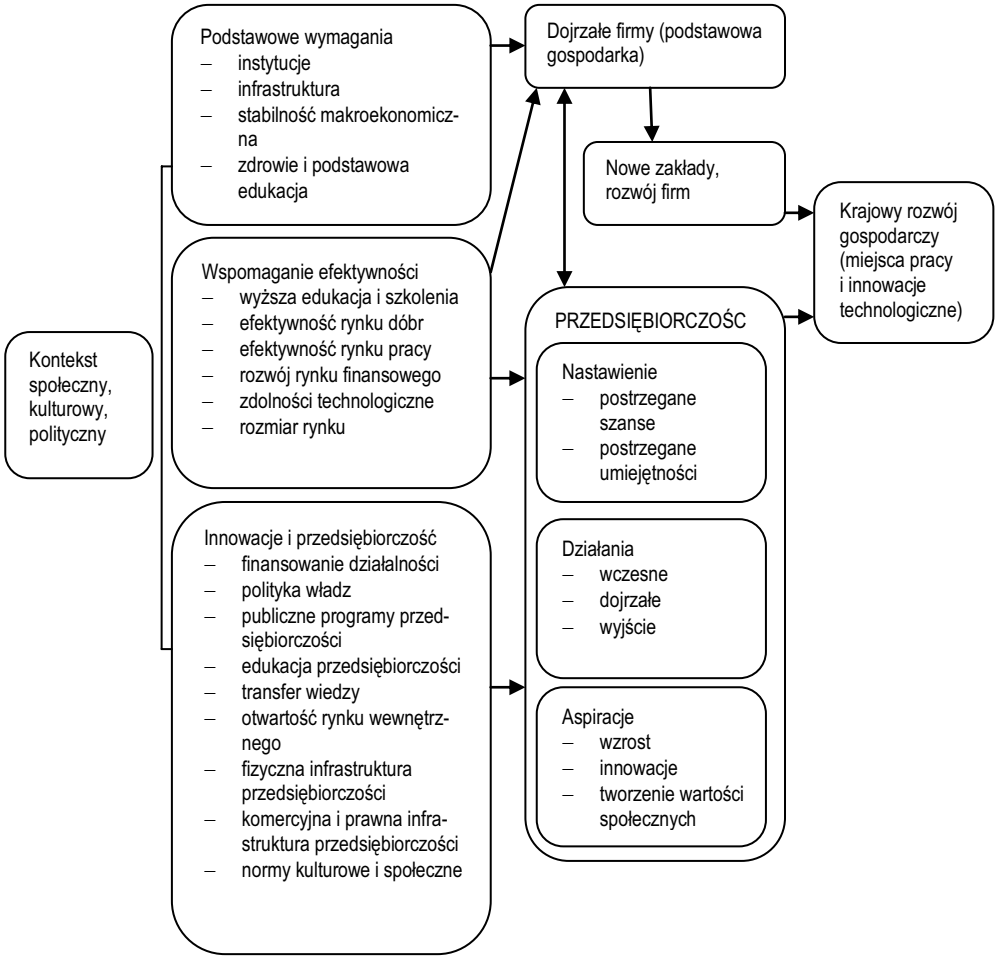
Aktywność w ramach GEM składa się z części:

- Badawczej – ankietowanie populacji dorosłych – badanie ankietowe reprezentatywnej próby populacji osób w wieku produkcyjnym (co najmniej 2000 gospodarstw domowych w kraju); wywiady z ekspertami – służą identyfikacji uwarunkowań przedsiębiorczości w poszczególnych krajach, czynników wspierających oraz hamujących przedsiębiorczość; wykorzystanie źródeł wtórnych – wykorzystywane są źródła dotyczące ogólnych uwarunkowań narodowych, przede wszystkim ekonomicznych i demograficznych. Służą one w szczególności ustaleniu przyczyn i zakresu oddziaływań pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym.
- Edukacyjnej – działalność promocyjna i edukacyjna skoncentrowana na rozpowszechnieniu wyników badań, tworzeniu programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości na ich podstawie oraz promowanie rozwiązań edukacyjnych i regulacyjnych sprzyjających przedsiębiorczości.
- Promocyjnej – w ramach projektu odbywa się promocja przedsiębiorczości za pomocą publikacji wyników projektu oraz organizacji spotkań, konferencji prasowych, publikowania artykułów. Skala aktywności promocyjnej zależna jest od decyzji poszczególnych zespołów narodowych.

W roku 2010 badaniami objęto 59 krajów (52 % światowej populacji, 84 % światowego produktu brutto)[2], Polska wzięła udział w badaniach w latach 2001 i 2004, od roku 2011 badania w Polsce prowadzone są przez Katedrę Przedsiębiorczości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

[2] D. Kelly, N. Bosma, J.E. Amoros, *Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report*, Gobal Entrepreneurship Research Association, Babson Park-Santiago de Chile-London 2011.

Model GEM zakłada istnienie relacji między kontekstem kulturowym, politycznym, społecznym i ekonomicznym, warunkami ramowymi, aktywnością przedsiębiorczą społeczeństwa i firm oraz rozwojem gospodarczym i wzrostem zatrudnienia jako wynikiem tych procesów. Czynniki te według modelu Globalnego Monitora Przedsiębiorczości wpływają bezpośrednio na potencjał przedsiębiorczości, a pośrednio na tworzenie nowych przedsiębiorstw, a następnie na wzrost gospodarczy mierzony wzrostem PKB oraz zatrudnienia (rysunek 1).




**Rysunek 1. Model GEM**

Źródło: D. Kelly, N. Bosma, J.E. Amoros, *Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report*, Gobal Entrepreneurship Research Association, Babson Park-Santiago de Chile-London 2011, s. 15.

## 2. METODOLOGIA GEM

Badania w ramach GEM składają się z dwóch głównych części – ankietowania populacji dorosłych oraz wywiadów z ekspertami (*adult population survey* – APS, *national experts survey* – NES)[3]. Pierwsza część ma na celu wychwycenie i analizę przedsięwzięć gospodarczych w ich zarodku, często nawet przed oficjalnym powołaniem do życia. Część druga ma za zadanie określenie krajowych warunków rozwoju gospodarki i przedsiębiorczości (określanych jako ogólne krajowe warunki ramowe i warunki ramowe przedsiębiorczości). Ankietowanie populacji dorosłych odbywa się w większości krajów telefonicznie z wykorzystaniem próby co najmniej 2 tys. respondentów, niektóre kraje (np. Wielka Brytania, Hiszpania) przeprowadzają badania na szczeblu regionalnym, co oznacza, że próba badawcza na poziomie kraju przekracza czasem 30 tys. respondentów.

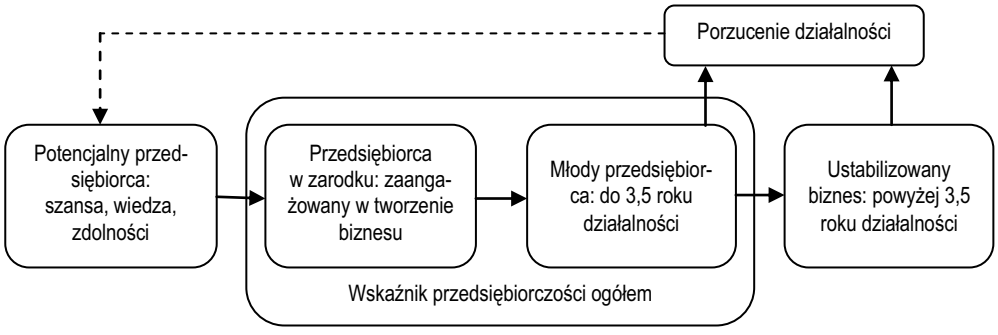
Respondentom zadaje się szereg pytań dotyczących zaangażowania w zakładanie firmy, współfinansowanie tej działalności, a dodatkowo – charakterystyki zakładanej firmy i czynników kulturowych mających wpływ na przedsiębiorczość. Ankietowanie populacji dorosłych poddane jest surowym rygorom badawczym – musi być dokonane przez doświadczoną firmę ankieterską, obowiązują ścisłe kryteria doboru próby i prowadzenia badań w celu zapewnienia wysokiej wiarygodności i porównywalności międzynarodowej.

Należy podkreślić, że Globalny Monitor Przedsiębiorczości koncentruje się głównie na przedsiębiorczości w jej wczesnym stadium. Wynikiem badań GEM jest szereg wskaźników, z których najważniejszym jest wskaźnik przedsiębiorczości ogółem (*total entrepreneurial activity – TEA*), odzwierciedlający odsetek osób rozpoczynających działalność gospodarczą (*nascent entrepreneurs* – znajdujących się również w fazie przygotowawczej) oraz właścicieli młodych firm (*new business owners* – do 42 miesięcy istnienia). Jako osoby rozpoczynające działalność gospodarczą kwalifikuje się osoby od 18 do 64 roku życia, które podjęły jakiekolwiek działania w kierunku założenia firmy. Aby być zaliczonym do tej grupy, należy również nosić się z zamiarem posiadania części lub całości firmy, którą się zakłada oraz nie wypłacać wynagrodzeń innym osobom przez więcej niż trzy miesiące. Właściciele młodych firm to osoby, które są aktywne jako ich menedżerowie, którzy wypłacają wynagrodzenia przez więcej niż trzy, ale nie więcej niż 42 miesiące. Proces przedsiębiorczości w badaniach GEM przedstawiono na rysunku 2.

Dodatkowo Globalny Monitor Przedsiębiorczości podejmuje na podstawie badań próbę estymacji liczby właścicieli dojrzałych firm. Estymacja ta dokonywana jest na podstawie liczby w próbie osób posiadających i zarządzających firmą przez okres dłuższy niż 42 miesiące. Oba powyższe wskaźniki (wczesnego stadium przedsiębiorczości i dojrzałych firm) są

[3] P.D. Reynolds, N. Bosma, E. Aution, S. Hunt, N. DeBono, I. Servais, P. Lopez-Garcia, N. Chin, *Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998-2003,* „Small Business Economics" 2005, nr 24, s. 205-231.

istotne zarówno z punktu widzenia naukowego, jak i praktycznego, wspólnie dają one pełniejszy ogląd przedsiębiorczego krajobrazu w danym kraju. Pierwszy określa dynamikę skłonności do działań przedsiębiorczych (procent populacji skłonnej do założenia firmy), drugi daje wyobrażenie o trwałości firm i liczbie ludności zaangażowanej w działalność, która jest stabilna.



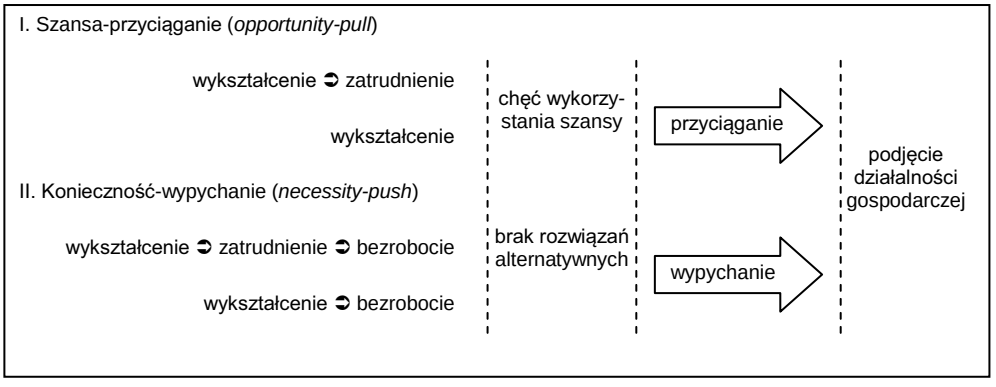

**Rysunek 2. Proces przedsiębiorczości**

Źródło: D. Kelly, N. Bosma, J.E. Amoros, *Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report*, Gobal Entrepreneurship Research Association, Babson Park-Santiago de Chile-London 2011, s. 13.

Istotne w Globalnym Monitorze Przedsiębiorczości jest rozróżnienie ze względu na przyczyny motywujące ludzi do zakładania firmy na przedsiębiorczość opartą na szansie (*opportunity-based entrepreneurial activity*) oraz przedsiębiorczość z konieczności (*necessity-based entrepreneurial activity*). Pierwszy rodzaj przedsiębiorczości wynika z rozpoznania szansy biznesowej i chęci jej wykorzystania. Drugi rodzaj to działania przedsiębiorcze podejmowane w obliczu braku innych perspektyw, szczególnie często w sytuacji bezrobocia, lub gdy obecna praca nie jest w wystarczającym stopniu satysfakcjonująca. Szczególnie pożądana jest pierwsza motywacja przedsiębiorczości, która przynosi szybszy wzrost, wyższy wskaźnik przetrwania oraz lepsze wyniki finansowe. Przyjęty przez GEM model motywacji przedsiębiorczej przedstawiony jest na rysunku 3.

Druga zasadnicza część badań w ramach projektu – ankietowanie oraz wywiady z ekspertami – ma za zadanie wychwycić i zidentyfikować kluczowe czynniki wpływające na poziom przedsiębiorczości w kraju, a co za tym idzie, zaproponować rozwiązania systemowe wspierające zakładanie nowych firm. W każdym kraju dokonuje się wyboru grupy ekspertów w oparciu o te same kryteria, z których głównymi są rodzaj prowadzonej działalności (naukowiec, menedżer, polityk, itd.) oraz doświadczenie w prowadzeniu działalności przedsiębiorczej (przedsiębiorca – nieprzedsiębiorca). Ankietowanie i wywiady odbywają się w kilkunastu obszarach badawczych, takich jak: dostępność kapitału; wsparcie ze strony polityki publicznej; otoczenie prawne i podatki; publiczne programy wspierania przedsiębiorczości; edukacja na poziomie podstawowym i średnim; szkolnictwo wyższe i doskona-

lenie zawodowe; badania, rozwój i transfer technologii; komercyjne otoczenie biznesu; stabilność sytuacji rynkowej; bariery prawne wejścia na rynek; infrastruktura techniczna; systemy wartości i normy społeczne; percepcja możliwości uruchomienia biznesu; ochrona własności intelektualnej; wspieranie przedsiębiorczości kobiet.




**Rysunek 3. Motywy podejmowania działalności gospodarczej**

Źródło: K. Bacławski, M. Koczerga, P. Zbierowski, *Polacy – przedsiębiorczym społeczeństwem? Global Entrepreneurship Monitor Polska 2004*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Warszawa-Poznań-Katowice 2005, s. 15.

W roku 2011 Globalny Monitor Przedsiębiorczości przeprowadził trzynasty roczny cykl badań przedsiębiorczości. GEM przeankietował sto czterdzieści tysięcy respondentów w wieku osiemnastu do sześćdziesięciu czterech lat w pięćdziesięciu czterech krajach, obejmujących zróżnicowane uwarunkowania geograficzne i ekonomiczne. Bazując na tych badaniach Globalny Monitor Przedsiębiorczości oszacował liczbę przedsiębiorców w tych krajach na trzysta osiemdziesiąt osiem milionów. W liczbie tej znalazło się:

- sto sześćdziesiąt trzy miliony kobiet we wczesnym etapie przedsiębiorczości,
- sto sześćdziesiąt pięć milionów młodych przedsiębiorców między osiemnastym a trzydziestym piątym rokiem życia,
- sto czterdzieści jeden milionów przedsiębiorców we wczesnym stadium, którzy planują stworzyć co najmniej pięć miejsc pracy w najbliższych pięciu latach,
- sześćdziesiąt pięć milionów przedsiębiorców we wczesnym stadium, którzy planują stworzyć co najmniej dwadzieścia miejsc pracy w najbliższych pięciu latach,

- sześćdziesiąt dziewięć milionów przedsiębiorców we wczesnym stadium, którzy oferują innowacyjne produkty i usługi, które są nowe dla konsumentów i mają niewielu konkurentów,
- osiemnaści milionów przedsiębiorców we wczesnym stadium, którzy sprzedają co najmniej dwadzieścia pięć procent swoich produktów i usług za granicą.

## 3. WYKORZYSTANIE WYNIKÓW BADAŃ GEM

Zestawiając obie części badań otrzymujemy pełen obraz sytuacji w zakresie przedsiębiorczości. Pozwala on na kształtowanie strategii przedsiębiorczości na poziomie kraju i regionów. Należy zauważyć, że występuje opóźnienie czasowe między warunkami przedsiębiorczości badanymi w badaniu ekspertów a zakładaniem nowych firm badanym w ankietowaniu populacji.

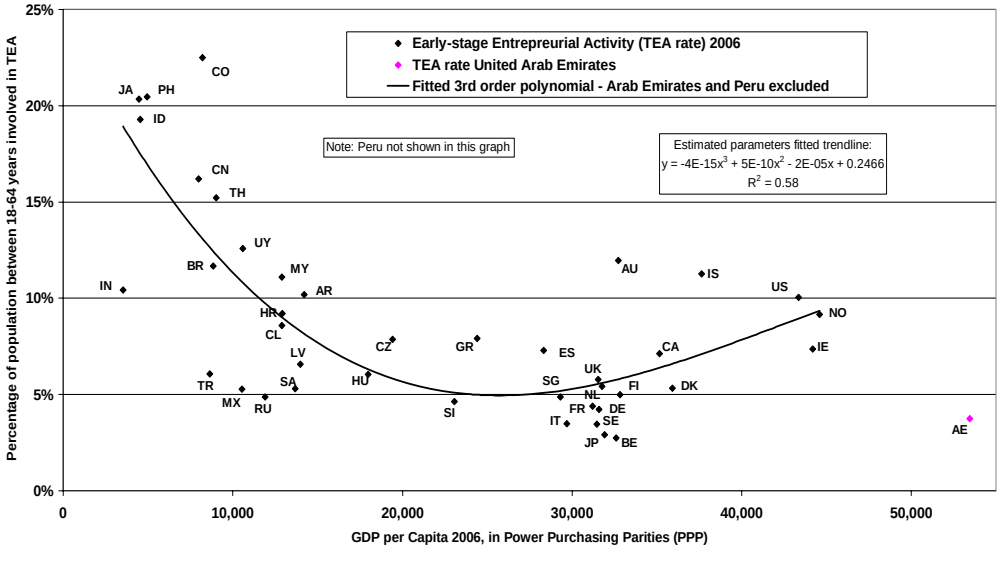
W założeniach projektu Globalnego Monitora Przedsiębiorczości odbiorcami wyników jego badań są dwie główne grupy: politycy i badacze. W pierwszej kategorii projekt zdobył już dobrą sławę i wykorzystywany jest nie tylko przez władze krajowe i lokalne wielu państw, ale również przez instytucje międzynarodowe i globalne, takie jak Unia Europejska, OECD czy agendy ONZ. W sferze naukowej projekt musiał czekać nieco dłużej na publikację artykułów empirycznych opartych na jego wynikach. Stało się to głównie za sprawą konferencji poświęconych w całości projektowi oraz publikacji w czasopiśmie „Small Business Economics".

Naukowe zainteresowanie wynikami projektu koncentruje się wokół kilku kluczowych zagadnień. Pierwszym z nich jest zależność poziomu przedsiębiorczości od rozwoju gospodarczego. Badacze zaobserwowali, że najwyższe wskaźniki osiągają kraje o niższym poziomie rozwoju gospodarczego, takie jak Peru, Kolumbia, Filipiny czy Jamajka. Nieco niższy poziom przedsiębiorczości występuje w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo (Australia, USA, Norwegia, Islandia), natomiast najniższe wskaźniki zaobserwowano dla krajów znajdujących się w środku stawki. Zjawisko to zostało nazwane „krzywą U" (*U-shape curve*) i przedstawione jest na rysunku 4.

Innym istotnym problemem badawczym jest wpływ przedsiębiorczości opartej na szansie oraz przedsiębiorczości z konieczności na wzrost gospodarczy[4]. Wyniki badań wskazują na to, że w krajach rozwiniętych gospodarczo przedsiębiorczość przyczynia się w większym stopniu do rozwoju gospodarczego niż w krajach gospodarczo gorzej rozwiniętych. Dodatkowo przedsiębiorczość oparta na szansie przekłada się w znacznie większym stopniu na wzrost PKB i tworzenie nowych miejsc pracy niż przedsiębiorczość z konieczności. Kolejnym problemem badawczym w ramach GEM jest tzw. luka płci (*gender gap*). W większości krajów zaobserwowano, że męż-

[4] R. Sternberg, S. Wennekers, *Determinants and effects of new business creation using Global Entrepreneurship Monitor data*, "Small Business Economics" 2005, nr 24, s. 193-203.

czyźni są dużo bardziej aktywni niż kobiety w tworzeniu nowych firm[5]. Obecnie na podstawie wyników badań proponuje się wiele metod zamykania luki płci. Inne problemy badawcze poruszane w ramach projektu to finansowanie[6], wpływ charakterystyk przedsięwzięć przedsiębiorczych na gałęzi biznesu[7], czy wpływ charakterystyk kulturowych na poziom przedsiębiorczości[8].




**Rysunek 4. Krzywa U**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie N. Bosma, R. Harding, *Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2006 results*, London Business School, Londyn 2007.

Ze względu na wysoką różnorodność krajów objętych badaniami współczesny trend w badaniach nakazuje podzielenie ich na trzy grupy: *factor-driven, efficiency-driven oraz innovation-driven*. Okazuje się, że odrębne badania każdej z tych grup prowadzą do bardziej odkrywczych wniosków niż analizowanie całej próby badawczej wspólnie.

Ze względu na niedostępność danych z badania w roku 2011 w momencie pisania artykułu przedstawiamy wybrane wyniki badań z roku 2004.

---

[5] P. Cruickshank, S. Eden, *Entrepreneurial gender gap in New Zealand*, "Journal of Small Business and Entrepreneurship" 2005, nr18, s.423-435.

[6] W. Bygrave, *Founders, family, friends, and fools,* "Business Week Online*"* 2004, nr 9.

[7] P. Zbierowski, *Nowe przedsięwzięcia w branży turystycznej – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości*, [w] M. Bednarczyk (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 78-84.

[8] K. Hindle, K. Klyver, *The relationship between media coverage and participation in entrepreneurship: Interpreting the global evidence*, Artykuł zaprezentowany podczas Second GEM Research Conference: Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy, Budepeszt 2005.

W badaniach GEM stosowane są dwa rodzaje podziału na branże, w których tworzone są przedsięwzięcia. Pierwszy dzieli je na dziesięć kategorii:

1. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybołówstwo.
2. Kopalnictwo i budownictwo.
3. Działalność produkcyjna.
4. Transport, komunikacja.
5. Handel hurtowy.
6. Handel detaliczny, hotelarstwo i gastronomia
7. Usługi finansowe, ubezpieczenia i handel nieruchomościami.
8. Obsługa biznesu.
9. Służba zdrowia, edukacja, usługi społeczne.
10. Inne usługi dla klientów indywidualnych.

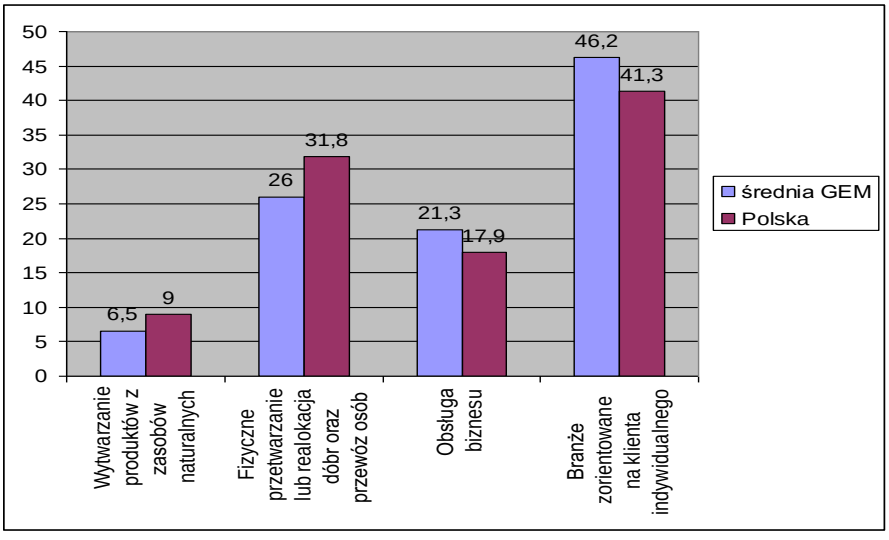
W drugim podziale istnieją cztery główne kategorie działalności:

1. Wytwarzanie produktów z zasobów naturalnych (rolnictwo, leśnictwo, rybołówstwo, kopalnictwo).
2. Fizyczne przetwarzanie lub realokacja dóbr oraz przewóz osób (przemysł, budownictwo, transport i dystrybucja).
3. Obsługa biznesu.
4. Branże zorientowane na klienta indywidualnego (handel, gastronomia, hotelarstwo, zdrowie, edukacja, rekreacja itd.).

Średnio w krajach GEM w kategorii wytwarzania produktów z zasobów naturalnych znajduje się 6,5 % nowych przedsięwzięć, 26 % przypada na fizyczne przetwarzanie lub realokację dóbr oraz przewóz osób, 21,3 % znajduje się w kategorii obsługi biznesu, a 46,2 % to przedsięwzięcia należące do branż zorientowanych na klienta indywidualnego. W Polsce przynależność nowych przedsięwzięć do poszczególnych kategorii wynosi odpowiednio: 9 %, 31,8 %, 17,9 % oraz 41,3 % (rysunek 5).

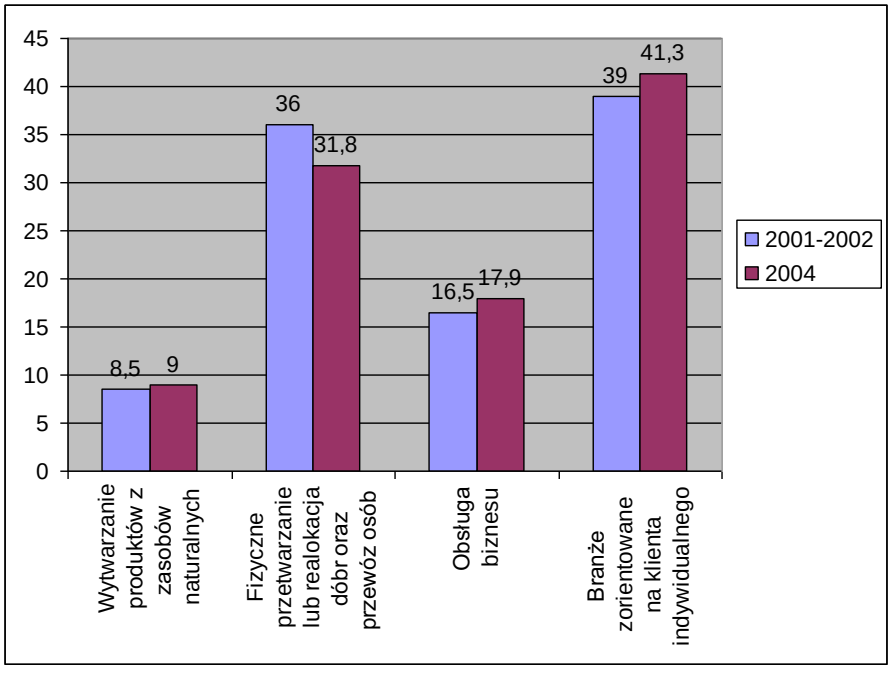
Badania GEM zdają się potwierdzać niekorzystną strukturę działalności gospodarczej w Polsce. Nadal zbyt wiele przedsięwzięć przypada na działalność rolniczą oraz produkcyjną, a zbyt mało na działalność usługową zarówno skierowaną do firm jak i klientów indywidualnych.

W porównaniu z poprzednio przeprowadzonymi badaniami ankietowymi populacji dorosłych przeprowadzonymi w latach 2001-2002 wzrósł procentowy udział przedsięwzięć należących do kategorii wytwarzania produktów z zasobów naturalnych (z 8,5 % do 9 %), obsługi biznesu (z 16,5 do 17,9 %) oraz branż zorientowanych na klienta indywidualnego (z 39 % do 41,3 %), spadł natomiast udział przedsięwzięć należących do kategorii fizycznego przetwarzania lub realokacji dóbr oraz przewozu osób (z 36 % do 31,8 %) (rysunek 6).




**Rysunek 5. Nowe przedsięwzięcia według kategorii branżowych w krajach GEM oraz Polsce**

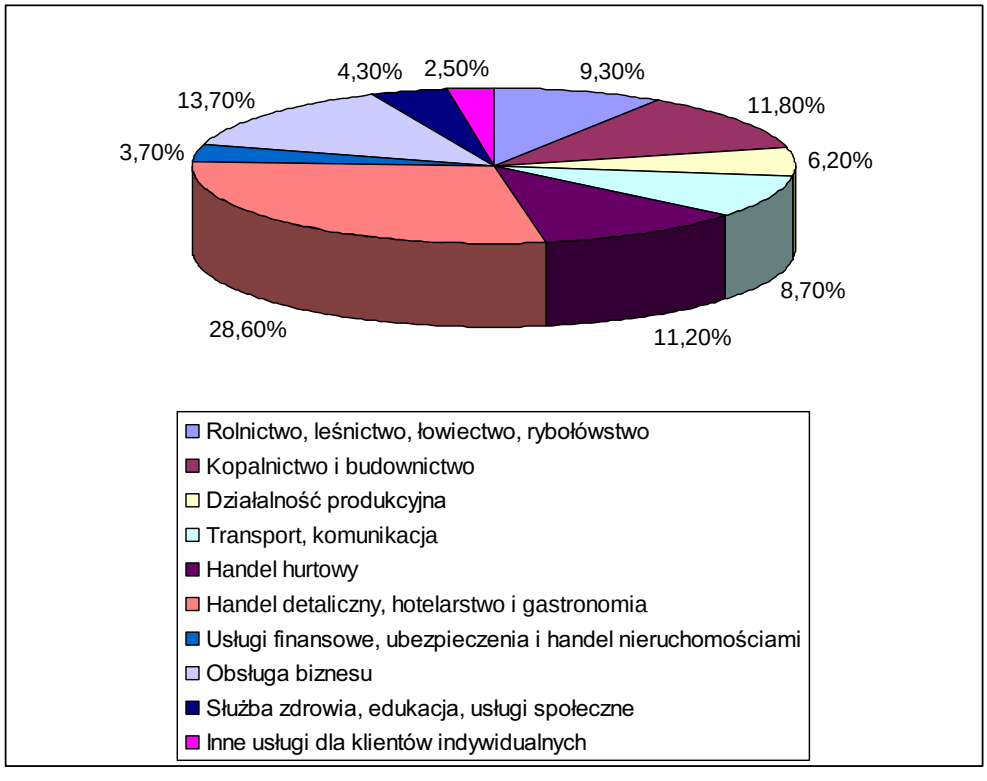
Źródło: Opracowanie własne.




**Rysunek 6. Nowe przedsięwzięcia według kategorii branżowych w Polsce w latach 2001-2002 oraz 2004**

Źródło: Opracowanie własne.

Stosując podział na 10 kategorii branżowych 9,3 % przedsięwzięć rozpoczynanych jest w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie lub rybołówstwie, 11,8 % w kopalnictwie lub budownictwie, 6,2 % dotyczy działalności produkcyjnej, 8,7 % transportu i komunikacji, 11,2 % handlu hurtowego, 28,6 % to przedsięwzięcia w branżach handlu detalicznego, hotelarstwa i gastronomii, 3,7 % należy do sektora usług finansowych, ubezpieczeń i handlu nieruchomościami, 13,7 do obsługi biznesu, 4,3 % to przedsięwzięcia z zakresu służby zdrowia, edukacji oraz usług społecznych, a 2,5 % to inne usługi skierowane do klienta indywidualnego (rysunek 7).




**Rysunek 7. Procentowy udział nowych przedsięwzięć w 10 kategoriach branżowych**

Źródło: Opracowanie własne.

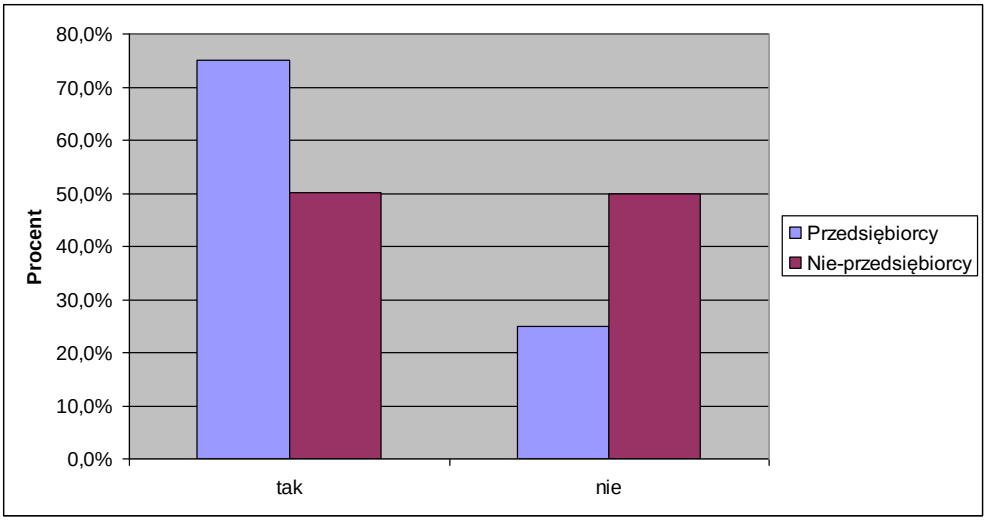
Badanie populacji dorosłych prowadzone w ramach GEM podejmuje również próbę analizy niektórych czynników mogących mieć wpływ na decyzję o podjęciu samodzielnej działalności gospodarczej. Czynniki te są uchwycone w odpowiedziach na osiem pytań zawartych w kwestionariuszu:

- Czy osobiście zna Pan/i kogoś, kto rozpoczął działalność w ciągu ostatnich dwóch lat?

- Czy w ciągu najbliższych sześciu miesięcy pojawią się dobre okazje, by rozpocząć działalność w miejscu, gdzie Pan/i mieszka?
- Czy posiada Pan/i wiedzę, umiejętności i doświadczenie niezbędne, by rozpocząć nową działalność?
- Czy strach przed porażką powstrzymałby Pana/ Panią przed rozpoczęciem działalności?
- Czy w Polsce, większość ludzi wolałaby, aby każdy żył na podobnym poziomie?
- Czy w Polsce, większość ludzi uważa otwarcie nowej działalności za istotny krok w karierze?
- Czy w Polsce, ci, którym udaje się rozpocząć nową działalność, zyskują wysoki status społeczny i szacunek?
- Czy w Polsce, często słyszy się w mediach historie o udanych nowych przedsięwzięciach?

Duże znaczenie dla decyzji o podjęciu samodzielnej działalności gospodarczej mają szczególnie znajomość przedsiębiorcy, dostrzeganie szans na rozpoczęcie działalności, posiadana wiedza, umiejętności i doświadczenie oraz przekonania w zakresie równości społecznej.

Około trzech na czterech osób (75,1 %) zaangażowanych w rozpoczynanie działalności gospodarczej zna innego przedsiębiorcę. W grupie osób nie podejmujących działalności przedsiębiorczej na pytanie to pozytywnie odpowiedziało 50,1 % (rysunek 8).

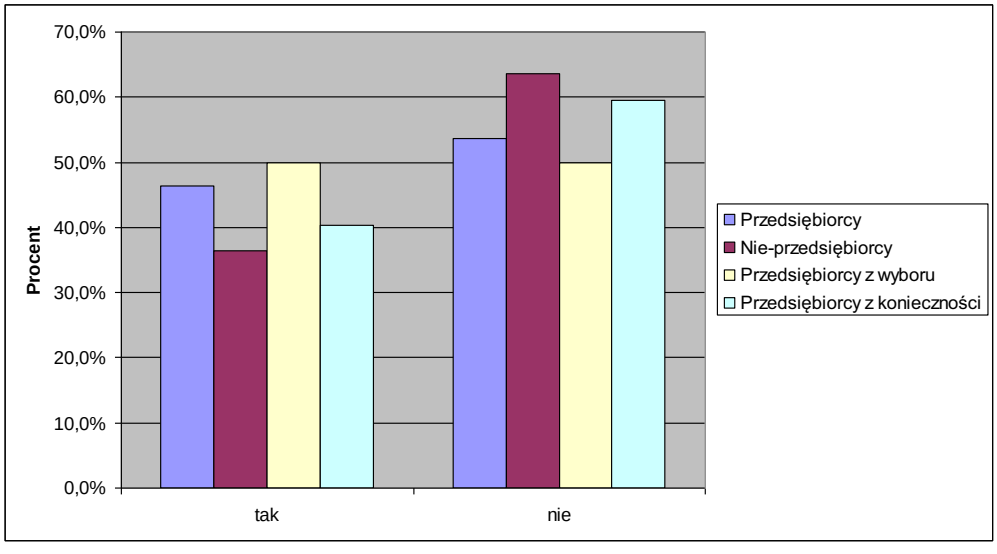



**Rysunek 8. Odpowiedzi na pytanie: Czy osobiście zna Pan/i kogoś, kto rozpoczął działalność w ciągu ostatnich dwóch lat?**

Źródło: Opracowanie własne.

Przyczyny różnic między przedsiębiorcami i nie-przedsiębiorcami w odpowiedzi na to pytanie może być kilka. Znajomość innego przedsiębiorcy może wpływać na decyzję o samodzielnym podejmowaniu działalności gospodarczej poprzez stworzenie pozytywnego wzorca. Ma to znaczenie szczególnie w przypadku, gdy ów znajomy przedsiębiorca osiąga sukces. Tworzy on w ten sposób wizerunek przedsiębiorczości jako działalności mniej ryzykownej, a bardziej lukratywnej. Nie bez znaczenia są tutaj również wiedza i doświadczenie, na których udostępnienie mogą czasem liczyć rozpoczynający działalność gospodarczą. Nie należy zapominać o tym, że przedsiębiorczość jest aktywnością społeczną, a mocniejsze i słabsze kontakty mają tutaj niebagatelne znaczenie. Z drugiej jednak strony wytłumaczeniem różnic w odpowiedziach na powyższe pytanie osób podejmujących działalność gospodarczą i niezaangażowanych w nią może być to, iż przedsiębiorcy działają w określonym środowisku i znajomość innych przedsiębiorców jest sprawą naturalną.

Istotne różnice w odpowiedziach osób podejmujących działalność gospodarczą i niezaangażowanych w nią można zaobserwować również w przypadku pytania o pojawianie się okazji, by prowadzić działalność gospodarczą. W przypadku pierwszej grupy 46,4 % respondentów odpowiedziało twierdząco na to pytanie, w drugiej grupie odsetek ten jest niższy o 10 % (rysunek 9).




**Rysunek 9. Odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu najbliższych sześciu miesięcy pojawią się dobre okazje, by rozpocząć działalność w miejscu, gdzie Pan/i mieszka?**

Źródło: Opracowanie własne.

Szansa jest jednym z centralnych zagadnień w badaniach nad przedsiębiorczością. Sama przedsiębiorczość bywa nawet definiowana jako po-

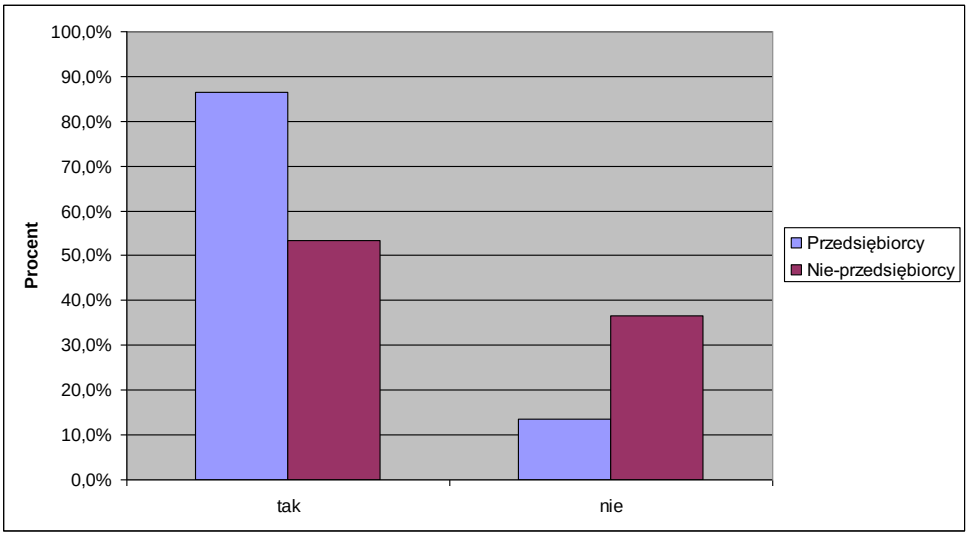
dejmowanie i wykorzystywanie szans. Dostrzeganie szans powinno zatem mieć niebagatelne znaczenie dla podejmowania przedsięwzięć gospodarczych. Ma to swoje odzwierciedlenie w przeprowadzonych w ramach GEM badaniach. Różnice w odpowiedziach przedsiębiorców i nie-przedsiębiorców są jednak niższe niż można by się tego spodziewać. Przedsiębiorcy są jedynie o 10 % bardziej skłonni dostrzegać okazje do rozpoczęcia działalności w miejscu zamieszkania. Jedynie 46,4 % z nich uważa, że takie szanse pojawią się w ciągu najbliższych sześciu miesięcy. Ciekawie prezentują się w tym przypadku różnice w odpowiedzi na pytanie o okazje do rozpoczęcia działalności między przedsiębiorcami w wyboru i przedsiębiorcami z konieczności. Zgodnie z przewidywaniami przedsiębiorcy z wyboru o 10 % częściej dostrzegają szanse rynkowe. Teoretycznie można zakładać, iż procentowy udział odpowiedzi twierdzących w tej grupie powinien być bardzo wysoki. Dostrzeganie szansy jest bowiem sprawą kluczową w podejmowaniu działalności przedsiębiorczej z wyboru. Lepiej opisuje to określenie angielskojęzyczne – „*opportunity-based entrepreneurship*", w dosłownym tłumaczeniu – przedsiębiorczość oparta na szansie. Nieco w tym kontekście zaskakuje stosunkowo niski udział odpowiedzi twierdzących, wynoszący 50 %. Zatem paradoksalnie, połowa przedsiębiorców deklarujących oparcie swojej działalności o wykorzystywanie okazji rynkowych twierdzi, iż w przeciągu sześciu miesięcy szanse takie nie powtórzą się w ich miejscu zamieszkania. Świadczy to o stosunkowo niskiej czujności przedsiębiorczej (*entrepreneurial allertness*) wśród osób podejmujących działalność gospodarczą w Polsce.

Zgodnie z oczekiwaniami, duży wpływ na podejmowanie decyzji o rozpoczęciu działalności przedsiębiorczej mają wiedza, umiejętności i doświadczenie posiadane w tym zakresie. Zarówno samoocena kompetencji przedsiębiorczych, jak i różnice w tej dziedzinie między przedsiębiorcami i nieprzedsiębiorcami są wysokie. 53,4 % respondentów niepodejmujących działalności gospodarczej ocenia swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie jako wystarczające, aby to uczynić. Wśród osób ostatecznie podejmujących taką działalność odsetek ten jest o 33 punkty procentowe wyższy i wynosi 86,4 % (rysunek 10).

Mimo wysokiego udziału wśród osób podejmujących działalność respondentów pozytywnie oceniających swoje kompetencje przedsiębiorcze, istnieje grupa ludzi, którzy rozpoczynają działalność przedsiębiorczą pomimo tego, iż sami uznają, że brakuje im wiedzy, umiejętności lub doświadczenia w tym zakresie. Osoby takie istnieją zarówno wśród przedsiębiorców z konieczności (18,3 %) jak i przedsiębiorców z wyboru (11 %).

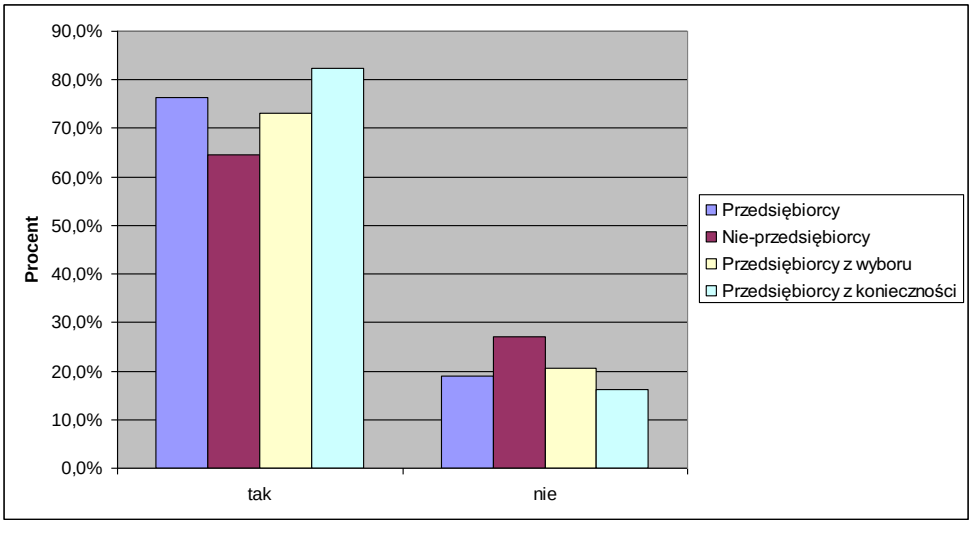
Wyniki badań GEM wskazują na to, iż Polacy generalnie są społeczeństwem dążącym do równości społecznej. 66 % ankietowych stwierdziło, że w Polsce większość ludzi wolałaby, aby każdy żył na podobnym poziomie. Różnice w odpowiedziach między osobami podejmującymi działalność gospodarczą a niezaangażowanymi w nią sugerują, iż pogląd na równość standardów życiowych ma znaczenie w podejmowaniu decyzji o aktywności przedsiębiorczej. Co ciekawe, przedsiębiorcy uważają, że społeczeństwo polskie jest nastawione bardziej egalitarnie, niż oceniają to nie przedsiębiorcy. W pierwszej grupie udział osób twierdzących, że większość ludzi

chciałaby, aby wszyscy żyli na podobnym poziomie wynosi 76,4 %, w drugiej grupie odsetek ten jest o prawie 12 punktów procentowych niższy (rysunek 11).




**Rysunek 10. Odpowiedzi na pytanie: Czy posiada Pan/i wiedzę, umiejętności i doświadczenie niezbędne, by rozpocząć nową działalność?**

Źródło: Opracowanie własne.




**Rysunek 11. Odpowiedzi na pytanie: Czy w Polsce, większość ludzi wolałaby, aby każdy żył na podobnym poziomie?**

Źródło: Opracowanie własne.

Występują tu również różnice między przedsiębiorcami z wyboru i przedsiębiorcami z konieczności. Wśród tych drugich twierdząco odpowiada na pytanie aż 82,3 %. Wpływ na to może mieć zła sytuacja finansowa osób zmuszonych do podjęcia działalności gospodarczej oraz dążenie, aby przez tą działalność podnieść swój standard życiowy. Należy stwierdzić, że Polacy oceniają siebie jako społeczeństwo ceniące sobie równość społeczną. Po części może być to wynikiem pozostałości po poprzednim systemie politycznym wspominanym przez niektórych z sentymentem wzmacnianym pogorszeniem się warunków życia części społeczeństwa. Widoczna jest w tym wypadku również wrażliwość społeczna charakterystyczna dla społeczeństw europejskich, w odróżnieniu od na przykład Stanów Zjednoczonych, jednoznacznie nastawionych na konkurencyjność.

Dla pozostałych czterech pytań dotyczących uwarunkowań kulturowych nie występują duże różnice między osobami zaangażowanymi w aktywność przedsiębiorczą a resztą respondentów. 42,5 % badanych uważa, że strach przed porażką powstrzymałby ich przed rozpoczęciem działalności. Wśród przedsiębiorców odsetek ten jest niewiele niższy i wynosi 35,9 %. Przedsiębiorczość uważana jest w Polsce za dobry wybór w kontekście indywidualnej ścieżki kariery. Twierdzi tak 64,7 % ogółu badanych oraz 62,1 % przedsiębiorców. Wyniki te wskazują na stosunkowo dobry społeczny odbiór aktywności przedsiębiorczej, podobnie jak wyniki następnego pytania o status społeczny osób, którym udaje się rozpocząć nową działalność. 58,6 % ogółu respondentów i 54,3 % przedsiębiorców uważa, że osoby te zdobywają wysoki status społeczny i mogą liczyć na szacunek innych. Wydaje się, iż następuje tutaj odejście od wizerunku przedsiębiorcy nastawionego na krótkotrwały zysk, często „kombinatora" i przejście do wizerunku przedsiębiorcy jako osoby aktywnie przyczyniającej się do rozwoju gospodarczego i dobra ogółu. Przypadki sukcesów przedsiębiorców są jednak według badanych stosunkowo rzadko obecne w środkach masowego przekazu. Jedynie 36,6 % ogółu badanych oraz 34,6 % osób zaangażowanych w rozpoczęcie działalności twierdzi, że w polskich mediach słyszy się historie o udanych nowych przedsięwzięciach. Otwarte pozostaje jednak pytanie, czy to udanych przedsięwzięć jest mało, czy też media wolą przekazywać wiadomości o spektakularnych aferach gospodarczych.

## 4. PRZYKŁAD TWORZENIA STRATEGII PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA PODSTAWIE WYNIKÓW BADAŃ GEM

Polska uczestniczyła w badaniach GEM w latach 2001, 2004 i 2011. Warto nadmienić, iż w roku 2004 ze wskaźnikiem TEA na poziomie 8,8 była najbardziej przedsiębiorczym krajem Unii Europejskiej. Zauważyć należy, że Polska pomimo wysokiego wskaźnika TEA posiada dość niekorzystny stosunek przedsiębiorczości opartej na szansie do przedsiębiorczości z konieczności. Opartych na szansie było prawie 65 %, z konieczności zakładanych było ponad 35 % firm. Tradycyjnie prym w tej dziedzinie wiedzie Dania, gdzie ponad 90 % przedsięwzięć zalicza się do kategorii opartych na szansie.

W dalszej części artykułu przedstawiamy wyniki badań eksperckich w roku 2011 oraz możliwe ich zastosowanie do budowania krajowej strategii przedsiębiorczości. Badanie zostało przeprowadzone w osiemnastu kategoriach: finanse, polityka rządu, programy rządowe, edukacja i szkolenia, badania, rozwój i transfer wiedzy, infrastruktura techniczna, infrastruktura komercyjna i usługowa, poziom otwartości rynku, normy kulturowe i społeczne, szanse na start, zdolność i wiedza potrzebna do założenia firmy, społeczny wizerunek przedsiębiorcy, prawo własności intelektualnej, wspieranie kobiet w prowadzeniu działalności gospodarczej, znaczenie wysokiego potencjału wzrostu, zainteresowanie innowacjami, przedsiębiorcze zachowania pracowników oraz warunki sprzyjające przedsiębiorczości pracowników.

W badaniach wzięło udział trzydziestu siedmiu ekspertów z dziewięciu wspomnianych wcześniej kategorii, wśród których było czternaście kobiet oraz dwudziestu trzech mężczyzn. Badanie przeprowadzono między 12 majem a 20 październikiem 2011 roku za pomocą ankiety internetowej. Do pomiaru każdej z kategorii otoczenia przedsiębiorczości wykorzystano skalę o czterech do siedmiu pytaniach. Odpowiedzi zaznaczane były na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie odpowiedź 1 oznaczała skrajnie niekorzystne warunki prowadzenia działalności, natomiast odpowiedź 5 skrajnie korzystne. Wyniki poszczególnych kategorii zostały przedstawione w tablicy 1 od najbardziej sprzyjających prowadzeniu działalności gospodarczej do najmniej sprzyjających.

| Obszar | Ocena |
|---|---|
| Wspieranie kobiet w działalności gospodarczej | 3,49 |
| Szanse na start | 3,43 |
| Infrastruktura techniczna | 3,40 |
| Przedsiębiorcze zachowania pracowników | 3,32 |
| Poziom otwartości rynku | 3,31 |
| Społeczny wizerunek przedsiębiorcy | 3,29 |
| Zainteresowanie innowacjami | 3,18 |
| Prawo własności intelektualnej | 2,97 |
| Infrastruktura komercyjna i usługowa | 2,92 |
| Normy kulturowe i społeczne | 2,77 |
| Znaczenie wysokiego potencjału wzrostu | 2,75 |
| Programy rządowe | 2,65 |
| Warunki sprzyjające przedsiębiorczości pracowników | 2,61 |
| Finanse | 2,59 |
| Zdolność/wiedza potrzebna do założenia firmy | 2,51 |
| Polityka rządu | 2,37 |
| Edukacja i szkolenia | 2,27 |
| Badania i rozwój, transfer wiedzy | 2,20 |
| **Średnia** | **2,87** |

**Tablica 1. Warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce**
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań GEM NES.

Eksperci średnio ocenili warunki prowadzenia działalności w Polsce na 2,87 w skali 1-5. Jest to wynik nieznacznie poniżej wartości centralnej, która wynosi 3. Wynik ten świadczy o nieznacznie niekorzystnych warunkach prowadzenia działalności, jest jednak wynikiem zagregowanym i nie daje wglądu w warunki w poszczególnych kategoriach.

Najbardziej sprzyjającą kategorią dla prowadzenia działalności gospodarczej okazało się według ekspertów wspieranie kobiet w działalności gospodarczej, które uzyskało średnią ocenę 3,49. W ramach tego wymiaru zachodzą jednak spore różnice w poszczególnych odpowiedziach. Na pytanie „W moim kraju dostępne usługi społeczne są wystarczające aby kobiety mogły kontynuować pracę nawet po założeniu rodziny" średnia odpowiedzi wyniosła 2,57, a na pytanie „W moim kraju mężczyźni i kobiety są równie zdolni do założenia nowego biznesu" eksperci odpowiedzieli średnio 4,38.

Szanse na start eksperci oceniają średnio na 3,43, co jest dobrym wynikiem. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że polska gospodarka wciąż jest na etapie transformacji i istnieje jeszcze wiele niezagospodarowanych nisz. Również dość wysoko eksperci ocenili infrastrukturę techniczną prowadzenia działalności (3,40), w tym jednak temacie wystąpiły duże różnice między infrastrukturą w zakresie dróg, mediów, komunikacji, gospodarki odpadami (ocena 2,13) a infrastrukturą telefoniczną i internetową (ocena 4,03) oraz kosztami dostępu do podstawowych mediów (ocena 3,95).

W badaniach poruszany jest temat przedsiębiorczości organizacyjnej. Według ekspertów dość powszechne są przedsiębiorcze zachowania pracowników (3,32), natomiast znacznie gorzej wypadają warunki przedsiębiorczości pracowników. W tym zakresie szczególnie źle wypada edukacja wspierająca innowacyjną i proaktywną postawę ludzi (2,24), system ubezpieczeń społecznych dla przedsiębiorców (2,40) oraz stymulacja zachowań proaktywnych przez pracodawców (2,46).

Powyżej wartości centralnej ocenione zostały również: poziom otwartości rynku (3,31), społeczny wizerunek przedsiębiorcy (3,29) oraz zainteresowanie innowacjami (3,18). Niski jest poziom eksperymentowania przez przedsiębiorstwa z innowacjami i nowymi technologiami (2,38), w mediach zbyt rzadko pojawiają się informacje o sukcesach przedsiębiorców (2,62), a nowe i rozwijające się firmy często nie mogą sobie pozwolić na koszty wejścia na rynek (2,54).

Nieznacznie poniżej wartości centralnej ocenione zostały prawo własności intelektualnej (2,97), infrastruktura komercyjna i usługowa (2,92), normy kulturowe i społeczne (2,77) oraz znaczenie wysokiego potencjału wzrostu (2,75). Najniżej w tych kategoriach zostały ocenione: możliwość finansowa zatrudniania podwykonawców, dostawców i konsultantów przez młode firmy (2,19), skłonność do podejmowania ryzyka jako element kultury narodowej (2,57), oraz egzekwowanie prawa własności intelektualnej (2,38) (najprawdopodobniej na tak niską ocenę na wpływ ocena egzekwowania prawa w ogóle).

Najniżej zostały ocenione kategorie, które w zasadzie są podstawowe w Globalnym Monitorze Przedsiębiorczości i były obecne w badaniach od samego początku. Chodzi tu o programy rządowe (2,65), finanse (2,59), politykę rządu (2,37), edukację i szkolenia (2,27) oraz badania, rozwój i trans-

fer wiedzy (2,20). W odniesieniu do ostatniej kategorii należy nadmienić, że wielu spośród ekspertów jest aktywnymi nauczycielami akademickimi, albo posiada przeszłość akademicką. W wyżej wymienionych kategoriach szczególnie niskie oceny uzyskały: dostępność finansowania działalności gospodarczej przez osoby prywatne (2,24) oraz fundusze wysokiego ryzyka (2,43), czas potrzebny do otwarcia działalności (1,71), ogólna polityka władz (2,08), system podatkowy i administracyjny (2,13) oraz przepisy i wymogi licencyjne (2,00), nauczanie przedsiębiorczości w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych (1,97), nauczanie przedsiębiorczości w szkołach wyższych (2,16), transfer wiedzy do firm (1,78) oraz równość w dostępie do technologii małych i dużych firm (1,97).

Dość nisko została oceniona wiedza i zdolności potrzebne do założenia firmy (2,51), w szczególności wiedza i zdolności ludzi w zakresie zakładania i prowadzenia firmy o dużym potencjale wzrostu. Świadczy to o tym, że jeśli nawet nowe firmy są zakładane, to rzadko są to firmy o wysokim potencjale, a częściej firmy, które nigdy nie wychodzą poza pewien pułap rozwoju.

Z powyższych rozważań można wyprowadzić następujące kierunki i cele strategiczne rozwoju przedsiębiorczości w Polsce:

1. Zwiększenie dostępności usług społecznych dla kobiet.
2. Rozwój infrastruktury technicznej (drogi, media, komunikacja, gospodarka odpadami.
3. Przestawienie edukacji na wsparcie postaw innowacyjnych i proaktywnych.
4. Stworzenie systemu ubezpieczeń społecznych przyjaznego dla przedsiębiorców.
5. Stymulacja zachowań przedsiębiorczych przez pracodawców.
6. Nacisk na innowacyjność i eksperymentowanie w przedsiębiorstwach.
7. Promocja w mediach sukcesów przedsiębiorców.
8. Poprawa pracy sądów i egzekwowania prawa.
9. Promocja funduszy wysokiego ryzyka oraz finansowania działalności gospodarczej przez osoby prywatne.
10. Skrócenie czasu niezbędnego na otwarcie działalności gospodarczej.
11. Uproszczenie systemu podatkowego, licencyjnego i obciążeń administracyjnych.
12. Zwiększenie transferu wiedzy z uczelni do firm.

## PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono wyniki badań eksperckich w roku 2011 oraz możliwe ich zastosowanie do budowania krajowej strategii przedsiębiorczo-

ści. Warto nadmienić, że kraje, które przeprowadzają badanie APS w regionach na tym samym poziomie przeprowadzają również badanie NES, co oznacza, że liczba przeankietowanych ekspertów w każdym regionie nie może być niższa niż 36. Daje to w niektórych przypadkach (np. Hiszpania) liczbę około 500 ekspertów na poziomie kraju. Tak rozbudowane badania pozwalają na poziomie krajowym traktować je jako badania ilościowe, a na poziomie regionalnym dają możliwość budowania regionalnych strategii przedsiębiorczości.

Ocena warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce jest niejednoznaczna, ale w większości przypadków negatywna. Istnieje wiele obszarów, w których konieczny jest rozwój. Szczególnie dotyczy to obszaru regulacyjnego, co jest zgodne z prowadzonymi wcześniej badaniami[9].

Mimo znacznego potencjału praktycznego dalej podejmuje się wysiłki w celu zwiększenia wpływu Globalnego Monitora Przedsiębiorczości w warstwie naukowej i praktycznej. Płaszczyzna naukowa oznacza ciągłe doskonalenie procesu badawczego oraz zwiększenie wykorzystywania dorobku GEM we wzbogacaniu teorii przedsiębiorczości. Pierwszy cel osiągany jest między innymi poprzez zwiększanie rygoru metodologicznego projektu oraz ujednolicanie go, również w sferze statystycznego opracowania danych. Drugie zamierzenie realizowane jest poprzez konferencje oraz specjalne wydania uznanych czasopism koncentrujące się wyłącznie na badaniach związanych z projektem. Z płaszczyzną naukową łączy się również praktyczna, która oznacza tworzenie na podstawie wyników GEM metod, technik i rozwiązań mających pomagać przedsiębiorcom w szybkim i efektywnym rozwijaniu firm, a potencjalnym przedsiębiorcom w podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu działalności.

## LITERATURA:

[1] Bacławski K., Koczerga M., Zbierowski P., *Polacy – przedsiębiorczym społeczeństwem? Global Entrepreneurship Monitor Polska 2004*, Fundacja Edukacyjna Bachalski, Warszawa-Poznań-Katowice 2005.

[2] Bosma N., Harding R., *Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2006 results*, London Business School, Londyn 2007.

[3] Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

[4] Bygrave W., *Founders, family, friends, and fools*, „Business Week Online" 2004, nr 9.

[5] Bratnicki M., Zbierowski P., Wielgus M., *Institutional Profile for Entrepreneurship: A Cross-country Analysis*. Management 2003, Vol. 7, No. 1, s. 7-16.

[9] M. Bratnicki, P. Zbierowski, M. Wielgus, *Institutional Profile for Entrepreneurship: A Cross-country Analysis*. Management 2003, Vol. 7, No. 1, s. 7-16.

[6] Cruickshank P., Eden S., *Entrepreneurial gender gap in New Zealand*, „Journal of Small Business and Entrepreneurship" 2005, nr 18.

[7] Hindle K., Klyver K., *The relationship between media coverage and participation in entrepreneurship: Interpreting the global evidence*. Artykuł zaprezentowany podczas *Second GEM Research Conference: Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy*, Budepeszt 2005.

[8] Krupski R., *Horyzont planowania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] R. Krupski (red.) *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 45-57.

[9] Krupski R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji 5/2011, s. 3-7.

[10] Krupski R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 9/2011, s. 3-5.

[11] Reynolds P.D., Bosma N., Aution E., Hunt S., DeBono N., Servais I., Lopez-Garcia P., Chin N., *Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998-2003*, „Small Business Economics" 2005, nr 24.

[12] Stacey R.D., *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, Routledge, Nowy Jork 2001.

[13] Sternberg R., Wennekers S., *Determinants and effects of new business creation using Global Entrepreneurship Monitor data*, „Small Business Economics" 2005, nr 24.

[14] Zbierowski P., *Nowe przedsięwzięcia w branży turystycznej – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości*, [w:] M. Bednarczyk (red.), *Przedsiębiorczość w gospodarce turystycznej opartej na wiedzy*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 78-84.

## STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia metodologię Globalnego Monitora Przedsiębiorczości (*Global Entrepreneurship Monitor* – GEM) – największego, najbardziej prestiżowego oraz najbardziej metodologicznie rzetelnego projektu badawczego w dziedzinie przedsiębiorczości. W pierwszej części artykułu przedstawione są cele, modele oraz metody badawcze GEM. Projekt składa się z dwóch głównych części – badania populacji dorosłych (*Adult Population Survey* – APS) z globalną próbą badawczą ponad 100.000 respondentów oraz badania ekspertów krajowych (*National Experts Survey* – NES). Następnie przedyskutowane są zastosowania wyników badań w ramach projektu. Ostatnia część artykułu przedstawia najnowsze wyniki badania

NES w Polsce łącznie z rekomendacjami dla tworzenia krajowej strategii rozwoju przedsiębiorczości.

## SUMMARY

**Global Entrepreneurship Monitor methodology: implications for entrepreneurship strategy**

The paper presents the methodology of Global Entrepreneurship Monitor (GEM) – the largest, most prestigious and most methodologically robust research project in the field of entrepreneurship. In the first part the objectives, frameworks and research methods of GEM are presented. The two main empirical parts of the project are Adult Population Survey (APS) with the global sample of over 100.000 respondents and National Experts Survey (NES). Next, the various applications of research results are discussed. In the last part the latest results of NES in Poland are presented along with recommendations for creating national strategy for entrepreneurship development.

Szymon Cyfert
Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

# Metodyczne aspekty definiowania charakterystyk granic[1]

## WSTĘP

W wielu koncepcjach zarządzania, podejmujących próbę określenia natury i istoty organizacji, organizacje postrzegane są jako byty posiadające wyraźnie zdefiniowane granice, bez szczegółowego określania, czym owe granice są – jak je identyfikować, jakie funkcje pełnią i jak nimi zarządzać. Można spotkać się też z podejściami, w których przyjęcie nadmierne uproszczonych założeń, odnoszących się do dynamiki procesów zachodzących w otoczeniu, stanowi podstawę do formułowania wniosków o zacieraniu i rozmywaniu się granic [Banaszyk 2000, Perechuda 2000], nie znajdujących odzwierciedlenia w rzeczywistości gospodarczej [Sudoł 2006]. Oczywiście przyjmowanie założeń upraszczających w modelach będących abstrakcyjnymi odwzorowaniami rzeczywistych bytów należy uznać za celowe i zasadne, pozwala to bowiem, na określonych etapach poznania organizacji, na zastępowanie złożonych i nie zawsze zrozumiałych zależności i relacji stosunkowo prostymi wzorcami [Skalik 1992]. Jeżeli jednak w procesie odwzorowywania modelu organizacji do praktyki gospodarczej przyjęte założenia nie zostaną doprecyzowywane i na realną płaszczyznę zostanie przeniesiony model organizacji oparty na systemie nie w pełni zweryfikowanych hipotez, to otrzymane w ten sposób rozwiązanie nie będzie poprawne. Oznacza to, że konsekwencją zastosowania nieprecyzyjnego sposobu charakterystyki i opisu granic jest obniżenie poziomu efektywności funkcjonowania organizacji.

Konfiguracja granic kształtowana jest przez zmienne pochodzące zarówno z wnętrza, jak i z otoczenia organizacji. W procesie zarządzania granicami przekształcany jest model biznesu organizacji, wyznaczane jest

[1] Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2013 jako projekt badawczy N N115 019939.

miejsce organizacji w łańcuchu tworzenia wartości w branży, określane są sposoby alokacji zasobów, definiowany jest oczekiwany poziom efektywności, kształtowane są mechanizmy sprawowania władzy i kontroli. Granice narzucają organizacji warunki funkcjonowania ale również możliwości jej rozwoju, co powoduje że przyjęcie niewłaściwych założeń odnoszących się do kształtu i układu granic może skutkować niemożnością osiągnięcia przez organizację zakładanych celów strategicznych. Relacje zawiązujące się pomiędzy strategią, modelem biznesu a granicami organizacji, zasadzające się na mechanizmie sprzężenia zwrotnego, powodują, że każda zmiana otoczenia wymuszająca przekształcenie strategii powinna znaleźć swoje przełożenie, poprzez model biznesu, na układ granic.

Celem artykułu jest określenie podstawowych charakterystyk granic, pozwalających na dostosowanie realizacyjnej warstwy działań w organizacji do przyjętego modelu biznesu.

## 1. ISTOTA I POJĘCIE GRANIC

W literaturze przedmiotu istnieje całe spektrum definicji pojęcia granic począwszy od propozycji szczegółowych i wąskich, koncentrujących się na konkretnych elementach składowych organizacji, pozwalających na identyfikację granic, aż po propozycje ogólne i szerokie, nieakcentujące żadnego szczególnego wyznacznika granic. Definicje te zawierają odwołania odnoszące się natury granic [Williamsom 1991], wskazują, co organizacje kontrolują [Pfeffer i Salancik 1978; Santos i Eisenhardt 2005], definiują co organizacje wiedzą [Brusoni, Pavitt i Prencipe 2001], określają to, czym organizacje są [Kogut i Zander 1996] i w jaki sposób są postrzegane przez uczestników [Friedlander 1987].

Nie podejmując w tym miejscu dyskusji nad zagadnieniami definicyjnymi koncepcji granic w artykule przyjęto założenie o możliwości wyróżnienia dwóch generycznych typów granic – zewnętrznych granic organizacji i wewnętrznych granic w organizacji. Granice organizacji, wyznaczając zakres oddziaływania organizacji, stanowią mechanizm integracji organizacji z otoczeniem, pozwalający na realizację działań nakierowanych na zapewnienie przetrwania i rozwoju. Z kolei granice w organizacji, stanowią zarówno mechanizmy rozgraniczenia pomiędzy poszczególnymi wewnętrznymi obszarami aktywności organizacji, jak i mechanizmy integracji elementów składowych organizacji [Cyfert i Krzakiewicz 2009].

## 2. CHARAKTERYSTYKI GRANIC

F.M. Santos i K.M. Eisenhardt [2005], podejmując dyskusję nad naturą granic i osadzając swoje rozważania w teorii organizacji, wyróżniają cztery kategorie granic, opisujące unikatowe sposoby postrzegania ich natury: granice efektywności, granice władzy, granice kompetencji i granice tożsamości. Każda ze zdefiniowanych przez nich kategorii koncentruje się na odmiennym, kluczowym zagadnieniu funkcjonowania organizacji: kosztach (koncepcja efektywności), autonomii (koncepcja władzy), wzroście (koncepcja kompetencji), spójności (koncepcja tożsamości) (zob. Tabela 1).

**Tabela 1. Charakterystyka koncepcji granic organizacji zaproponowana przez F.M. Santosa i K.M. Eisenhardt)**

| | **Granice efektywności** | **Granice władzy** | **Granice kompetencji** | **Granice tożsamości** |
|---|---|---|---|---|
| **Założenia dotyczące natury organizacji** | Instrument zarządzania bazujący na prawach własności | Podmiot koordynujący działania pozwalające na redukcję niepewności | Zestaw zasobów zapewniający uzyskanie przewagi konkurencyjnej w określonej domenie biznesu | Podmiot poszukujący odpowiedzi na pytanie o sens istnienia |
| **Założenia dotyczące natury granic** | Granica stanowi rozgraniczenie transakcji podejmowanych w organizacji i w otoczeniu | Granica stanowi rozgraniczenie obszarów znajdujących się pod wpływem organizacji i pod wpływem otoczenia | Granica stanowi rozgraniczenie zasobów i kompetencji będących własnością organizacji i otoczenia | Granica stanowi podstawę wyróżnienia dominującego sposobu myślenia |
| **Podstawowy cel granic** | Minimalizacja kosztów działalności funkcjonowania organizacji (transakcyjnych i wymiany) | Zapewnienie strategicznej kontroli nad krytycznymi zasobami | Maksymalizacja ekonomicznej wartości zasobów organizacji | Maksymalizacja poziomu spójności działań organizacji i tożsamości |
| **Podstawy teoretyczne** | Prawo, ekonomia instytucjonalna | Teoria zależności organizacji od zasobów | Teoria zasobowa | Teoria kognitywna |
| **Obszar zainteresowania** | Transakcje | Relacje strategiczne | Zasoby | Atrybuty tożsamości |
| **Podstawowe narzędzia zarządzania granicami** | Mechanizm hierarchii i rynku | Mechanizmy oparte na prawach własności i zasadach kontroli | Dynamiczne umiejętności zewnętrzne i wewnętrzne | Mechanizmy oparte na świadomości i podświadomości |
| **Perspektywa wyboru** | Rynek vs. organizacja | Własność vs. Kontrola | Dysponowanie vs. Alokacja | Świadomość vs. Podświadomość |

Źródło: [Santos i Eisenhardt 2005].

Analiza propozycji F.M. Santosa i K.M. Eisenhardt [2005] nasuwa wątpliwość, czy wyróżnione przez nich koncepcje postrzegania granic należy traktować w kategoriach odrębnych modeli, mogących w sposób niezależny od siebie opisywać specyfikę funkcjonowania organizacji. Każda z wyróżnionych koncepcji nie możne istnieć w oderwaniu od pozostałych i dopiero uwzględnienie wszystkich czterech charakterystyk pozwala na uzyskanie spójnego i kompleksowego obrazu granic organizacji. To spostrzeżenie pozwala z kolei na wyróżnienie trzech składowych, opisujących funkcjonowanie organizacji w otoczeniu: (1) rdzenia organizacji, wyznaczonego przez część wspólną wszystkich czterech charakterystyk granic, w odniesieniu do którego organizacja posiada pełną możliwość oddziaływania na zachowania uczestników organizacji i podmiotów kooperujących, (2) obszarów przygranicznych, stanowiących część otoczenia bliższego organizacji, w skład których wchodzą podmioty znajdujące się pod wpływem częściowego oddziaływania organizacji, mieszczące się na kontinuum pomiędzy pełną możliwością oddziaływania organizacji a brakiem możliwości oddziaływania, (3) obszaru znajdującego się poza zakresem oddziaływania organizacji, w skład którego wchodzą podmioty z otoczenia dalszego i część podmiotów z otoczenia bliższego (zob. Rysunek 1).

**Rysunek 1. Koncepcja rdzenia organizacji w modelu granic organizacji**

W niniejszej pracy, wykorzystując zmodyfikowaną propozycję F.M. Santosa i K.M. Eisenhardt, wyróżniono cztery typy charakterystyk granic organizacji, przy czym granice tożsamości zastąpiono granicami kultury organizacyjnej. Uzasadniając celowość tego działania można odwołać się do definicji tożsamości organizacyjnej, zgodnie z którą tożsamość obejmuje główne i wyróżniające atrybuty organizacji, między innymi podstawowe wartości organizacji, kulturę organizacyjną, sposoby wytwarzania i produkty [Konecki i Tobera 2002] i jest opisywana przy wykorzystaniu trzech zmiennych: centralności, wyróżnialności oraz względnej trwałości [Zarębska 2008]. W definicji tożsamości organizacyjnej, która jest pojęciem niezwykle pojemnym, można zatem wskazać na elementy związane zarówno z osobo-

wością organizacji [Barabasz 2008], kulturą organizacyjną, miejscem w łańcuchu tworzenia wartości w branży, jak i wewnętrznymi procesami kreowania wartości. Tym samym zastosowanie charakterystyki tożsamości w odniesieniu do wyróżnionych we wcześniejszych rozważaniach typów granic oznaczałoby konieczność nadmiernego rozszerzania ich charakterystyk, wybiegających niekiedy poza możliwości oddziaływania poszczególnych kategorii granic (np. charakteryzując granice pomiędzy pionami hierarchicznymi, należałoby się odnieść do osobowości organizacyjnej czy miejsca w łańcuchu kreowania wartości w branży).

Przyjęcie modelu opisu granic zakładającego istnienie czterech podstawowych charakterystyk pozwala na zdefiniowanie szesnastu opcji opisujących relacje organizacji z otoczeniem, zróżnicowanych w aspekcie możliwości oddziaływania organizacji na zasoby i działania (zob. Rysunek 2). Opcje te znajdują się na kontinuum ograniczonym przez dwie „idealne" sytuacje - jeden biegun wyznacza sytuacja, w której organizacja nie ma żadnej możliwości oddziaływania na zasoby i działania (jest to obszar oznaczony jako znajdujący się poza zakresem oddziaływania" na rysunku 1), natomiast drugim biegunem jest sytuacja, w której organizacja ma pełną możliwość oddziaływania na zasoby i działania (jest to obszar oznaczony jako „rdzeń organizacji" na rysunku 1). Im więcej charakterystyk granic organizacja ma pod kontrolą, tym większy jest jej zakres oddziaływania na otoczenie i tym większą siłą przetargową w odniesieniu do otoczenia dysponuje. Opisany powyżej model stanowi pewne uproszczenie rzeczywistości organizacyjnej, pomija bowiem istnienie wszystkich sytuacji pośrednich, pozwala jednak na wskazanie pewnych najbardziej charakterystycznych dla organizacji typów relacji z otoczeniem.

| Charakterystyki granic | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Władza | + | - | + | - | + | - | + | - | + | - | + | - | + | - | + | - |
| Kompetencje | + | | - | | + | | - | | + | | - | | + | | - | |
| Efektywność | + | | | | - | | | | + | | | | - | | | |
| Kultura | + | | | | | | | | - | | | | | | | |

Legenda: + występowanie charakterystyki; - niewystępowanie charakterystyki

**Rysunek 2. Możliwość oddziaływania organizacji na otoczenie ze względu na występowanie poszczególnych charakterystyk granic**

Powyższe rozważania odnoszą się do charakterystyk granic organizacji. Podobny zbiór charakterystyk można przez analogię zaproponować w odniesieniu do opisu granic w organizacji, definiując które należy określić: (1) zakres władzy, (2) posiadane kompetencje, (3) oczekiwaną efektywność oraz (4) składowe kultury organizacyjnej.

**Władza**

Postrzeganie władzy w kategoriach mechanizmu wywierania wpływu na zachowania grup lub jednostek [Thompson 1967] pozwala traktować granice jako obszar na którym w miarę oddalania się od centrum obserwuje się stopniowe ograniczenie możliwości oddziaływania organizacji bądź składowych organizacji, i w którym to obszarze następuje maksymalizacja natężenia poziomu strategicznej kontroli organizacji. Powyższy sposób definiowania granic z perspektywy kryterium władzy odnosi się nie tylko do możliwości sprawowania kontroli nad posiadanymi przez organizację zasobami, ale również do możliwości kształtowania zachowań innych uczestników w sieci powiązań [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński 2012], przy czym należy pamiętać, że władza w sieci nie jest prostą sumą potencjałów, lecz determinowana jest umiejętnościami wpływania na kontekst i relacje [Nogalski i Średnicka 2011]. S. Grossman i O. Hart [1986] wskazują, że granice opisują zakres praw własności i określają możliwości decyzyjne uczestników gry rynkowej. Podobny wniosek formułują J. Pfeffer i G.R. Salancik [1978], dowodzący, że granice nie tylko definiują organizację jako podmiot zdolny do generowania wyników finansowych oraz posiadający niezależność prawną, ale również zapewniają uczestnikom organizacji możliwość sprawowania kontroli nad działaniami realizowanymi wewnątrz organizacji.

Kluczowym pytaniem w odniesieniu do granic władzy jest pytanie o to, czy organizacja potrafi kontrolować działania uczestników, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w sieci międzyorganizacyjnej, oraz czy potrafi kształtować relacje, istotne z perspektywy długookresowego sukcesu? Podejmując próbę wskazania ogólnej odpowiedzi na tak sformułowane pytanie, A.J. Berry [1994] definiuje trzy potencjalne formy sprawowania kontroli, determinujące układ granic:

- dominację, w której najsilniejszy podmiot gry rynkowej lub gry wewnątrzorganizacyjnej narzuca pozostałym uczestnikom swoje reguły, co znacząco rozszerza jego zakres władzy; konsekwencją dominacji jest konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów kontroli podmiotów w sieci, które to koszty, jako koszty wymiany, organizacja dominująca przerzuca na podmioty zależne;
- współpracę, odbywającą się poprzez sieć powiązań, w której wszyscy uczestnicy mają podobne uprawnienia decyzyjne;
- konkurencję, w której podmioty walcząc, o dominację na zewnętrznym rynku bądź wewnątrz organizacji, realizują transakcje z niezależnymi dostawcami i odbiorcami.

Traktowanie organizacji jako systemu otwartego, pozyskującego zasoby z otoczenia i dostarczającego otoczeniu określonych wyników [Bieniok

i Rokita 1984], oznacza przyjęcie założenia o istnieniu zależności pomiędzy organizacją a otoczeniem. Otoczenie narzuca organizacji zestaw ograniczeń, które organizacja musi uwzględnić w procesie funkcjonowania. Ich nieuwzględnienie znajdzie przełożenie na niepowodzenie organizacji, otoczenie sprawuje bowiem kontrolę nad zasobami, a zależność organizacji od otoczenia jest tym większa, im większe jest jej zapotrzebowanie na zasoby [Hatch 2002]. Jeżeli organizacja chce osiągnąć przewagę konkurencyjną, powinna dążyć do ograniczenia poziomu zależności od otoczenia i ograniczenia wpływu ryzyka w otoczeniu na osiągane wyniki.

Definiując pożądany zakres granic władzy, zarządzający dokonują wyboru tych obszarów działalności, na które zamierzają aktywnie oddziaływać. Przyjęcie założenia, że decyzje dotyczące granic kontroli determinowane są próbą ograniczenia zależności od otoczenia [Davis i Powel 1992], oznacza, że redukcja tej zależności i zwiększenie zakresu oddziaływania pozwala organizacji na zwiększenie stopnia kontroli nad otoczeniem i zwiększenie autonomii w stosunku do otoczenia [Thompson 1967]. P. DiMaggio i W.W. Powell [1983] dowodzą, że jeżeli organizacja nie zredukuje poziomu uzależnienia od otoczenia, może zostać zmuszona do zaakceptowania wzorców działań i struktur, narzuconych przez zewnętrzne podmioty, co przez brak spójności z rzeczywistym systemem celów organizacji, może doprowadzić do jej upadku.

Podobną sytuację można zaobserwować w odniesieniu do granic w organizacji, których układ determinowany jest przez możliwość sprawowania władzy przez osoby zarządzające poszczególnymi elementami składowymi organizacji. Mając wyraźnie zdefiniowane zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności, osoby te dążą do zwiększania poziomu oddziaływania na zachowania uczestników, co skłania je do działań nakierowanych na powiększanie zakresu władzy i redukcji poziomu uzależnienia od ośrodka centralnego. Próby te, inaczej niż w odniesieniu do granic organizacji, mogą w wyniku pojawienia się niekontrolowanych tendencji odśrodkowych, doprowadzić do wykształcenia się zjawiska suboptymalizacji i obniżenia efektywności organizacji.

F.M. Santos i K.M. Eisenhardt [2005], wyróżniając wertykalny i horyzontalny wymiar granic władzy, wskazują na odmienne metody zarządzania tymi wymiarami. Rozszerzając wertykalny wymiar granic władzy, organizacja dąży do opanowania krytycznych źródeł przewagi konkurencyjnej, co pozwala jej na redukcję niepewności w odniesieniu do działań dostawców i odbiorców. Rozszerzając horyzontalny wymiar granic władzy, organizacja dywersyfikuje działalność, ograniczając tym samym ryzyko związane z uzależnieniem od obecnego portfela produktów czy usług.

Jednocześnie F.M. Santos i K.M. Eisenhardt [2005] wskazują, że zarządzanie granicami władzy może opierać się na założeniach odmiennych niż zarządzanie granicami efektywności. Z punktu widzenia kształtowania granic władzy strategiczne relacje w branży mogą być ważniejsze od poziomu kosztów transakcyjnych, co oznacza, że organizacja może dążyć do zabezpieczenia pozycji rynkowej kosztem osiąganego poziomu efektywności.

**Kompetencje**

U podstaw koncepcji kompetencji leży założenie odnoszące się do natury organizacji, zgodnie z którym celem organizacji jest pozyskiwanie, wykorzystywanie i odnawianie zasobów będących czynnikami przewagi konkurencyjnej [April 2002]. Wskazuje się przy tym, że determinantą sukcesu organizacji nie jest samo posiadanie zasobów, bardziej istotna jest umiejętność odpowiedniego połączenia zasobów w spójną całość [Penrose 1959]. Organizację można zatem traktować jako zestaw fizycznych, ludzkich i organizacyjnych zasobów, zaangażowanych w aktywności biznesowe [Barney 1991], których odpowiednie skonfigurowanie pozwala na budowę kluczowych kompetencji, definiowanych jako wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podstaw przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zapewniających dostęp do rynków lub segmentów rynkowych, mających istotny wkład w kreowanie korzyści dla klienta, umożliwiających optymalizację poziomu kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalających zbudować unikatową architekturę strategiczną organizacji [Hamel i Prahalad 1990]. Podobną definicję kompetencji formułuje J. Kay [1996], według którego wyróżniające kompetencje organizacji na tle kompetencji podmiotów konkurencyjnych charakteryzują się względną trwałością i stanowią wyłączną wartość organizacji.

Oparcie rozwoju organizacji na zasobach i umiejętnościach stanowiących fundament aktywności biznesowej oznacza akceptację założenia, że granice wyznaczane są przez obszar maksymalizowania wartości wynikających z zastosowania odpowiedniej konfiguracji posiadanych zasobów. J. Kay [1996] wskazuje przy tym, że organizacja może zapewnić sobie kontrolę nad wyróżniającymi kompetencjami tylko pod warunkiem, że kompetencje te przynoszą korzyści wyłącznie lub przede wszystkim tej organizacji, a zatem znajdują się w jej systemie granic.

Granice organizacji kształtowane są zarówno przez kompetencje potrzebne do realizacji rdzennej działalności w biznesowej warstwie organizacji, jak i kompetencje niezbędne do efektywnej współpracy z dostawcami, odbiorcami oraz innymi aktorami gry rynkowej. Wzrost znaczenia kompetencji sieciowych wynika ze wzrostu uzależnienia organizacji od współdziałania z zewnętrznymi podmiotami [Araujo, Dubois i Gadde 2003]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że im silniej organizacja uzależniona jest od specyficznych zasobów otoczenia, tym bardziej krytyczny staje się dla niej proces zarządzania granicami i tym mniejszy poziom specjalizacji jest wymagany [Santos i Eisenhardt 2005; Hatch 2002].

Alokacja kompetencji pozyskiwanych przez organizację z otoczenia do odpowiednich jednostek organizacyjnych (analizowanych zarówno w wymiarze statycznym, jak i dynamicznym) wpływa na układ granic w organizacji. Podobnie jak ma to miejsce w przypadku granic organizacji z otoczeniem, granice każdej jednostki w organizacji są uzależnione od będących w jej dyspozycji kompetencji, determinujących zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności jej uczestników i przez to przekładających się na zakres możliwości jej oddziaływania. Wyróżniające kompetencje jednostki organi-

zacyjnej zwiększają zakres jej niezależności i pozwalają na tworzenie źródeł przewagi konkurencyjnej, także w odniesieniu do zewnętrznych podmiotów. W sytuacji, w której działania wewnątrz jednostek organizacyjnych są realizowane w sposób prawidłowy, kluczowymi kompetencjami stają się kompetencje relacyjne, pozwalające na eliminację dysfunkcji pojawiających się w procesach przejęć.

F.M. Santos i K.M. Eisenhardt [2005], analizując horyzontalny i wertykalny wymiar granic w aspekcie posiadanych przez organizację kompetencji, przyjmują, że granice kompetencji stanowią odwzorowanie decyzji dotyczących wyboru domen aktywności biznesowej, w których organizacja zamierza alokować zasoby i rozwijać kompetencje. Podczas gdy zarządzanie granicami horyzontalnymi dotyczy wprowadzania na rynki produktów bazujących na posiadanych kompetencjach, zarządzanie granicami w wymiarze wertykalnym odnosi się do podejmowania decyzji o outsourcingu lub insourcingu działań. F.M. Santos i K.M. Eisenhardt wskazują jednocześnie, że kluczową rolę w analizie kompetencji w aspekcie granic organizacji odgrywa dynamika zjawisk w otoczeniu. Konfigurację kompetencji organizacji funkcjonujących w otoczeniu charakteryzującym się niskim poziomem dynamiki można opisać w kategoriach wiązki mocno zintegrowanych kompetencji, determinujących dążenie do zawężania granic organizacji i wyłączania na zewnątrz nierdzennej działalności. Dostosowanie do dynamicznego otoczenia, zmuszającego organizację do ciągłego poszukiwania okazji, wymaga silnej dywersyfikacji kompetencji, przy czym w takim modelu kluczowymi są kompetencje związane z kooperacją i budowaniem relacji. Wysoki poziom zróżnicowania i zmienności kompetencji stanowi impuls do poszerzania granic. Przewaga konkurencyjna organizacji funkcjonujących na krawędzi chaosu uzależniona jest od ich umiejętności zarządzania prostymi regułami, będącymi pojedynczymi kompetencjami, zapewniającymi organizacji dużą niezależność i skłaniającymi do poszukiwania twórczych innowacji.

**Efektywność**

Analiza granic z perspektywy efektywności, koncentrującej się na optymalizacji kosztów zarządzania organizacjami, sprowadza się do próby odpowiedzi na pytanie o to, czy działania powinny być realizowane we wnętrzu organizacji, czy też powinny być wyłączone na zewnętrz. F.M. Santos i K.M. Eisenhardt [2005] wskazują na trzy zagadnienia wpływające na ocenę efektywności w procesie zarządzania granicami: poziom kosztów transakcyjnych, koszty pomiaru działań oraz asymetrię informacyjną.

Granice organizacji można zatem traktować jako miejsca, w których z jednej strony organizacja optymalizuje poziom kosztów transakcyjnych, z drugiej zaś otoczenie, stosownie do założeń teorii ekologii populacji, dokonuje świadomej selekcji konkurujących przedsiębiorstw, wybierając te podmioty, które są najbardziej efektywne i potrafią w najwyższym stopniu zaspokoić potrzeby otoczenia [Hatch 2002; Morgan 2008]. T. Gruszecki [2002] wskazuje przy tym, że organizacja będzie powiększała swoje granice

dopóty, dopóki organizowanie dodatkowej transakcji wewnątrz firmy będzie wymagało ponoszenia kosztu równego kosztom transakcji na rynku.

W odniesieniu do granic w organizacji, kategoria efektywności powiązana jest z jednej strony z optymalnym dostosowaniem wielkości zasobów, będących w dyspozycji poszczególnych jednostek organizacji, z drugiej zaś z przepustowością kanałów informacyjnych i tworzeniem wartości w łańcuchu w branży. Podobnie jak w przypadku granic organizacji, działania związane z przekazywaniem komponentów i wymianą informacji skutkują powstaniem dodatkowych kosztów i mogą przekładać się na zaistnienie dysfunkcji, co skłania do osoby zarządzające organizacjami do ciągłego dopasowywania rozpiętości granic.

Granice, jako instrumenty optymalizacji kosztów zarządzania działaniami, wymuszają konieczność porównywania marginalnego kosztu realizacji działań wewnątrz organizacji z kosztem realizacji podobnych działań przez podmioty z otoczenia [Demsetz 1988], integrując kategorię granic organizacji z granicami organizacji i stanowiąc tym samym bazę do określenia, czy dane działanie powinno być realizowane wewnątrz, czy na zewnątrz organizacji. Z punktu widzenia kryterium efektywności, podejmowanie decyzji o formie zmiany granic, powiązane jest z analizą poziomu niepewności w otoczeniu. J.H. Dyer przyjmuje [za: Santos Eisenhardt 2005], że wysoki poziom niepewności co do zachowań potencjalnych kooperantów sprzyja integracji wertykalnej, podczas gdy wysoki poziom niepewności w otoczeniu technologicznym stanowi podstawę do decyzji o wyłączaniu na zewnątrz części działalności, co powinno sprzyjać podnoszeniu elastyczności organizacji. F.M. Santos i K.M. Eisenhardt [2005] wskazują, że analiza granic z perspektywy kryterium efektywności jest zwykle prowadzona w ujęciu wertykalnym i dotyczy podejmowania decyzji „wytwarzać czy kupować", nakierowanych na zmniejszenie poziomu kosztów. Zastosowanie takiego podejścia, ze względu na atomizację zarządzania i podejmowanie decyzji w odniesieniu do pojedynczych działań organizacji, może jednak prowadzić do wykształcenia się zjawiska suboptymalizacji. Zastosowanie drugiego, horyzontalnego ujęcia granic związane jest z analizą zjawiska korzyści skali.

**Kultura organizacyjna**

Harmonizacja działań wewnątrz organizacji osiągana jest w konsekwencji zrozumienia przez wszystkich uczestników organizacji misji, określającej cel funkcjonowania organizacji i wskazującej, w jaki sposób wewnątrz organizacji dokonywany jest proces alokacji zasobów. W sytuacji, w której misja, rzeczywisty zakres działania organizacji i system wzorców zachowań uczestników organizacji są spójne, wykształca się zintegrowany model kultury organizacyjnej, wyznaczający algorytm decyzyjny, nadający sens działaniom realizowanym przez uczestników organizacji i stanowiący podstawowy wyznacznik w procesach podejmowania decyzji [Krzakiewicz 2009]. To, w jakim stopniu system indywidualnych wartości i percepcja pracowników są spójne z obowiązującym modelem kultury organizacyjnej, stanowi czynnik determinujący efektywność funkcjonowania organizacji [Nogalski 1998]. Tak pojmowana kultura organizacyjna, będąca zbiorem

norm i wartości wyznaczających sposób zachowania uczestników organizacji, określa cechy odróżniające daną organizację od innych [Hofstede 2000; Sikorski 2002].

Analizując funkcjonowanie organizacji w kontekście powyższych spostrzeżeń można przyjąć, że granice organizacji wyznaczane są przez zakres oddziaływania współdzielonych przez uczestników organizacji wzorców zachowań. Obszar, w którym normy i wartości przestają być współdzielone, można traktować jako miejsce wyznaczające granicę organizacji.

Istnienie granic w organizacji w wymiarze kultury organizacyjnej zostało pozytywnie zweryfikowane w eksperymencie Hawthorne, którego wyniki pozwoliły E. Mayo na wyprowadzenie wniosku, że każda grupa będąca względnie wyodrębnioną częścią organizacji definiuje własne reguły postępowania, różniące się od wzorców i reguł przyjętych w organizacji [Gillespie 1991]. Oczywiście „luka rozbieżności" wzorców i standardów opracowanych lub rozwiniętych przez grupę w celu radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji oraz wzorców i standardów obowiązujących w organizacji, ze względu na wymaganą spójność kultury organizacyjnej nie może być zbyt duża, może bowiem doprowadzić do obniżenia efektywności funkcjonowania organizacji jako całości.

Definiowanie granic z perspektywy kultury organizacyjnej staje się zatem poszukiwaniem odpowiedzi o sens istnienia i sposób funkcjonowania organizacji, odnoszącej się do współdzielonych przez uczestników organizacji poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm [Cameron i Quinn 2006]. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest wysoki poziom złożoności procesów przekształcania granic z perspektywy kultury organizacyjnej, znajdujący odzwierciedlenie w zmianie charakteru organizacji i jej podstaw kulturowych. Złożoność tych procesów przekształceń pogłębia dodatkowo natura kultury organizacyjnej, powodująca, że kultura, będąc czynnikiem stabilizującym funkcjonowanie organizacji i porządkującym procesy decyzyjne, może stanowić czynnik hamujący proces wprowadzania zmian [Ward 1997]. Aby proces zmiany kultury organizacyjnej nie doprowadził do obniżenia efektywności organizacji, niezbędne jest podjęcie działań zmierzających do budowy zaufania, wzrostu aktywności i zaangażowania wszystkich uczestników organizacji. Kluczowym czynnikiem sukcesu staje się zatem budowanie właściwej kultury organizacyjnej, którą można przyrównać do budowli, konstruowanej konsekwentnie, cegła po cegle. Z perspektywy zapewnienia spójności granic, proces ten można przyrównać nie tyle do „wielkiego wydarzenia", lecz do zbioru drobnych przedsięwzięć, wykształcających się w procesie dostosowywania organizacji do wyzwań i zmian otoczenia, realizowanych w długim okresie, integrujących uczestników organizacji i kształtujących właściwą atmosferę w organizacji [Krzakiewicz i Cyfert 2011].

## PODSUMOWANIE

Przedstawiona w artykule koncepcja zakłada konieczność określenia czterech charakterystyk granic, pozwalających na udzielenie odpowiedzi na fundamentalne pytania odnoszące się do natury organizacji:

- Czy organizacja sprawuje kontrolę nad danym obszarem?
- Czy organizacja posiada odpowiednie kompetencje, zapewniające jej możliwość poprawnej realizacji działań w danym obszarze?
- Czy realizacja działań w danym obszarze jest opłacalna?
- Czy realizacja działań w danym obszarze zapewnia utrzymanie spójności kultury organizacyjnej?

Liczba charakterystyk w modelu została celowo ograniczona do tych, które zdaniem Autora są najważniejsze i pozwalają na poprawne zdefiniowanie modelu biznesu organizacji. Istnieje oczywiście możliwość poszerzenia tego zbioru o dodatkowe zmienne, odnoszące się do zagadnień pominiętych w modelu (takich jak tożsamość organizacyjna). Podejmując jednak próbę takiego działania należy mieć na uwadze negatywne konsekwencje związane ze wzrostem złożoności modelu przy malejących korzyściach marginalnych.

## LITERATURA:

[1] Araujo L., Dubois A., Gadde L.-E., 2003, *The Multiple Boundaries of the Firm*, *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 5, s. 1255–1277.

[2] Banaszyk P., *Fraktalizacja jako czynnik rozmywający granice przedsiębiorstwa*, w: Lichtarski J., Jagoda H., *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 290–298.

[3] Barabasz A., 2008, *Osobowość organizacji: zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.

[4] Barney J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

[5] Berry A.J., 1994, *Spanning Traditional Boundaries: Organization and Control of Embedded Operations*, Leadership & Organization Development Journal, vol. 15, no. 7, s. 4–10.

[6] Bieniok H., Rokita J., 1984, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[7] Brusoni S., Prencipe A., Pavitt K., 2001, *Knowledge Specialization, Organizational Coupling and the Boundaries of the Firm: Why Firms Know More Than They Make?*, Administrative Science Quarterly, vol. 46, no. 4, s. 597–621.

[8] Cameron S.K., Quinn R.E., 2006, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

[9] Davis G., Powell W., 1992, *Organization-Environment Relations*, w: Dunnette M., (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3. Consulting Psychologists Press, s. 315–375.

[10] Davis G., Powell W., 1992, *Organization-Environment Relations*, w: Dunnette M., (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3. Consulting Psychologists Press, s. 315–375.

[11] Demsetz H., 1988, *The Theory of the Firm Revisited*, Journal of Law, Economics and Organization, Oxford University Press, vol. 4, no.1, s. 141–161.

[12] DiMaggio, P.J., Powell, W.W, 1983, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, vol. 48, no. 2, 147–160.

[13] Friedlander, F., 1987, *The Ecology of Work Groups*, w: Lorsch J., (red.), *Handbook of organizational* behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, s. 301-314.

[14] Gillespie R., 1991, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press, New York.

[15] Grossman S., Hart O., 1986, *The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Lateral and Vertical Integration*, Journal of Political Economy, vol. 94, no. 4, s. 691–719.

[16] Hamel G., Prahalad C.K., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, s. 79–91.

[17] Hatch M.J., 2002, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

[18] Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

[19] Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

[20] Kogut B., Zander U., 1996, *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning,* Organisational Science, vol. 7, no. 5, s. 502–518.

[21] Konecki, K.T., Tobera, P., (red.), 2002, *Szkice z socjologii zarządzania*, Wyd. UŁ, Łódź.

[22] Krzakiewicz K., 2009, *Dylematy przywództwa w organizacji XXI wieku*, w: Rokita J., (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice, s. 114–127.

[23] Krzakiewicz K., Cyfert Sz., 2011, *Challenges in activities of contemporary managers* w: Buła P., Łyszczarz H., Ramirez A. M., Teczke J. (ed.), *Contemporary Management Challenges in Transition Period. The Perspectives of Poland and Spain*, CSB, Cracow-Granada, s. 301–314.

[24] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., (red.), 2012, *Sieci międzyorganizacyjne*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

[25] Nogalski B., Średnicka J., 2011, *Dyfuzja logiki sieci i jej znaczenie dla współpracy organizacyjnej w warunkach niepewności i nieciągłości współczesnej gospodarki*, w: Rokita J., (red.), *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, GWSH, Katowice, s. 32–45.

[26] Nogalski B., (red.), 1998, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, OW OPO, Bydgoszcz.

[27] Penrose E. T., 1959, *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell Publisher, Oxford.

[28] Perechuda K., 2000, *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*, w: Lichtarski J., Jagoda, H., *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław, s. 312–317.

[29] Pfeffer J., *Salancik,* G.R., *1978*, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.

[30] Santos F.M., Eisenhardt K.M., 2005, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, Organization Science, vol. 16, no. 5, s. 491–508.

[31] Sikorski Cz., 2002, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.

[32] Skalik J., (red.), 1992, *Projektowanie organizacji instytucji*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.

[33] Sudoł S., 2005, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

[34] Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.

[35] Thompson J.D., 1967, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.

[36] Ward M., 1997, *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wyd. PSB, Kraków.

[37] Williamson O., 1991, Com*parative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly, vol. 36, no. 22, s. 269–296.

[38] Zarębska A., 2008, To*żsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Difin, Warszawa.

## STRESZCZENIE

Celem artykułu jest określenie podstawowych charakterystyk granic, pozwalających na dostosowanie realizacyjnej warstwy działań w organizacji do przyjętego modelu biznesu. Punktem wyjścia w artykule uczyniono przedstawienie podstawowych założeń koncepcji granic organizacji, co w dalszej części pozwoliło na przedstawienie autorskiej propozycji czterech podstawowych charakterystyk granic: efektywności, władzy, kompetencji i kultury organizacyjnej.

## SUMMARY

The aim of this paper is to define the main characteristics of the organizational boundaries, which allow to accommodate operational layer of organization to established business model.

The paper starts with a description of the basic assumptions of the concept of organizational boundaries, which later led to discussion of four main characteristics of the boundaries: efficiency, power, competence, and organizational culture.

Wojciech Czakon
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nad sieciami międzyorganizacyjnymi[1]

Wzmaga się w naukach o zarządzaniu krytyka obecnego stanu badań[2], nauczania[3] i kondycji tej dyscypliny[4]. Szczególną uwagę przyciąga problem metod badawczych, pośród których poczesne miejsce zajmują statystyczne techniki analizy danych. Wyniki tak prowadzonych badań mają szansę na publikację we wiodących periodykach naukowych na świecie. I odwrotnie, wyniki badań jakościowych, rozumiejących, interpretatywnych nie mają wielkich szans na publikację. Wedle dzisiejszych standardów wydawniczych wkład H. Mintzberg'a[5], R.M. Kanter[6], A. Chandler'a[7], K. Eisenhardt[8], A. Sloan'a czy P. Drucker'a nie ujrzałby szerszej publiczności. Oznacza to potrzebę poszukiwania takich metod, których przydatność, istotność i zrozumiałość dla odbiorcy będzie większa, a jednocześnie rzetelność metodologiczna pozostanie na akceptowanym poziomie.

Jakkolwiek liczba zastosowań metodyki studiów przypadków rośnie, to jednak pokutuje ich postrzeganie jako łatwiejszych niż badania ilościowe, podczas gdy przeciwnicy zarzucają jej głównie niski stopień naukowego

---

[1] Przedstawione tu rozważania opublikowano szerzej w: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, s. 45 – 63.

[2] A. Van de Ven (2011), *Building a Community of Engaged Scholars,* European Management Review, Vol. 8, Nr 4, pp. 189 – 195.

[3] T. Durand, S. Dameron (2011), *Where Have the All the Business Schools Gone?* British Journal of Management, Vol. 22, s. 559 – 563.

[4] J. Girin (2011), *Empirical Analysis of Management Situations: Elements of a Theory and Method*, European Management Review, Vol. 8, Nr 4, s. 197 – 212.

[5] H. Mintzberg, J. Waters (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, Vol. 6, Nr 3, s. 257 – 272

[6] R.M. Kanter (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.

[7] A.D. Chandler (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Boston.

[8] K. Eisenhardt, M. Zbaracki (1992), *Strategic Decision Making*, Strategic Management Journal, Vol. 13, s. 17 – 37.

rygoru. Celem niniejszego opracowania jest bliższa charakterystyka studiów przypadków w odniesieniu do badań nad zjawiskami międzyorganizacyjnymi. Pierwsza część opisuje istotę postępowania w studiach przypadku, a także charakteryzuje przydatność tej metodyki do tworzenia teorii, testowanie teorii oraz zorientowane na praktykę gospodarczą studia eksplanacyjne. Druga część rozdziału szczegółowo omawia procedurę studiowania przypadków.

## I CELE STUDIOWANIA PRZYPADKÓW

Przez przypadek rozumieć się pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany w określonym czasie i miejscu, badany przy wykorzystaniu wielu technik gromadzenia i analizy danych. Studia przypadków charakteryzuje więc:

- jednostkowość, rozumiana jako celowe porzucenie badania populacji w jej różnorodności, na rzecz badania przejawów decyzji[9] czy procesu[10] w wybranym obiekcie indywidualnym lub zbiorowym np. klastrze[11] czy nawet całym kraju[12];
- kontekstowość, oznacza świadomość badacza, że wpływ konkretnych uwarunkowań na badany przedmiot ma istotne znaczenie, a wyizolowanie od tego wpływu byłoby przejawem zgubnego uniwersalizmu. Zatem stwierdzona charakterystyka obiektu, przebieg zdarzeń czy związki przyczynowe zachodzą w danym kontekście, podczas gdy w innym mogą niw wystąpić;
- dogłębność, komfort badania pojedynczego obiektu nakłada obowiązek szczegółowego rozpoznania przesłanek, decyzji i procesów, które w nim zachodzą. Pobieżna charakterystyka ilościowa nie spełnia tego wymogu, stąd badacze chętnie posługują się subiektywnymi znaczeniami przypisywanymi przez badanych, albo interpretacjami tych znaczeń;
- złożoność, stanowi skutek dogłębności i ucieczkę od prostych korelacji typowo formułowanych w testowanych ilościowo hipotezach. Badacz wręcz zakłada wielość przyczyn i z tej wielości, a także jej dynamiki powinien sformułować swoje uogólnienia[13].

---

[9] H. Mintzberg (1979), *An Emerging Strategy of "Direct" Research*, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, s. 582 – 589.

[10] J. Dyer, K. Nobeoka (2000), *Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, Strategic Management Journal, Vol. 21, s. 345 – 367.

[11] A. Saxenian (1996), *Regional Culture and Competition in Sillicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.

[12] T. Buck, A. Shahrim (2006), *The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: the Case of Germany*, Journal of International Business Studies, Vol. 36, s. 42 – 64.

[13] W. Czakon (2009), *Network governance dynamics impact on intellectual property management: the case of a franchise system*, Int. J. Intellectual Property Management, Vol. 3, No.1, s. 23 - 38.

Niektórzy autorzy podkreślają, że to zastosowanie metod jakościowych, interpretatywnych decyduje o istocie przypadku[14]. Inni zwracają uwagę na celowość doboru obiektu badawczego, a więc świadome porzucenie ambicji reprezentatywności, zresztą dyskusyjnej.

Literatura nauk o zarządzaniu wyróżnia trzy cele studiowania przypadków:

- Teoriotwórczy,
- Testujący teorię w celu jej weryfikacji lub bardziej ambitnie falsyfikacji,
- Ilustrujący lub szkoleniowy.

Najczęściej cytowany w badaniach opartych o studia przypadków R. Yin (1984) wskazuje warunki, w których zastosowanie metodyki studium przypadku jest uzasadnione. Przywołuje on trzy okoliczności: (1) wczesny etap rozwoju wiedzy w danym obszarze badań, (2) rozpoznawanie bieżącego zjawiska w rzeczywistych warunkach, (3) mgliste granice pomiędzy zjawiskiem a jego kontekstem. Przejawów niskiego stopnia rozwoju teorii może być wiele. Na szczególną uwagę zasługuje możliwość ich identyfikacji metodami bibliometrycznymi. Stosowanie prostych miar jak liczba publikacji w domenie, lub miar bardziej złożonych jak indeksy liczby cytowań, może wskazać tendencje rozwojowe lub schyłkowe danej dyscypliny. Wymienione okoliczności do badań teoriotwórczych ponieważ zmierzają do sformułowania propozycji cech zjawiska, zależności pomiędzy zjawiskami, przebiegu zjawisk. Teoriotwórczość ma tu dwa oblicza: dostarcza hipotez do badań ilościowych, oraz otwiera pola eksploracji wcześniej postrzegane inaczej lub wcale.

Krytycy metodyki studium przypadku twierdzą, że jej przydatność jest bardzo we współczesnej nauce ograniczona, ponieważ nie może być użyta do testowania teorii. Przez testowanie teorii w naukach o zarządzaniu rozumie się zwykle oznaczanie prawidłowości hipotetycznej predykcji zależności pomiędzy zmiennymi przy pomocy technik statystycznych. Orientacja na potwierdzenie jest przejawem szerokiego nurtu w metodologii nauk, tj. weryfikacjonizmu. Jakkolwiek klasyczny i rozpowszechniony, nurt ten znalazł głęboką krytykę w dziełach K. Popper'a, który udowodnił miałkość jego podstaw. Nie można bowiem dowieść empirycznie prawdziwości żadnego twierdzenia, a jedynie poddawać je próbom falsyfikacji. Jest ono zatem prawdziwe tak długo, aż nie zostanie sfalsyfikowane.

To na gruncie tej fundamentalnej dyskusji analizować trzeba przydatność studiowania przypadków do testowania teorii. Niewątpliwie przypadek potwierdzający teorię ma niewielki wkład jej testowanie. Jednakże falsyfikowanie teorii w drodze studiowania przypadków, które jej zaprzeczają, lub pokazują że wyjaśnienie teoretyczne nie pozwala zrozumieć rzeczywistości organizacyjnej do rozwoju teorii się przyczynia. Podstawowy argument za stosowaniem studiów przypadków wynika zatem z falsyfikacjonizmu, a powodzenie procedury zależy w największej mierze od doboru przypadków, które testowanej teorii zaprzeczają.

[14] J. Dul, T. Hak (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth & Heinemann, Amsterdam.

Drugi argument przemawiający za przydatnością studiów przypadków związany jest z naturą testowanych hipotez[15]. Testowanie teorii to w istocie konfrontacja hipotetycznych związków pomiędzy zmiennymi, z rzeczywistym zachowaniem się tych zmiennych. Wyróżnić można cztery rodzaje hipotetycznych związków:

- warunek konieczny – zmienna A musi wystąpić, aby wystąpiło zjawisko B. Do testowania takiej hipotezy wystarczy jeden przypadek. Wynika to z kryterium efektywności badań. Hipotezy o warunku koniecznym stanowią, że w każdym przypadku zajdzie przewidywana hipotezą relacja. Nie jest więc efektywne zwielokrotnianie prób tylko po to, aby było ich dużo;
- warunek wystarczający, wystąpienie zmiennej A prowadzi do wystąpienia zjawiska B. Podobnie jak w przypadku hipotezy o warunku koniecznym, dla dowolnego obiektu wystąpienie zmiennej wyjaśniającej powinno spowodować wystąpienie zmiennej zależnej. Badaniu poddaje się wówczas takie przypadki, w których występuje zmienna uznana na podstawie istniejącej teorii za warunek wystarczający;
- relacja deterministyczna, dla każdej zmiennej wyjaśniającej w rzeczywistości zachodzić będzie przewidziana hipotezą relacja do zmiennej zależnej. Wobec tego, wystarczy zbadać pojedynczy, dowolnie wybrany przypadek by testować taką hipotezę. Rekomenduje się jednak dla takiego typu hipotezy stosowanie studiów przypadków podłużnych, które pozwalają na obserwację zmiennych w długim czasie, lub też studiów przypadków przeprowadzanych parami, które dają możliwość porównywania zachowań zmiennych;
- relacja stochastyczna, zawiera przypuszczenie iż zmiana wartości zmiennej wyjaśniającej prawdopodobnie spowoduje określoną zmianę wartości zmiennej zależnej. Studia przypadków nie są rekomendowaną strategią badawczą dla tego typu hipotez. Jeśli z jakichś powodów nie jest możliwe zastosowanie typowej dla takich sytuacji metodyki badań ilościowych, to studia przypadków powinny jak najbliżej jej odpowiadać tj. być strukturyzowane w zakresie protokołu gromadzenia danych i przeprowadzane na próbie dobranej losowo.

Podsumowując problematykę testowania hipotez stwierdzić trzeba ograniczoną przydatność studiów przypadków również w tym zakresie. Studium przypadku nie jest dla testowania hipotez pierwszym – najlepszym, wyborem strategii badawczej, a raczej drugim lub trzecim.

Aplikacyjne studia przypadków są zorientowane na praktykę. Potrzeby badań empirycznych zorientowane na praktykę różnią się od potrzeb zgłaszanych przez teoretyków. Uwaga menedżerów skierowana jest na zagadnienia aplikacyjne. Oznacza to preferencję dla zagadnień związanych z uwarunkowaniami bieżącymi, w których zachodzą badane zjawiska, a także dla zachowań i reakcji ludzi w nich uczestniczących. Aby mogły

[15] J. Dul, T. Hak (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth Heinemann, London, s. 66.

spełnić tak zdefiniowaną rolę aplikacyjne studia przypadków powinny po pierwsze określać problem menedżerski, który badany przypadek ilustruje, a po drugie definiować sposób studiowania przypadku, w tym techniki deskryptywne.

Refleksja nad przydatnością studiowania przypadków ujawnia zarówno ich zalety, do których zalicza się przede wszystkim kontekstowość oraz głębię zrozumienia zjawiska, jak i wady, wśród których wymienia się głównie brak możliwości uogólniania. Okoliczności prowadzenia badań przemawiać mogą za stosowaniem takiej metodyki, pod warunkiem wyraźnego ich wskazania i uzasadnienia.

## II PROCEDURA STUDIOWANIA PRZYPADKÓW[16]

Przez procedurę badawczą rozumie się typową sekwencję kroków. Proceduralność w tym znaczeniu oznacza stosowanie konkretnej metodyki do typowych problemów badawczych, dlatego metodyka badań i procedura badawcze bywają używane zamiennie. Zachodzi jednak pomiędzy nimi różnica stopnia szczegółowości: metodyka to ogólny sposób postępowania w danej klasie problemów, podczas gdy procedura badawcza odnosi się do konkretnego badania.

### 1. Pytanie badawcze

Studia przypadków rozpoczynają się od postawienia pytania badawczego. Zwykle mają one charakter:

- Opisowy, stanowi odpowiedź na pytanie: co?
- Eksploracyjny, odpowiada na pytania co, lub jak?
- Wyjaśniający, to odpowiedź na pytanie: jak?

Najbardziej rozpowszechnione ze względu na wkład w rozwój nauki są pytania badawcze wyjaśniające. Prowadzą one zwykle do identyfikacji oraz propozycji zależności dotyczących procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Na przykład: jak organizacja tworzy swoją sieci strategiczne? Prawidłowo sformułowane pytanie badawcze spełniać wymóg osadzenia w istniejącym stanie wiedzy, oraz wskazania rodzaju oczekiwanych rezultatów.

### 2. Dobór przypadków

Studium przypadku w większości swoich zastosowań realizowane jest w trybie doboru celowego. Dobór celowy wyrażać mogą następujące uzasadnienia (tabela 1).

[16] Treści zawarte w tej części były wcześniej publikowane w: W. Czakon, *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 2006, Nr 9, s. 9 – 13.

**Tabela 1.**

| Kryterium doboru przypadków | Uzasadnienie |
|---|---|
| 1. Treść i dostępność danych możliwych do uzyskania w konkretnym przypadku | Na przykład badanie sieci w oparciu o przypadek franczyzy pozwala na dostęp do standardowych, całkowicie powtarzalnych pojedynczych więzi[17]. Podobnie badania przeprowadzane w sektorze publicznym zwiększają szanse na uzyskanie informacji finansowych. |
| 2. Jaskrawość | Może to być zarówno przypadek sukcesu jak i porażki. Wymogiem jest jednoznaczność i wyrazistość zjawiska wyjaśnianego lub wyjaśniającego. |
| 3. Różnorodność | Równoległe badania przypadków odmiennego przebiegu badanego zjawiska po to, aby umożliwić przeprowadzenie analizy porównawczej. Wielokrotne studia przypadku, jak zaleca K. Eisenhardt powinny mieścić się w przedziale 4-10 przypadków, które są najczęściej porównywane parami. |
| 4. Krytyczność | Wystąpienie szczególnie intensywnego, widocznego zjawiska, które przez swoją intensywność sugeruje, iż będzie występować także w innych przypadkach. Krytyczne przypadki są wstępem do uogólniania stwierdzonych związków. |
| 5. Metafora | Np. metafora cyklu życia nakazuje dobór takich przypadków, w których możliwe będzie zaobserwowanie momentu powstania, faz rozwoju, dojrzałości, schyłku oraz zaniku danego zjawiska. |

Źródło: opracowanie własne.

Dobór celowy wymaga w każdym przypadku uzasadnienia, które staje się kluczowym elementem studium przypadku oraz kryterium oceny rygoru metodycznego. Dlatego potrzebne jest wyraźne wskazanie głównych przyczyn, dla których uznano badanie pojedynczego/wielokrotnego przypadku za pomocne w osiągnięciu celów badawczych. Na przykład, w badaniu istoty kompetencji relacyjnej wybrano przypadek polskiego banku ponieważ: (1) bank nie posiadał wcześniejszych doświadczeń działalności operacyjnej we współdziałaniu na znaczną skalę, wobec czego budowanie kompetencji relacyjnej powinno być łatwo identyfikowalne; (2) współdziałanie z małymi przedsiębiorcami, którzy zwykle są elastyczni i proaktywni, wymaga od banku działań dostosowawczych, również widocznych wobec okresów przeszłych; (3) franczyza oznacza partnerów, którzy świadomie wybrali kooperacyjną opcję rozwoju, dlatego skłonność do współdziałania będzie u nich bardziej widoczna niż w innych organizacjach; (4) w okresie badawczym wystąpiła istotna zmiana nieciągła, polegająca na fuzji franczyzodawcy

[17] W. Czakon (2009), *The building blocks of a relational capability – evidence from the banking industry*, Int. J. Entrepreneurial Venturing, Vol. 1, No. 2, s.131–146.

z innym bankiem, co umożliwia obserwację procesów adaptacyjnych właściwych dla kompetencji relacyjnej w długim okresie; (5) franczyza dostarcza sposobności obserwacji zachowań wielu partnerów w takich samych okolicznościach, co ułatwia ocenę skutków kompetencji relacyjnej franczyzodawcy w ocenie partnerów; (6) sektor bankowy to otoczenie o wysokim stopniu formalizacji i kodyfikacji wiedzy, co umożliwia wykorzystanie analizy dokumentacji[18].

### 3. Opracowanie narzędzi gromadzenia danych

Charakterystyczna dla metod ilościowych procedura liniowa, w której zatwierdzone narzędzia oraz protokoły gromadzenia danych nie ulegają zmianie, nie ma zastosowania dla studiów przypadków. Ich celem jest bowiem dogłębne wyjaśnienie nieznanego wcześniej zjawiska w określonym kontekście. Zakłada to iteracyjne postępowanie, w którym powtarza się etap opracowania narzędzi gromadzenia danych ze względu na uzyskane informacje lub napotkane trudności. O ile więc dla badań ilościowych postępowanie ma kształt liniowy, prowadzący od hipotezy przez gromadzenie i analizę danych do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, o tyle w studiach przypadków typowy będzie kształt cykliczny postępowania.

Drugą charakterystyczną cechą studiów przypadków jest różnorodność źródeł danych. Wynika ona przede wszystkim z potrzeby zapewnienia wiarygodności badań, co uzyskuje się poprzez triangulację. Konfrontacja wielu źródeł oraz rozszerzenie bazy danych o inne źródła, które pozwolą na ustalenie stanu rzeczywistości uzasadniają cykliczność procedury gromadzenia danych.

### 4. Prowadzenie badań terenowych

Studium przypadku opiera się na dostępie do szczegółowych danych opisujących dany przypadek. Rzadko zdarza się, aby możliwe było uzyskanie odpowiedniego nasycenia informacyjnego wyłącznie ze źródeł wtórnych, dostępnych w bazach danych. Dlatego niezbędne jest prowadzenie badań terenowych, których celem jest uzyskanie danych pierwotnych.

### 5. Analiza danych

Analiza danych w studium przypadku obejmuje zarówno dane ilościowe jak i jakościowe. Typową cechę studiów przypadków jest dostęp do znacznej ilości danych o niskim stopniu uporządkowania na etapie gromadzenia. Ścieżka prowadząca od danych dotyczących procesu do teorii mieści się w jednej z siedmiu procedur[19]:

1. Narracja, polega na opracowaniu szczegółowej historii w oparciu o zgromadzone dane.

[18] W. Czakon (2009), *The building blocks of a relational capability – evidence from the banking industry*, Int. J. Entrepreneurial Venturing, Vol. 1, No. 2, s. 131–146.

[19] A. Langley, *Strategies for Theorizing from Process Data,* Academy of Management Review 1999, Vol. 24, Nr 4, s. 691-710

2. Kwantyfikacja, systematyczna kodyfikacja kategorii jakościowych i analiza statystyczna szeregów danych.
3. Różnorodne wzorce, analiza siły wyjaśniającej kilku zdefiniowanych *ex ante* konkurencyjnych teorii i subiektywna ocena ich zalet.
4. Teoria ugruntowana, systematyczna procedura gromadzenia danych literaturowych i empirycznych prowadząca do wyłonienia nowych kategorii oraz ich nasycenia.
5. Mapowanie i wizualizacja, polega na umieszczaniu słów w przestrzeni w postaci schematów przebiegu, grup podobieństw itp.
6. Wyodrębnianie w czasie, porządkowanie opisu przebiegu procesu ze względu na kluczowe fazy, w tym także relacje pomiędzy tymi fazami.
7. Syntetyzowanie, rozpatrywanie procesu jako jednostki analizy, dobór miar umożliwiających syntetyczne wykorzystanie danych i porównywanie procesów pomiędzy sobą, aby dostrzec nieregularności.

Wymienione techniki porządkowania oraz analizy danych prowadzą do uzyskania rezultatów. Zamiarem badacza pozostaje syntetyczna prezentacja danych empirycznych poprzez wyłonienie pewnego wzorca: logicznego, czasowego, przestrzennego itd.

### 6. Kształtowanie uogólnień

Uogólnianie to czynność myślowa, która dotyczy w większym stopniu literatury niż rzeczywistości empirycznej. Formułowanie ogólnych prawidłowości jest w każdym przypadku wykraczaniem poza dostępne dane. Uogólnienie to najbardziej twórcza część studiów przypadków. Nie sposób wykonać jej mechanicznie, a wręcz przeciwnie stanowi zwykle przejaw kreatywności badacza. Z tego względu studiowanie przypadków nie jest wcale łatwiejsze niż badania wykorzystujące aparat statystycznej analizy danych.

### 7. Konfrontacja z literaturą

Zadaniem badacza pozostaje wyodrębnienie różnic uzyskanych rezultatów względem dostępnych w literaturze propozycji, modeli czy ustaleń empirycznych, po to aby wyraźnie ukazać wkład studium przypadku w rozwój wiedzy. Prawidłowe przeprowadzenie tego etapu studium przypadku zależy w równej mierze od poprawności analizy danych empirycznych i jakości wzorców, które sformułował badacz, jak też od kompletności rozpoznania literatury przedmiotu. Konfrontacja służy podniesieniu rzetelności i wiarygodności badań. Dlatego uważa się pominięcie etapu konfrontacji z literaturą za poważne uchybienie metodologiczne.

### 8. Zamknięcie badania

Ten ostatni etap procedury badawczej, polegający na sformułowaniu zdań orzekających o cechach, relacjach, albo o wzorcach zmian. Zwykle

przyjmują one postać tzw. propozycji. Studium przypadku zawiera zwykle kilka propozycji, wyodrębnionych w tekście, a także opatrzonych komentarzem. W przypadku, gdy badacz uzna, iż propozycje wymagają testowania z wykorzystaniem metod ilościowych propozycje stanowią wprost hipotezy przyszłych badań. Dlatego, formułując uogólnienia należy czynić to dokładnie tak, jak gdyby miały to być hipotezy. Skłania to do dochowania staranności redakcyjnej, podnosząc jakość studium przypadku.

## PODSUMOWANIE

Studiowanie przypadków to dogłębne badanie zjawisk i procesów w ich rzeczywistym kontekście. Dobór przypadków podporządkowany jest wyrazistemu przedstawieniu przedmiotu badań, lub też ich wzajemnemu przeciwstawianiu ze względu na kontekst lub przebieg. Wydaje się, że najbardziej wymagającym problemem w tej metodyce jest takie opracowanie bogatej bazy danych empirycznych, aby zwięźle przedstawić osiągnięcia badawcze. Osiągnięciu tych celów służą poszczególne etapy rygorystycznej metodyki studium przypadku.

Metodologia wskazuje nie tylko na przydatność poszczególnych metod, ale także ujawnia słabości czy ograniczenia po to, aby umożliwić dokonanie wyboru właściwej metody do badanego problemu. W tym kontekście niezbędne jest określenie ograniczeń studiów przypadków.

Pierwsze ograniczenie jest związane z celami badań, do których studia przypadków można rekomendować. Sama nazwa tej metodyki wskazuje, że nie ma ona ambicji formułowania uogólnień dotyczących zbiorowości. Drugie ograniczenie studiów przypadków związane jest z ich zaliczeniem do rodziny badań jakościowych. Wymienia się kilka powszechnie znanych zarzutów wobec tej rodziny metod[20]: (1) przypadkowe gromadzenie danych; (2) niesystematyczna analiza danych; (3) dowolnie traktują tworzenie teorii; (4) nie mogą służyć do testowania teorii; (5) nie spełniają kryterium intersubiektywnej sprawdzalności. Każdy z tych zarzutów jest dyskusyjny. Metodologiczny rygor wymaga, by badacz wykazał w jaki sposób ustrzegł się przed każdym z wymienionych zarzutów. Stąd też typowe zakończenie raportów z badań przypadków obejmuje część pt: „ograniczenia". Trzecie ograniczenie studiów przypadków związane jest z samą procedurą studiowania przypadku. Obejmuje ona kilka krytycznie istotnych etapów i powtórzeń, które mogą znacznie ograniczyć wartość rezultatów badawczych. Wymienić pośród nich szczególnie trzeba: (1) dobór przypadku; (2) rezygnację z wielokrotnego studium przypadku; (3) stopień strukturyzacji protokołu gromadzenia danych; (4) liczbę iteracji w procedurze gromadzenia danych; (5) formułowanie uogólnień.

[20] W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 2009, nr 9, s. 13 – 18.

## LITERATURA:


[1] Buck T., Shahrim A. (2006), *The Translation of Corporate Governance Changes Across National Cultures: the Case of Germany*, Journal of International Business Studies, Vol. 36, s. 42 – 64.

[2] Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Boston.

[3] Czakon W. (2006), *Łabędzie Poppera – studia przypadków w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 9 – 13.

[4] Czakon W. (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 13 – 18.

[5] Czakon W. (2009), *The building blocks of a relational capability – evidence from the banking industry*, Int. J. Entrepreneurial Venturing, Vol. 1, No. 2, pp.131–146.

[6] Czakon W. (2009), *Network governance dynamics impact on intellectual property management: the case of a franchise system*, Int. J. Intellectual Property Management, Vol. 3, No.1, s. 23- 38.

[7] Dul J., Hak T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth & Heinemann, Amsterdam.

[8] Durand T., Dameron S. (2011), *Where Have the All the Business Schools Gone?* British Journal of Management, Vol. 22, s. 559 – 563.

[9] Dyer J., Nobeoka K. (2000), *Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case,* Strategic Management Journal, Vol 21, special iss., s. 345 – 367.

[10] Eisenhardt K., Zbaracki M. (1992), *Strategic Decision Making*, Strategic Management Journal, Vol. 13, s. 17 – 37.

[11] Girin J. (2011), *Empirical Analysis of Management Situations: Elements of a Theory and Method*, European Management Review, Vol. 8, Nr 4, s. 197 – 212.

[12] Kanter R.M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.

[13] Langley A. (1999), *Strategies for Theorizing from Process Data,* Academy of Management Review, Vol. 24, Nr 4, s. 691-710.

[14] Mintzberg H. (1979), *An Emerging Strategy of "Direct" Research,* Administrative Science Quarterly, Vol. 24, s. 582 – 589.

[15] Mintzberg H., Waters J. (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, Vol. 6, Nr 3, s. 257 – 272.

[16] Czakon W. (red.) (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, s. 45 – 63.

[17] Saxenian A. (1996), *Regional Culture and Competition in Sillicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.

[18] Van de Ven A. (2011), *Building a Community of Engaged Scholars,* European Management Review, Vol. 8, Nr 4, s. 189 – 195.

## STRESZCZENIE

Autor podejmuje problematykę studium przypadku w naukach o zarządzaniu. Wskazuje walory oraz warunki uzasadnionego stosowania tej metodyki zarówno w celach teoriotwórczych, testujących hipotezy, jak również ilustracyjno-dydaktycznych. Następnie przedstawia etapy typowej procedury studiowania przypadku.

## SUMMARY

This paper tackles the role of case studies in management research. Applicability recommendations of method are discussed as far as theory-building, hypothesis testing and executive education are concerned. Also, typical steps of a case based research procedure are presented.

Andrzej Kaleta
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

# Badania ilościowe i jakościowe w zarządzaniu strategicznym – studium przypadków

## WSTĘP

Misją zarządzania strategicznego jako nauki stosowanej jest projektowanie koncepcji i rozwiązań, które udoskonalą metody kreowania rozwoju organizacji. Równie pożądane mogą być w tym przypadku ogólne idee wytyczające nowe trendy myślenia strategicznego jak procedury i narzędzia o charakterze bezpośrednio aplikacyjnym.

Empiryczny charakter zarządzania strategicznego zmusza do tego by propozycje rozwiązań jak najściślej opierać na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. Nawet jeśli rolą nauki może być kwestionowanie stosowanych rozwiązań czy formułowanie nowatorskich idei przełamujących doświadczenia to nie można ich tworzyć w oderwaniu od owych doświadczeń. Nawet podważając dotychczasowe praktyki trzeba je dogłębnie znać by nie kreować rozwiązań czysto abstrakcyjnych. Tym bardziej jest to oczywiste w przypadku propozycji usprawniających stosowane metody działania.

Badania empiryczne w zarządzaniu strategicznym wydają się równie niezbędne co trudne. Ich szczególna trudność polega na tym, iż dogłębna wiedza na temat praktyki zarządzania strategicznego w organizacjach ma charakter elitarny i w dużym stopniu skrywany przed otoczeniem.

Pełna wiedza na temat rzeczywistego warsztatu zarządzania strategicznego, jego walorów i ograniczeń, jak też dogłębna znajomość realizowanych koncepcji rozwojowych znajduje się zazwyczaj wyłącznie w gestii szefów, właścicieli przedsiębiorstw, a ci zazwyczaj nie są łatwo dostępni dla badaczy. Co więcej zarówno procedury kreowania rozwoju jak i przyjęte strategie należą do najściślej skrywanych tajemnic w przedsiębiorstwach, co zasadniczo ogranicza szansę docierania do wartościowej wiedzy.

W tych warunkach zasadne staje się pytanie o to jakie są najskuteczniejsze metody badania praktyki zarządzania strategicznego. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości wykorzystania w tym celu najbardziej typowych i popularnych metod badawczych – ankiety i wywiadu ukierunkowanego.

## PRZYPADEK 1.

### BADANIE ANKIETOWE PROCESU EWOLUCJI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W TOKU ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

W latach 2011 – 2013 w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu realizowany jest zespołowy projekt badawczy finansowany przez Narodowe Centrum Nauki zatytułowany jako: „Ewolucja procesów zarządzania strategicznego w toku rozwoju przedsiębiorstw". Celem badawczym jest w tym wypadku zidentyfikowanie prawidłowości w zakresie dojrzewania metod zarządzania strategicznego w wyniku rozwoju a zwłaszcza postępującego wzrostu przedsiębiorstw. Założono, iż typowym przejawem sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa jest jego sukcesywny wzrost, a w efekcie ewolucja od firmy małej w momencie tworzenia poprzez średnią, aż po dużą w stadium pełnej dojrzałości. Powyższe założenie jest oczywiście daleko idącym uproszczeniem rzeczywistości, ale przyjęto je z premedytacją ze względu na charakter badania. Identyfikując podstawowe trendy konieczne jest skupienie się na wybranych, możliwie najistotniejszych prawidłowościach, bez czego zrealizowanie procesu badawczego nie jest możliwe.

Chcąc uzyskać jak najpełniejszy, a przez to możliwie wiarygodny obraz rzeczywistości, zdecydowano się na badania ilościowe realizowane w formie ankietowej. Ankieta wydaje się najdogodniejszym sposobem docierania do stosunkowo licznych podmiotów. Losowość ich doboru daje szansę uzyskania wiedzy reprezentatywnej dla szerszej populacji.

W realizowanym badaniu ograniczono się do przedsiębiorstw funkcjonujących w formie spółek akcyjnych. Założono, że są to podmioty o największych, a przez to najciekawszych doświadczeniach w zakresie rozwoju metod zarządzania strategicznego, a ze względu na swą specyfikę bardziej otwarte dla otoczenia. Jest to zarazem grupa przedsiębiorstw bardzo liczna, silnie zróżnicowana wewnętrznie. Nawet jeśli nie stanowią one bezpośredniego odzwierciedlenia sytuacji w grupie wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce to jest to wartościowa populacja badawcza, zwłaszcza dla analizy doświadczeń z zakresu zarządzania strategicznego.

W podejmowanym badaniu założono dotarcie do 150 podmiotów, w podziale na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże po 50 jednostek, w każdej grupie. Zostały one wybrane losowo spośród wszystkich spółek akcyjnych w Polsce. Taka struktura próby badawczej wynikła z założenia, iż każda z powyższych kategorii reprezentuje kolejne fazy ewolucji organizacji. Przyjęto, iż bardziej wiarygodne będzie rozpoznanie metod zarządzania strate-

gicznego obecnie stosowanych, aniżeli badanie retrospektywne sięgające w przeszłość analizowanych podmiotów.

Narzędziem prowadzonego badania jest ankieta obejmująca 84 pytania. Zostały one zgrupowane w blokach obejmujących 19 kluczowych obszarów badawczych:

1. Zawartość strategii.
2. Rola wizji.
3. Rola misji.
4. Horyzont czasowy.
5. Poziom ekspansywności.
6. Domena działania.
7. Przewaga konkurencyjna.
8. Formy współdziałania z otoczeniem.
9. Możliwości finansowania rozwoju.
10. Organizacja prac nad strategią.
11. Poziom partycypacji przy tworzeniu strategii.
12. Reprezentacja interesów przy podejmowaniu decyzji
13. Metody pozyskiwania informacji.
14. Narzędzia wspomagające wdrażanie.
15. System komunikacji strategii.
16. Motywowanie wykonawców strategii.
17. Znajomość strategii.
18. Podział ról w wdrożeniu.
19. Odpowiedzialność za wdrożenie.

Wyróżnienie powyższych obszarów badawczych oparto na hipotezach określających obszary, w których ewolucja metod i treści zarządzania strategicznego, w kolejnych fazach rozwoju przedsiębiorstw wydaje się najbardziej prawdopodobna.

W każdym z obszarów wyróżniono 4 – 6 pytań badawczych zaprezentowanych w formie stwierdzeń opisujących hipotetyczną sytuację w przedsiębiorstwie. Są to sformułowania w rodzaju:

- W naszej firmie mamy jasno określoną wizję przyszłości,
- W naszej firmie kluczową rolę w pracach nad strategią odgrywają zewnętrzni konsultanci,
- Wszyscy pracownicy znają cele strategiczne firmy,
- Poszczególne działy przedsiębiorstwa mają jasno określone zadania w ramach procesu tworzenia i wdrażania strategii.

Stosunek do powyższych stwierdzeń prezentowany jest w 5 – stopniowej skali odpowiednio do poziomu ich akceptacji przez ankietowanych:

- zdecydowanie nie
- raczej nie
- i tak i nie
- raczej tak
- zdecydowanie tak

Obok powyższych możliwości odpowiedzi umieszczono też kolumnę umożliwiającą odpowiedź: nie wiem.

Stworzony w ten sposób kwestionariusz badawczy jest stosunkowo rozbudowany. Obszerna lista pytań i szeroka skala odpowiedzi to czynnik utrudniający badanie. Tym niemniej w odniesieniu do zagadnień tak niejednoznacznych jak problematyka zarządzania strategicznego możliwość stopniowania odpowiedzi wydaje się pożądana i pozwala na głębsze wnioskowanie. Wybór problemów i pytań badawczych, choć obszerny, i tak jest wynikiem rygorystycznej selekcji spośród znacznie liczniejszych zagadnień zasługujących na zbadanie.

Badanie prowadzone jest przez wyspecjalizowaną agencję. Zakłada się, iż ankieta wypełniana jest bezpośrednio w obecności ankietera. Odpowiadającymi mogą być wyłącznie właściciele, prezesi przedsiębiorstw bądź członkowie zarządów odpowiedzialni za zarządzanie strategiczne. Przyjęto, iż taka forma badań, choć trudna do realizowania, istotnie zwiększa wiarygodność uzyskiwanych odpowiedzi.

Obecnie, w toku prowadzenia badań trudno wnioskować o efektywności przyjętej metody.

Z pewnością trudno o zagwarantowanie pełnej reprezentatywności próby badawczej. Nawet jeśli dobór jednostek odbywa się losowo to i tak tylko nieliczni wyrażają zgodę na objęcie badaniem. Tym samym odpowiedzi uzyskiwane są od podmiotów nie tyle typowych dla poszczególnych kategorii co skłonnych do udziału w badaniu. Można domniemywać, iż są to podmioty o ponadprzeciętnych osiągnięciach w zarządzaniu strategicznym, a przez to bardziej chętne do dzielenia się swymi doświadczeniami. Niewątpliwie może to zakłócić obraz rzeczywistości. Innym problemem może być subiektywizm wyrażanych opinii. Jak w każdych badaniach ankietowych odpowiadający często prezentują rzeczywistość tak jak chcieliby by ona wyglądała. Zwłaszcza w kontakcie z osobami z zewnątrz. Nie sposób zweryfikować wiarygodności odpowiedzi. Pytania kontrolne, bezpośredni kontakt z ankietowanymi, adresowanie ankiety do osób najbardziej odpowiedzialnych w organizacjach to co najwyżej sposoby ograniczające możliwość manipulacji faktami, ale nie gwarancja ich zupełnej eliminacji.

Tym niemniej, mimo powyższych zastrzeżeń, przyjęta metoda powinna umożliwić wartościowe rozpoznanie podstawowych prawidłowości w analizowanym obszarze. Wnioskowanie oparte na tej podstawie może wiele wnieść do rozpoznania mechanizmów zarządzania strategicznego i głównych trendów ich ewolucji w toku rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw. Może

to być istotnym przyczynkiem do rozpoznania praktyki zarządzania strategicznego i tworzenia na tej podstawie koncepcji naukowych stanowiących uogólnienie rzeczywistości.

## PRZYPADEK 2.
## BADANIE DOŚWIADCZEŃ Z ZAKRESU REALIZACJI STRATEGII W FORMIE STUDIÓW PRZYPADKÓW

W latach 2009 – 2011 realizowano dogłębne badania praktycznych doświadczeń przedsiębiorstw w zakresie realizacji strategii, które stały się istotnym elementem przygotowywanej do druku monografii pt. „Realizacja strategii". Celem owego opracowania jest zidentyfikowanie głównych problemów pojawiających się w toku wdrażania strategii i zaprojektowanie metod ich rozwiązywania. Rozpoznanie rzeczywistości jest w tym przypadku warunkiem realności wypracowywanych propozycji.

Wydaje się, że najkorzystniejszą drogą dla formułowania propozycji nowatorskich i pragmatycznych zarazem w obszarze zarządzania jest obserwacja pozytywnych doświadczeń najlepiej prosperujących przedsiębiorstw. Projektując rozwiązania i narzędzia możliwe go zaadaptowania we wszelkich organizacjach przydatniejsza wydaje się wiedza o najlepszych praktykach aniżeli rozpoznanie sytuacji w reprezentatywnych przedsiębiorstwach. Te pierwsze wskazują inspirujące kierunki myślenia, wartościowe pomimo trudności bezpośredniego zastosowania w praktyce. Badania reprezentatywne oczywiście również dostarczają wartościowej wiedzy z tym, że jest ona bardziej pomocna w rozumieniu rzeczywistości, identyfikacji jej problemów niż w kreowaniu nowych rozwiązań.

Badane problemy są wysoce złożone, interdyscyplinarne, trudne do skwantyfikowania i do jednoznacznych opisów i ocen. Czynniki decydujące o skuteczności realizacji strategii mają silnie zindywidualizowany charakter, dotyczą uwarunkowań jednostkowych, często trudnych co jednoznacznego zidentyfikowania. Ich badanie powinno zatem mieć charakter jakościowy, możliwie dogłębny, uwzględniający specyfikę poszczególnych przypadków. Utrudnia to uogólnianie wyników, porządkowanie rozwiązań uniwersalnych, ale taka jest specyfika nauk zajmujących się udoskonalaniem czy tworzeniem narzędzi zarządzania.

Z powyższych powodów w prowadzonym badaniu empirycznym doświadczeń przedsiębiorstw w realizacji strategii zdecydowano się na metodę studium przypadków. Choć nie jest to metoda pozwalająca na rozpoznanie prawidłowości funkcjonujących w całej populacji przedsiębiorstw, ani nawet na ich uprawdopodobnienie to wydaje się w pełni wartościowa do zidentyfikowania wybranych doświadczeń, oceny stosowanych praktyk i ich efektów. Jest to wiedza o dużych walorach dla wyznaczenia kierunków rozwiązywania problemu wzrostu skuteczności realizacji strategii.

Za najkorzystniejszą, a zarazem jedyna realną drogę gromadzenia informacji dla opracowania studiów przypadków uznano metodę wywiadu ukierunkowanego. Odbywał się on według prostego schematu kilku pytań.

Pozwoliło to ukierunkować rozmowę na podobne obszary w poszczególnych badanych przedsiębiorstwach, co umożliwiło porównywalność zidentyfikowanych uwarunkowań. Z drugiej strony nie krępowało to możliwości pogłębienia rozmowy w dowolnych, specyficznych dla danego przypadku kierunkach.

Założono, iż interlokutorami w prowadzonych wywiadach powinni być prezesi badanych przedsiębiorstw. Przyjęto, iż bez względu na strukturę własnościową i związane z nią autorstwo strategii są to w każdym przypadku osoby najgłębiej zorientowane w kształcie strategii, a tym bardziej w procesach jej realizacji. W pojedynczych przypadkach (KGHM „Polska Miedź" i Energia Pro) uczyniono wyjątek od powyższej zasady akceptując jako rozmówców dyrektorów odpowiedzialnych za zarządzanie strategiczne. Przyjęto iż w tych specyficznych sytuacjach ich wiedza o badanych zagadnieniach nie jest mniejsza niż prezesów zarządów, przez co opinie uznano za wiarygodne.

Tego typu metoda badania przyjmuje za wiarygodne opinie rozmówców. Zakładano oczywiście, iż mogą one w niektórych przypadkach nieco odbiegać od rzeczywistości. Rozmówcy dbając o swój wizerunek mogą oczywiście opisywać swe doświadczenia w jak najkorzystniejszym świetle. Stąd też przyjęto założenie by w trakcie rozmowy starać się identyfikować jak najwięcej konkretnych faktów, a jak najmniej opinii rozmówców. W niektórych przypadkach ilustracją formułowanych tez była prezentacja faktycznych dokumentów i opracowań.

Docierano do map strategii i strategicznych kart wyników (np. w Work Service), prezentacji strategii (np. w firmie Teta) bądź do kompletnych opracowań strategii (np. Ecoren). W kilku przypadkach (np. Impel czy M. Wróbel) prowadzono dodatkowe wywiady z pracownikami funkcjonalnie odpowiedzialnymi za koordynację prac strategicznych czy wdrażanie strategii. Wszystkie te działania służyły uwiarygodnieniu i pogłębieniu uzyskiwanej informacji. Skądinąd wydaje się, iż wiedza pozyskana tą drogą choć obarczona pewną dozą subiektywizmu i jednostronności, jest w tym wypadku i tak głębsza i bardziej wiarygodna niż gdyby zdobywano ją w drodze jakichkolwiek badań ankietowych. Mogłyby one co prawda umożliwić reprezentatywność opinii, ale zawsze odbywało by się to kosztem jeszcze większego ich uproszczenia i subiektywizmu.

Czynnikiem istotnie wpływającym na wartość uzyskanego materiału badawczego ma dobór przedsiębiorstw poddanych analizie. Metoda badawcza oparta na studiach przypadków z założenia wyklucza reprezentatywność prowadzonych badań. Tym niemniej celowy dobór przypadków w zależności od zastosowanego klucza wyboru może doprowadzić do zgromadzenia materiału badawczego bardziej bądź mniej interesującego. W przeprowadzonym badaniu przyjęto dwa podstawowe kryteria doboru przypadków. Po pierwsze założono możliwie maksymalną różnorodność badanych podmiotów. Po drugie skoncentrowano się na przedsiębiorstwach odnoszących sukcesy rozwojowe.

Zróżnicowanie obiektów badania to szansa na względną wszechstronność tworzonego obrazu praktyki gospodarczej. Założono, iż mechanizmy zarządzania strategicznego w tym i metody realizacji strategii choć w znacz-

nym stopniu uniwersalne mogą być jednak uzależnione od skali przedsiębiorstwa, formy jego własności czy choćby specyfiki branżowej. Stąd kształtując próbę badawczą dobrano organizacje różnej skali. Znalazły się w niej zarówno przedsiębiorstwa zatrudniające kilkanaście, kilkadziesiąt osób jak i takie, które zatrudniają setki, tysiące a nawet dziesiątki tysięcy pracowników. Relatywnie mały udział organizacji małych i średnich to rezultat założenia, iż bogatsze doświadczenia w dziedzinie zarządzania strategicznego są jednak udziałem przedsiębiorstw większej skali zmuszonych do choćby częściowej formalizacji swych procesów zarządzania. Z drugiej strony dobór organizacji odnotowujących sukcesy oznacza zazwyczaj sięganie do przedsiębiorstw, które w wyniku swych sukcesów odnotowały wzrost skali.

Za istotny czynnik determinujący doświadczenia w zarządzaniu strategicznym uznano formę własności. Innych warunków podejmowania i realizacji decyzji strategicznych można się spodziewać w przedsiębiorstwach działających w ramach międzynarodowych korporacji niż w przedsiębiorstwach państwowych. Jeszcze innych uwarunkowań można oczekiwać wśród prywatnych przedsiębiorstw zarządzanych przez właściciela, w spółkach giełdowych czy w przedsiębiorstwach kontrolowanych przez fundusze inwestycyjne na przykład typu venture capitals. Stąd też wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się podmioty reprezentujące wszystkie wymienione wyżej kategorie.

Także specyfika branżowa wydaje się mieć znaczny wpływ na metodologię zarządzania rozwojem. Zróżnicowana jest stabilność, a tym samym przewidywalność poszczególnych sektorów. W efekcie potrzeba korygowania strategii może istotnie różnić się pomiędzy choćby branżą surowcową, dystrybucją materiałów budowlanych, obuwia czy programów informatycznych. Równie poważnie mogą się różnić społeczne warunki realizacji strategii w „uzwiązkowionym" przedsiębiorstwie przemysłowym i w firmie bazującej na wysoko wykwalifikowanych informatykach czy w przedsiębiorstwie działającym globalnie i zatrudniającym pracowników w różnych krajach i na różnych kontynentach. I w tym wypadku uzyskano na tyle szeroki przekrój branżowy badanych podmiotów by uniknąć jednostronnie obserwowanych doświadczeń.

Reasumując, wydaje się, iż studium 30 przypadków obejmujące bardzo zróżnicowane z różnych punktów widzenia podmioty, a jednocześnie dokładnie rozpoznane dzięki pogłębionym wywiadom, dostarcza wszechstronnego materiału badawczego, umożliwiającego możliwie wiarygodne naukowe wnioskowanie.

Dobierając przedsiębiorstwa do badania zadbano przy tym o to, by były to podmioty o stosunkowo dobrej kondycji ekonomicznej i odnotowujące znaczące osiągnięcia rozwojowe. Jak wspomniano wcześniej założeniem badawczym jest identyfikowanie dobrych praktyk w zakresie kreowania i realizowania strategii. Przyjęto, iż większe jest prawdopodobieństwo zidentyfikowania zaawansowanych i skutecznych metod zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach odnotowujących sukcesy rozwojowe. Choć ich wyniki mogą być rezultatem różnych okoliczności to wydaje się, iż znaczny, pozytywny wpływ może mieć w tym przypadku skuteczność sterowania rozwojem. Jeśli gdzieś można oczekiwać wartościowych wzorów zarządzania

strategicznego, to zwłaszcza w tego typu grupie przedsiębiorstw. Z tego powodu wśród badanych przedsiębiorstw znajdują się wyłącznie przedsiębiorstwa o stabilnej sytuacji ekonomicznej, co nie wyklucza przejściowych trudności i problemów pod warunkiem, że nie zagrażają pozycji organizacji. Wszystkie z badanych przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie charakteryzują się rozwojem co z kolei nie oznacza w każdym przypadku jednakowo dynamicznej ekspansji. Nie ma natomiast wśród badanych jednostek przedsiębiorstw, które w dłuższym okresie zanotowały regres. Innym wspólnym mianownikiem łączącym badane przedsiębiorstwa jest ich lokalizacja na terenie Dolnego Śląska. W tym wypadku nie jest to wybór uzasadniony merytorycznie, a wynika wyłącznie z logistycznych uwarunkowań badania. Stosunkowo bliskie położenie badanych podmiotów było czynnikiem ułatwiającym wizyty w przedsiębiorstwach celem prowadzenia w nich wywiadów. Z drugiej strony można przyjąć, że Dolny Śląsk jest regionem Polski o relatywnie dużej dynamice rozwoju w ostatnich latach. To oznacza, że ulokowanych jest tu wiele interesujących przedsiębiorstw, odnotowujących spektakularne sukcesy rozwojowe o randze ponadregionalnej. Wydaje się, że tego typu ograniczenie zakresu badań nie odbyło się kosztem ich jakości. Gdyby rozpoznaniem objęto nawet teren całego kraju trudno byłoby dobrać podmioty o istotnie większej wartości poznawczej niż te, które badaniem faktycznie objęto. Poniżej przedstawione są przedsiębiorstwa objęte badaniem:

1. Almi Decor
2. Bombardier Transportation Polska
3. Cermag
4. Dolnośląska Fabryka Maszyn Elektrycznych
5. Ecoren
6. Energia Pro-Tauron
7. Fortum Polska
8. Górażdże Cement
9. Hak
10. HascoLek
11. Huta Oława
12. Impel
13. KEA
14. Key
15. KGHM „Polska Miedź”
16. Koelner
17. Kret
18. Kruk
19. Lucas Bank – Credit Agricole

20. Magit
21. Matusewicz Budowa Maszyn
22. NG2
23. Odra PCC Rokita
24. Selena
25. Teta
26. Work Service
27. Wróbel
28. Vitbis
29. Zetkama

Specyfika prowadzonych badań, zwłaszcza organizacyjna trudność w kontakcie z odpowiednimi przedstawicielami wyżej wymienionych przedsiębiorstw, spowodowały znaczące wydłużenie czasu ich realizacji. W efekcie trwały one niemal 3 lata obejmując okres lat 2009 – 2011. To powoduje, że praktyki zidentyfikowane w poszczególnych przypadkach mogą nieco odbiegać od obecnie stosowanych. Wynikać to może zarówno ze zmian sytuacji rynkowej jak i dojrzewania praktyk zarządzania w poszczególnych przedsiębiorstwach. Wydaje się jednak, iż nawet częściowa dezaktualizacja pozyskanego materiału badawczego w tego typu badaniach nie zmniejsza jego wartości poznawczej. W sytuacji, gdy w badaniu chodzi o rozpoznanie różnych doświadczeń w możliwie zróżnicowanych przedsiębiorstwach, z punktu widzenia poznawczego informacje o praktykach stosowanych w nieodległej przeszłości są równie interesujące, jak te obserwowane dziś. I tak służą one bowiem do formułowania wniosków uogólniających, a nie do rozwiązywania konkretnych problemów poszczególnych podmiotów. W tej sytuacji poszczególne przypadki należy traktować raczej jako stosunkowo uniwersalną egzemplifikację możliwych sytuacji i rozwiązań niż jako diagnozę sytuacji w poszczególnych podmiotach (co wymagałoby nieustannej aktualizacji danych).

Opisywana wyżej procedura badawcza wiąże się z szeregiem znaczących ograniczeń. Przede wszystkim fragmentaryczny sposób rozpoznania rzeczywistości w żadnym wypadku nie pozwala na uogólnianie formułowanych wniosków. W sytuacji, gdyby badane podmioty były wybitnie nietypowe, ich rozpoznanie nie przyczyni się do istotnego pogłębienia wiedzy o praktyce gospodarczej. Z drugiej strony stosunkowo uciążliwa dla rozmówców, a często kłopotliwa forma prowadzenia badań istotnie ogranicza możliwość poszerzania próby badawczej i włączania w jej skład najbardziej pożądanych podmiotów. Czasochłonność badania, trudność przełamywania oporów do ujawniania zagadnień objętych w dużym stopniu tajemnicą może prowadzić do luk badawczych utrudniających wnioskowanie. Pomimo to zgromadzony w opisywanym badaniu materiał empiryczny okazał się satysfakcjonujący. Pozwolił rozpoznać bardzo różne doświadczenia i problemy w zakresie realizacji strategii. Dał wartościową podstawę dla projektowania

rozwiązań i procedur wspomagających procesy wdrożeniowe. Pozwolił na sformułowanie propozycji na tyle uniwersalnych, że mogą być inspirujące dla bardzo różnych podmiotów niekoniecznie podobnych do uczestników badania.

## PODSUMOWANIE

Z pewnością nie istnieje jedna, uniwersalna metoda badania zaspokajająca wszystkie potrzeby zarządzania strategicznego. W zależności od problemu badawczego niezbędne są różne sposoby badania.

Tam gdzie celem jest zidentyfikowanie prawidłowości, rozpoznanie stanu zarządzania strategicznego w różnych wymiarach, stworzenie uogólnionego obrazu praktyki w tym zakresie niezastąpione są metody ilościowe. Będą się one opierać na możliwie rozbudowanych badaniach ankietowych. Kluczem do sukcesu jest w tym wypadku reprezentatywność próby, wartość uzyskanych odpowiedzi, umiejętność statystycznego opracowania wyników.

Nauka zarządzania strategicznego obok walorów poznawczych powinna też mieć ambicje projektowania rozwiązań przydatnych praktyce gospodarczej. W tym wypadku chcąc zapewnić realność propozycji, też należy odwoływać się do rzeczywistości, z tym że w tej roli korzystniejszym sposobem rozpoznania praktyki wydają się studia przypadków. Głębiej identyfikują problemy, pozwalają rozpoznać zarówno pozytywne jak i negatywne doświadczenia. To jest szczególnie wartościową inspiracją dla projektowania rozwiązań i modeli usprawniających bądź zmieniających stosowane praktyki.

## STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest możliwościom wykorzystania metod ilościowych i jakościowych w zarządzaniu strategicznym. Nie istnieje jedna optymalna procedura badawcza typowa dla zarządzania strategicznego. Przydatne są reprezentatywne badania ankietowe, prowadzące do statystycznie opracowywanych wyników. Pozwalają one na dogłębne rozpoznanie prawidłowości w praktyce gospodarczej czego ilustracją jest opisywany projekt badawczy poświęcony przejawom ewolucji zarządzania strategicznego w toku rozwoju przedsiębiorstw.

Równie istotną metodą badań empirycznych mogą być studia przypadków. Pozwalają one na znacznie głębsze rozpoznanie doświadczeń praktycznych bez czego niemożliwe jest projektowanie narzędzi, metod, modeli postępowania służących usprawnianiu praktyki gospodarczej.

Dopełnianie się różnych metod badawczych jest niezbędne ze względu na funkcje zarządzania strategicznego jako nauki zarówno opisującej jak i modelującej rzeczywistość.

## SUMMARY

**Quantitative and qualitative research in strategic management – case studies**

The article describes the possibilities to use quantitative and qualitative methods in strategic management. There is no universal procedure which may be typical for strategic management. Researchers may find useful the representative surveys, leading to statistically compiled results. They enable a diagnosis of regularity in economic practice which is represented by research project describing the evolution of strategic management during the development of enterprises.

Case studies can be equally important empirical research method. They allow a much deeper recognition of the practical experience which enables designing tools, methods, models of acting aimed at improving business practice.

Completion of various research methods is necessary because of the functions of strategic management as a science, both describing and modeling reality.

Jarosław Karpacz
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach
Bogdan Nogalski
Uniwersytet Gdański

# Studium przypadku w badaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji

## 1. WOKÓŁ GŁÓWNEGO TEMATU DYSKUSJI – WPROWADZENIE

Zarysowany w prowadzonej dyskusji[1] problem identyfikacji metod badania podstawowych i strategicznych problemów zarządzania strategicznego współczesnych przedsiębiorstw jest zagadnieniem niezwykle istotnym z punktu widzenia poprawności metodycznej procesu identyfikacji, diagnozowania problemów i uzyskiwanych wyników. Sformułowane – w zaproszeniu do dyskusji – [wobec poznawanych zagadnień] pytania problemowe, związane są z poprawnością wyboru narzędzi [metod] badawczych. Pytania: *Czy i na ile nomotetyczne oraz idiograficzne metody badania problemów zarządzania strategicznego wzbogacają teorię tej dyscypliny?, Czy istnieją oryginalne procedury badawcze immanentne dla zarządzania, w tym zarządzania strategicznego?, Czy eksperymenty i symulacje jako metody badawcze są możliwe do przeprowadzenia w obszarze zarządzania strategicznego?, Czy ilościowe metody optymalizacji rozwiązania problemów oraz prognozowania przyszłości są współcześnie użyteczne w zarządzaniu strategicznym?* w sposób bardzo precyzyjny określają zarys problemu przed jakim staje badacz zgłębiający we współczesnym przedsiębiorstwie poznawczo naturę zagadnień z zakresu zarządzania strategicznego. Z tego względu pojawiające się problemy natury metodycznej, z punktu widzenia poprawności wnioskowania i poznania, mają charakter kluczowy.

[1] Dyskusja dotyczy metod badań problemów zarządzania strategicznego.

Przy poszukiwaniu odpowiedzi na sformułowane pytania trzeba postępować zgodnie z założeniem [tezą], że: sposób osiągania celu naukowego, poznawczego wynika z rygorystycznego zastosowania prawidłowo dobranej [i właściwie opisanej] metody badawczej. Impulsem poprawności owego dobru jest:

- Po pierwsze – przyjmowany dla konkretnego procesu poznawczego paradygmat badawczy. Może mieć on charakter ***pozytywistyczny*** [testowanie hipotez, występowanie zmiennych zależnych i niezależnych, obiektywizm rzeczywistości, wiedzy i badawcza], ***interpretatywny*** [subiektywizm rzeczywistości, zależność wiedzy od języka, wspólnych wartości, świadomości, niemożność oddzielenia badanego zjawiska od otoczenia (brak zmiennych zależnych i niezależnych)] lub ***krytyczny*** [subiektywizm rzeczywistości, krytyka istniejącego stanu rzeczy, subiektywizm badacza].

- Po drugie – nasycenie przyjmowanego paradygmatu badawczego adekwatnymi dla niego metodami badawczymi, opisującymi konkretny typ badań; i tak: ***paradygmat pozytywistyczny*** egzemplifikowany jest poprzez: metody statystyczne, eksperyment, case study, czy etnografię/field study, z kolei ***paradygmat interpretatywny*** egzemplifikowany może być poprzez: case study, etnografię/field study, action research[2], grounded theory, i ***paradygmat krytyczny*** egzemplifikowany jest poprzez: krytykę ideologiczną, badania archiwalne (historyczne), etnografię i action research.

- Po trzecie – orientując się na konkretny typ badań i poszukując w nim rozwiązań, możliwe jest koncentrowanie się na metodach ilościowych bądź jakościowych[3] lub jednoczesnym [mixed] korzystaniu z dwóch wcześniej wymienionych metod.

Spośród metod jakościowych najwięcej miejsca w dyskusji w odniesieniu do badań zagadnień z zakresu zarządzania strategicznego, poświęca się metodzie studium przypadku. Zyskuje ona z roku na rok na popularności[4]. W niniejszym opracowaniu – z uwagi na zastosowanie tej metody do identyfikacji i wyjaśniania sformułowanego w nim problemu – studium przypadku

---

[2] Szerzej patrz: B. Nogalski, A. Szpitter, M. Karlikowski, *Wykorzystanie doświadczeń metodycznych doradztwa naukowego w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa*, K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, *Metodyczne problemy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, w druku.

[3] Cechy metod jakościowych i ilościowych oraz identyfikowane różnice, patrz: J. Dul, T. Hak, *To quantify or to qualify: That's not the question*, Journal of Purchasing & Supply Management, No 13, 2007, poz. 207 oraz M. D. Dobrzyński, *Procesy integracji w łańcuchu dostaw towarów konsumpcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa – Białystok 2009, s. 29.

[4] Szerzej o metodzie patrz w: M. D. Dobrzyński, *Procesy integracji …*, s. 27-36.

potraktowane zostało jako[5] *empiryczny wywiad, którego celem jest wyjaśnienie fenomenu w powiązaniu z jego realnym kontekstem, granice pomiędzy fenomenem i kontekstem są ewidentne, wykorzystane źródła danych mają wieloraki charakter*[6]. Zastosowane podejście z wykorzystaniem w niniejszym opracowaniu analizy przypadku wyczerpuje także znamiona [cechy] przypadku *badawczego*, *opisowego, objaśniającego, interpretacyjnego*, a także przypadku *oceniającego.*

Skuteczność poznawcza stosowania case study jako metody badawczej w analizie problemów i zagadnień zarządzania strategicznego jest szeroko dyskutowana. Stanowi ona pokłosie sporu o paradygmat metodologiczny przy rozpatrywaniu i posługiwaniu się – jak wcześniej wspomniano – znaczenia dla rozwiązywania problemów strategicznych metod ilościowych i jakościowych. Wydaje się – jak pisze M. D. Dobrzyński[7] – że podstawowymi problemami do rozstrzygnięcia w przyszłości będą: przesłanki wyboru tradycji metodologicznej [tj. podejścia, wyboru zajmowania się nauką, zawierające w sobie techniki i metody], zasady wyboru studiów przypadków, łączenie w ramach jednego badania szkół metodologicznych,; Jakościowej i ilościowej, czy kwestia dopuszczalności prekonceptualizacji badań. Syntetycznym podsumowaniem obecnego stanu dyskusji wydaje się tytuł artykułu A. Dubois L. Arauno[8], będącego odpowiedzią na dyskusję w periodyku Journal of Purchasing & Supply Management: The winding Road ahead.

## 2. CEL OPRACOWANIA

Wysoka niestabilność otoczenia i rosnące znaczenie wiedzy w osiąganiu przewagi konkurencyjnej to warunki, które popychają kadrę zarządzającą przedsiębiorstwami w kierunku interpretowania szans i zagrożeń podczas

---

[5] Badacze zdefiniowali kilka rodzajów studiów przypadku: ***przypadek badawczy***, badający fenomen poprzez pozyskanie o nim danych interesujących badacza; sformułowanie pytań badawczych i hipotez może być poprzedzone badaniami o charakterze pilotażowym; ***przypadek opisowy***, opisujący naturę fenomenu za pomocą danych pozyskanych z wywiadu; niektórzy badacze sugerują, ze opis powinien mieć formę narracji; ***przypadek objaśniający***, w którym analiza danych [zarówno dotyczących przypadku, jak i zewnętrznych] prowadzi do wyjaśnienia fenomenu; ten rodzaj przypadku może być użyty do weryfikacji hipotez; ***przypadek interpretacyjny***, w którym dane interpretowane poprzez stworzenie kategorii koncepcyjnych, potwierdzających lub odrzucających przypuszczenia powstałe dzięki tym danym; ***przypadek oceniający***, dzięki któremu badacz tworzy swoje sądy o fenomenie na podstawie danych o nim; ***przypadek skrajny***, w którym punkt widzenia badacza [np. hipoteza] jest potwierdzany poprzez fenomen o cechach ekstremalnych; *przypadek krytyczny*, który ma strategiczne [bardzo ważne] znaczenie dla wyjaśnienia badanego problemu; sądy dotyczące przypadku krytycznego są generalizowane [według zasady: jeżeli jest to słuszne dla danego przypadku, jest również słuszne dla wszystkich przypadków]; ***przypadek pragmatyczny***, definiowany jako wzorzec czy prototyp, przypadki pragmatyczne charakteryzują w sposób ogólny organizację czy społeczność. Tamże, s. 30-31.

[6] Patrz też, R.K. Yin, *Case study research: Desing and methods*, Sage Publications, 2002, p. 23.

[7] M. D. Dobrzyński, *Procesy integracji …*, s. 36.

[8] A. Dubois, L. Araujo, *The winding road ahead: A reply*, "Journal of Purchasing & Supply Management", No 13, 2007, pp. 221-222.

podejmowania decyzji strategicznych, efektywnego zarządzania ryzykiem oraz innowacyjności. Orientacja przedsiębiorcza organizacji może być drogą do jej sukcesu[9], czyli do wzrostu udziału w rynku i zwiększania zysków. To dzięki niej istniejące organizacje „ożywają" czyniąc ludzi bardziej twórczymi i zarazem odpowiedzialnymi za podejmowane decyzje[10].

Wskazane argumenty przykuwają uwagę badaczy i skłaniają do tego, że chcą opisywać rzeczywistość przedsiębiorczości organizacyjnej i zrozumieć ją docierając do szczegółów i subiektywnych opinii kadry zarządzającej. W tym celu potrzebne są narzędzia badawcze, które umożliwią pomiar orientacji przedsiębiorczej.

Celem opracowania jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: jak orientacja przedsiębiorcza wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa?

Przyjęto za W. Czakonem, że przejawem przewagi konkurencyjnej jest osiąganie w długich przedziałach czasu rentowności wyższej niż przeciętna w branży[11]. A zrozumienie dlaczego niektóre organizacje osiągają wyższe wyniki od innych jest kluczowym celem badań w zakresie zarządzania.

Istnieją propozycje pomiaru orientacji przedsiębiorczej, które zostały wykorzystane.

Podstawowym problemem pomiaru orientacji przedsiębiorczej jest trudność jej operacjonalizacji, która jest konsekwencją złożoności tego zjawiska a co za tym idzie niejednoznacznego definiowania tego konstruktu [fenomenu].

## 3. PROBLEMY POMIARU ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ

Istotą przedsiębiorczości organizacyjnej jest strategiczne ukierunkowanie na rozwój, chęć do podejmowania wyważonego ryzyka, tolerancja nieokreśloności, uczenie się na porażkach, promowanie elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy i dzięki temu jest swoistą strategią działania organizacji[12]. Organizacje, które stosują przedsiębiorczą strategię mają większe możliwości rozwoju i osiągają wyższe wyniki finansowe, niż organizacje, które takiej strategii nie realizują[13].

Przedsiębiorczość organizacyjna jest konstruktem teoretycznym. Konstrukt ten jest podstawą do operacjonalizacji i pomiaru badanego zjawiska. Wybrane sposoby definiowania przedsiębiorczości organizacyjnej przedstawiono w poniższej tabeli 1.

---

[9] R. D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, "Entrepreneurship. Theory & Practice" 2009, Vol. 33, No. 1, s. 19-46.

[10] Tamże, s. 19-46.

[11] W. Czakon, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 5, s. 5-8.

[12] M. Bratnicki, M. Kulikowska, *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 130.

[13] J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*, „Journal of Business Venturing" 2005, Vol. 20, No. 1, s. 71-81.

**Tabela 1. Przykładowe definicje pojęciowe i wymiary konstruktu przedsiębiorczość organizacyjna**

| Definicja i autor | Wymiary (zmienne) |
|---|---|
| Tworzenie nowych organizacji<br>(*W.B. Gartner 1988)* | – efektywność nowych przedsiębiorstw<br>– przetrwanie nowej organizacji |
| Przedsiębiorczość organizacyjna to stopień rozwoju nowych produktów czy rynków. Organizacja jest przedsiębiorcza, jeśli opracowuje więcej nowych produktów, a także wchodzi na większą ilość nowych rynków niż konkurenci<br>*(D.F. Jennings, J.R. Lumpkin 1989)* | – innowacyjność<br>– wprowadzanie nowych produktów<br>– wchodzenie na nowe rynki<br>– pozycjakonkurencyjna<br>– natężenie przedsiębiorczości |
| Przedsiębiorczość organizacyjna jest to proces, za pomocą którego organizacja angażuje się w dywersyfikację poprzez rozwój wewnętrzny. Taka dywersyfikacja wymaga nowych kombinacji zasobów w celu poszerzenia działalności przedsiębiorstwa o obszary niezwiązane lub związane w niewielkim stopniu z dotychczasową działalnością<br>*(R.A. Burgelman 1989)* | – rozwój organizacji<br>– zarządzanie jakością<br>– skuteczność dywersyfikacja<br>– zarządzanie zasobami<br>– efektywność wchodzenie w nowe pola działalności |
| Przedsiębiorczość organizacyjna obejmuje dwa rodzaje zjawisk i procesów związanych z tymi procesami: narodziny nowego przedsięwzięcia wewnątrz istniejącej organizacji (np. innowację, projekt, nowy produkt), transformację organizacji poprzez odnowienie kluczowych pomysłów, norm, wartości, na których została ona zbudowana<br>*(W.D. Guth, A. Ginsberg 1990)* | – innowacyjności<br>– efektywność odnowy strategicznej<br>– intraprzedsiębiorczość<br>– efektywność projektów |
| Przedsiębiorczość organizacyjna jest zbiorem innowacji, odnowy organizacji oraz podejmowania działań przedsiębiorczych<br>*(S.A. Zahra 1996)* | – podejmowanie działań przedsiębiorczych<br>– innowacyjność<br>– nabywanie nowych umiejętności<br>– rozszerzanie działań na obecnym lub nowym rynku<br>– wartość dodana<br>– efektywność finansowa<br>– efektywność pozafinansowa |
| Wykorzystanie szans poprzez nowe kombinacje zasobów w sposób mający wpływ na rynek<br>*(J. Wiklund 1998)* | – innowacyjność<br>– wprowadzanie nowych produktów, usług, technologii |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 26-29.

Wyróżnione definicje przedsiębiorczości organizacyjnej wskazują na niejednoznaczność rozumienia tego konstruktu. Mimo to można z nich stworzyć pewien obraz przedsiębiorczości organizacyjnej, jako koncepcji opisującej działania przedsiębiorcze w istniejących organizacjach, których zasadniczym wyrazem są innowacje, związane z wprowadzaniem nowego

elementu, podejmowaniem ryzyka, uruchamianiem i podejmowaniem nowych przedsięwzięć.

Orientacja przedsiębiorcza a innymi słowy orientacja strategiczna odzwierciedla nastawienie organizacji do angażowania się w działania strategiczne mające charakter innowacyjnych, proaktywnych i obarczonych ryzykiem[14]. Dodatkowo ten katalog wymiarów uzupełniany jest o tendencję do bycia agresywnym wobec konkurentów i proaktywnym względem szans[15]. Stąd też orientacja przedsiębiorcza jest strategią organizacji pozwalającą realizować jej wizję i osiągać konkurencyjną przewagę[16].

Zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa orientacja przedsiębiorcza to zbiór procesów, struktur, metod, praktyk, stylów i zachowań, jakie kadra zarządzająca wykorzystuje, aby działać w sposób przedsiębiorczy, uporządkowany w postaci pięciu wymiarów: agresywnej konkurencyjności, innowacyjności, proaktywności, podejmowania ryzyka i niezależności[17]. Wskazane wymiary mogą mieć różne natężenie w zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa (wielkości, strategii, zasobach, kultury, kadry menedżerskiej) i otoczenia w jakim jest osadzone (oddziaływania interesariuszy, cyklu koniunkturalnego itp.). W tym kontekście otoczenie należy traktować jako zbiór wzajemnie powiązanych organizacji, co oznacza, że działalność przedsiębiorstwa w tymże otoczeniu odbywa się w powiązaniach między nim samym a innymi organizacjami. Konceptualizację orientacji przedsiębiorczej przedstawiono w tabeli 2.

Ze względu na pierwszoplanową rolę, jaką *niezależność* odgrywa w urzeczywistnianiu przedsiębiorczości uznaje się ją za kluczowy element orientacji przedsiębiorczej[18]. Niezależność odnosi się do działań podejmowanych przez jednostkę lub zespół zmierzających do tworzenia pomysłów i wizji oraz ich realizacji[19]. Niezależność stwarza możność samokierowania w podążaniu za szansami i ich wykorzystywania[20]. W szerszym kontekście autonomia odnosi się do działań podejmowanych niezależnie od barier i granic organizacyjnych. Wysoki poziom autonomii uważany jest za klucz działań przedsiębiorczych[21].

---

[14] J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, "Strategic Management Journal" 1989, Vol. 10, No. 1, s. 75-87.

[15] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, „Journal of Business Venturing" 2001, Vol. 16, No. 5, s. 429–451.

[16] A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship. Theory & Practice" 2009, Vol. 33, No. 3, s. 761-787.

[17] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, Vol. 21, No. 1, s. 135-172.

[18] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, Linking..., s. 429–451.

[19] C.W. Langfred, *The Paradox of Self-management: Individual and Group Autonomy in Work Groups*, „Journal of Organizational Behavior" 2000, Vol. 21, No. 5, s. 563–585.

[20] W. Dyduch, *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach* [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 91–106.

[21] L. Schjoedt, *Entrepreneurial Job Characteristics: An Examination of Their Effect on Entrepreneurial Satisfaction*, „Entrepreneurship. Theory & Practice", 2009, Vol. 33, No. 5, s. 619–644.

**Tabela 2. Wymiary i subwymiary orientacji przedsiębiorczej**

| Wymiar orientacji przedsiębiorczej | Subwymiary orientacji przedsiębiorczej |
|---|---|
| Niezależność | – swoboda działania przedsiębiorcy<br>– wprowadzanie w życie pomysłu, wizji i doprowadzanie ich do końca<br>– zdolność do bycia samoukierunkowanym w procesie poszukiwania szans<br>– działania podejmowane w organizacji niezależnie od sztywnych ram organizacyjnych<br>– kontekstualność – zależy od wielkości organizacji, stylu zarządzania i struktury |
| Innowacyjność | – twórcza destrukcja<br>– tendencja do rozwijania i wspierania nowych pomysłów<br>– wychodzenie z przedsięwzięciami poza istniejący stan rzeczy<br>– eksperymentowanie z całkowicie nowymi oraz ulepszanymi produktami i technologiami |
| Podejmowanie ryzyka | – przedsięwzięcia w nieznanych obszarach<br>– angażowanie bardzo dużych ilości zasobów<br>– pożyczanie dużych ilości zasobów |
| Proaktywność | – aktywne poszukiwanie nowych szans<br>– przewodzenie konkurencji<br>– promowanie innowacji i rozwoju w miejsce koncentrowania się na ustabilizowanych systemach<br>– wprowadzanie nowych produktów i pokonywanie konkurentów w miejsce współdziałania<br>– strategiczne eliminowanie działań, które znajdują się w fazie dojrzewania lub schyłku w cyklu życia |
| Konkurencyjna agresywność | – ukierunkowane działanie organizacji nacelowane na stawianie wyzwań konkurentom<br>– osiąganie lepszej pozycji na rynku<br>– odpowiadanie na sygnały rynku<br>– tworzenie trendów a nie podążanie za nimi |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying* ..., s. 135-172; W. Dyduch, *Pomiar* ..., s. 100.

Drugi wymiar orientacji przedsiębiorczej – *innowacyjność* – zazwyczaj określana jako cecha (zjawisko, proces) warunkująca wystąpienie zdecydowanie pozytywnie ocenianych i wysoce pożądanych zjawisk i procesów[22]. Zatem to zaangażowanie się przedsiębiorstwa w proces twórczy, którego wynikiem mogą być nowe produkty, procesy technologiczne dla organizacji i/lub branży[23]. Innowacje charakteryzują się pewnymi atrybutami, które przedstawiono w tabeli 3.

[22] J. Lichtarski, *O granicach innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 313.

[23] M. Pichlak, *Eksploracja i eksploatacja w kontekście innowacyjności organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2011, nr 1, s. 26-31.

**Tabela 3. Cechy innowacji**

| Cecha innowacji | Opis |
|---|---|
| Niepewność | Z reguły nie można przewidzieć ani źródeł, ani okazji do podjęcia działań innowacyjnych. Przedstawienie prognoz dotyczących rezultatów innowacji często wymaga doświadczenia oraz bezprecedensowych działań. Postęp innowacyjny przejawia się nieprzewidzianymi zrywami, opóźnieniami i trudnościami. W związku z tym dotrzymanie rzeczywistego tempa prac założonego w planach może okazać się nierealne a przewidywane koszty mogą zostać przekroczone. Zatem ostateczne rezultaty działań są wysoce niepewne. |
| Intensywna absorpcja wiedzy | Zdolność wykorzystania zewnętrznych źródeł wiedzy jest w znacznej mierze funkcją wcześniejszej wymiany wiedzy bądź zdolności absorpcyjnej odbiorcy wiedzy. Przy czym zdolność absorpcyjna to zdolność przedsiębiorstwa do rozpoznawania nowych wartościowych informacji zewnętrznych, przyswajania ich i zastosowania w celach komercyjnych. Zdobywanie nowej wiedzy opiera się na inteligencji, kreatywności, uczeniu się oraz gromadzeniu doświadczenia. Ze względu na brak usystematyzowania wiedzy uczestników procesu innowacyjnego i w związku z tym brak możliwości do jej przekazania innym, działania w tym procesie są bardzo podatne na zmiany. |
| Kontrowersje | Innowacje zawsze konkurują z alternatywnymi sposobami działania. Czasem już samo istnienie potencjalnej innowacji jest postrzegane jako zagrożenie dla aktualnych interesów. |
| Przekraczanie granic | Proces innowacji rzadko ogranicza się wyłącznie do jednego obszaru funkcjonalnego. W rezultacie tworzy się nowe kombinacje zasobów, które zapewniają przedsiębiorstwu możliwość wyróżniania się w ramach istniejącego rynku a przez to mogą być źródłem jego przewagi konkurencyjnej. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Dyduch, *Pomiar ...*, s. 79-80; J. H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660-679.

Wprowadzanie innowacji odbywa się we wszystkich sferach działania przedsiębiorstwa: od kreowania nowych produktów przez doskonalenie organizacji do taktyki działania[24]. Z punktu widzenia przedmiotu innowacji oraz związanych z nimi następstw, innowacje można podzielić na:[25]

- produktowe, które polegają na wytworzeniu nowych produktów lub doskonaleniu już istniejących. Stanowią więc one każde unowocześnienie dotyczące produktu istniejącego, ale również jest to każdy całkowicie nowy produkt różniący się od dotychczas istniejących na rynku. Innowacje produktowe mogą polegać na zmianach właściwości fizycznych

[24] A. Szpitter, *Zarządzanie innowacjami* [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 355.

[25] Por. m. in.: S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 68.

istniejących produktów, znajdowaniu nowych zastosowań dla istniejących produktów czy też tworzeniu całkowicie nowych produktów[26],

- procesowe, które dotyczą zmian w procesie wytwórczym. Obejmują każde działanie wprowadzając nowe systemy wytwarzania i zarządzania, ale także nowy sposób docierania do odbiorców produktu. Mogą stanowić także połączenie tych obszarów aktywności przedsiębiorstwa.

Kolejnym wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest *podejmowanie ryzyka*. W kontekście zarządzania strategicznego ryzyko może dotyczyć podjęcia się niepewnego przedsięwzięcia, zaangażowania relatywnie dużej części zasobów czy relatywnie duże zadłużenie się[27]. Można go określić jako stopień, do którego kadra zarządzająca jest gotowa na duże i ryzykowne zaangażowanie zasobów, tzn. takie, które ma uzasadnione prawdopodobieństwo poniesienia porażki. Przedsiębiorstwa o orientacji przedsiębiorczej charakteryzują się angażowaniem znacznych ilości zasobów w celu osiągnięcia wysokich zwrotów dzięki wykorzystaniu dostrzeżonych szans[28].

Czwartym wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest *proaktywność*, która oznacza ciągłe podążanie za szansami, eksperymentowanie z potencjalnymi odpowiedziami na zmieniające się trendy rynkowe i może przejawiać się w: poszukiwaniu nowych szans, które mogą, ale nie muszą być związane z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa, wyprzedzaniu konkurentów poprzez wprowadzanie nowych produktów i marek, eliminowaniu działań strategicznych, które znajdują się w fazie dojrzałości lub spadku w cyklu życia[29]. Proaktywność może odnosić się do podejmowania działań mających na celu wywarcie wpływu na otoczenie[30] poprzez wejście na nowe lub dotychczasowe rynki z nowymi lub już istniejącymi produktami. Przeciwieństwem proaktywności jest pasywność, czyli obojętność, nieaktywność wobec szans.

Koncepcja orientacji przedsiębiorczej skłania do rozumienia proaktywności jako procesu mającego na uwadze szybsze niż konkurenci przewidywanie i działanie z myślą o przyszłych potrzebach klientów. Obejmuje więc ona zarówno podejmowanie przez organizację działań dotyczących kształtowania otoczenia, jak i umiejętność odpowiedzi na wyzwania stawiane przez konkurentów.

Proaktywność związana jest z *konkurencyjną agresywnością*[31], która jest ostatnim – piątym wymiarem orientacji przedsiębiorczej w prezentowanej koncepcji G.T. Lumpkina i G.G. Dessa. Dotyczy ona skłonności organi-

---

[26] A. Sus-Juchnowska, *Ryzyko innowacji produktowych*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 142.

[27] W. Dyduch, *Pomiar* ..., s. 98.

[28] J. Wiklund, D. Shepherd, *Entrepreneurial* ..., s. 71-91.

[29] W. Dyduch, *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach*, [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2006, s. 97.

[30] H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11, No. 4, s. 17–27.

[31] C.L. Wang, *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance*, "Entrepreneurship. Theory & Practice" 2008, Vol. 32, No. 4, s. 635-657.

zacji do stawiania wyzwań konkurentom w celu wejścia na dany rynek lub poprawienia własnej pozycji. Może ona przybrać formę konfrontacji lub walki. Odzwierciedla też umiejętność podejmowania niekonwencjonalnych działań w przeciwieństwie do stosowania tradycyjnych metod konkurowania do których należą: skanowanie otoczenia konkurencyjnego, analizowanie i wykorzystywanie słabości konkurentów, koncentrowanie się na produktach, wnikliwe monitorowanie kosztów[32].

## 4. POMIAR ORIENTACJI PRZEDSIĘBIORCZEJ ORGANIZACJI. STUDIUM PRZYPADKU[33]

Pomiaru orientacji przedsiębiorczej dokonano za pomocą zmodyfikowanego narzędzia zaproponowanego przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa[34], a wykorzystanego w badaniach przez W. Dyducha[35].

Takie podejście ma co najmniej kilka zalet. Po pierwsze, narzędzie to ma swoje umocowanie w teorii. Po wtóre, w pełni narzędzie wykorzystane zapewnia jego spójność i rzetelność pomiaru. Po trzecie, zastosowanie tego narzędzia pomiaru pozwoli zwiększyć aktualny stan wiedzy na temat orientacji przedsiębiorczej celowo dobranego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Przy doborze przedsiębiorstwa kierowano się poziomem efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji znajdującym odzwierciedlenie w przewadze konkurencyjnej. Wielokrotne nagrody uzyskiwane przez przedsiębiorstwo tak w Polsce, jak i innych krajach na świecie za projektowanie technologii, produkcję i sprzedaż wyrobów chemicznych do galwanotechniki, obróbki metali, przemysłu górniczego, hutniczego, motoryzacyjnego i petrochemicznego, przetwórstwa tworzyw sztucznych, lotnictwa oraz do innych środowisk pracy sugerują, iż spełnia ono warunki by poddać je badaniu, a uzyskane wyniki będą interesujące poznawczo. Po czwarte, wykorzystanie narzędzia pomiaru stworzy możliwość porównań wyników badań uzyskanych przez innych badaczy tego zjawiska.

Informacje o aktywności przedsiębiorstwa produkcyjnego są efektem przeprowadzonego w grudniu 2010 wywiadu (z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety) z jednym ze współwłaścicieli zarządzających tym podmiotem. Badania dotyczą lat 2009-2010.

*Charakterystyka badanego podmiotu.* Poddane badaniu małe przedsiębiorstwo działa od 1987 roku. Jest jedną z najstarszych Jednostek Innowacyjno-Wdrożeniowych w Polsce, specjalizującą się w opracowywaniu i produkcji wysokiej jakości ekologicznych technologii, stosowanych głównie w przemyśle ciężkim (galwanotechnika, obróbka metali, preparaty dla odlewnictwa, chemia samochodowa, ciecze hydrauliczne, chemia budowlana). Ma na koncie liczne patenty, wśród których są m.in.: płyny do chłodnic, odrdzewiacze, preparaty do impregnacji, wodozmywalne oleje i smary, eko-

[32] W. Dyduch, *Pomiar ...*, s. 99.
[33] Badania realizowane w ramach projektu badań statutowych 113/S.
[34] G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying ...*, s. 135-172.
[35] W. Dyduch, *Pomiar ...* .

logiczne brykiety energetyczne czy dodatki do paliw, a ostatnio także suplementy diety i kosmetyki. Proekologiczne technologie mają eliminować użytkowane preparaty toksyczne oraz trudno biodegradowalne. Przedsiębiorstwo stawia również na opracowywanie innowacyjnych technologii wpływających na poprawę zdrowia i urody człowieka. Opracowano już preparaty na bazie złota i srebra, które stopniowo wprowadzane są na rynek, a niebawem pojawi się rewolucyjny preparat oparty o organiczne związki krzemu i boru[36]. Warto dodać, że przełomowe innowacje, które przedsiębiorstwo ma na swoim koncie, choć zdaniem M. Romanowskiej nie zdarzają się często, to jednak doprowadzają do przewartościowania wszystkich dziedzin gospodarki i wymagają ogromnych kosztów wdrożenia[37].

*Pomiar orientacji przedsiębiorczej*. Wykorzystując narzędzie pomiaru proponowane przez W. Dyducha będzie można dokonać pomiaru orientacji przedsiębiorczej w poszczególnych jej wymiarach tj.: innowacyjności, proaktywności, konkurencyjnej agresywności, niezależności i podejmowanego ryzyka.

**Tabela 4. Identyfikacja orientacji przedsiębiorczej**

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *1. Kadra zarządzająca stosuje:* | | | | | | |
| nacisk na marketing wypróbowanych produktów | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | nacisk na innowacje |
| *2. Jak dużo nowych linii produktów przedsiębiorstwo wprowadziło w porównaniu do konkurencji w ciągu ostatnich trzech lat?* | | | | | | |
| żadnych nowych linii produktów | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | bardzo wiele nowych linii produktów |
| zmiany w produktach były mało znaczące | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | zmiany w produktach były rewolucyjne |
| *3. W stosunkach z konkurentami przedsiębiorstwo:* | | | | | | |
| odpowiada na działania inicjowane przez konkurentów | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | samo rozpoczyna działania, na które później odpowiadają konkurenci |
| bardzo rzadko jest pierwszym przedsiębiorstwem wprowadzającym nowe produkty | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | bardzo często jest pierwszym przedsiębiorstwem wprowadzającym nowe produkty |
| stara się unikać starć konkurencyjnych | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | dąży do rywalizacji z konkurentami |
| *4. Kadra zarządzająca ogólnie prezentuje:* | | | | | | |
| silną tendencję do podejmowania projektów o niskim ryzyku (o normalnej i pewnej zyskowności) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | silną tendencję do podejmowania projektów o wysokim ryzyku (z szansą na wysoką zyskowność) |
| *5. Kadra zarządzająca ogólnie wierzy, że:* | | | | | | |
| ze względu na naturę otoczenia wskazane jest działać stopniowo i ostrożnie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ze względu na naturę otoczenia wskazane jest podejmowanie odważnych, szeroko zakrojonych działań niezbędnych do realizacji celów przedsiębiorstwa |

Źródło: opracowanie własne.

[36] Charakterystykę produktów tego przedsiębiorstwa zawarto w publikacji: J. Karpacz, B. Nogalski, A. Szpitter, A. Wójcik-Karpacz, *Innowacje materialnym wyrazem wykorzystania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Case study*, w: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 357-358.

[37] M. Romanowska, *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3, s. 16-20.

Wyniki badań empirycznych uwidoczniły bardzo duży nacisk kadry zarządzającej na innowacje, który znalazł swój wyraz w bardzo dużej liczbie (w stosunku do konkurentów) opracowanych i wdrożonych nowych linii produktów. Idzie to w parze z tendencją do podejmowania projektów o wysokim ryzyku (z szansą na wysoką zyskowność) i podejmowanie odważnych, szeroko zakrojonych działań niezbędnych do realizacji celów przedsiębiorstwa wynikających z natury otoczenia. Ponadto przedsiębiorstwo charakteryzuje się wysokim stopniem konkurencyjnej agresywności oznaczającym inicjowanie działań, na które później odpowiadają konkurenci oraz wprowadzenie całkowicie nowych produktów.

Warto dodać, że badane przedsiębiorstwo podejmując rywalizację ze światowymi potentatami w branży cieczy przemysłowych postawiło na wysoką jakość produktów osiąganą przez wdrożenie innowacji, które w wielu wypadkach skutkują obniżeniem kosztów wytwarzania u odbiorców[38].

Ogólnie rzecz ujmując, charakter realizowanych przez kadrę menedżerską działań świadczy o więcej niż wysokiej orientacji przedsiębiorczej badanego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Dzięki takiej orientacji przedsiębiorstwo może utrzymywać dystans dzielący go od konkurentów. Jest więc kolejne źródło przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa obok źródeł uznawanych za klasyczne tj. czasu dostawy, ceny, jakości produktów czy obsługi klienta.

Przewaga konkurencyjna oznacza więc górowanie nad konkurentami pod względem jakiegoś czynnika, w tym przypadku w ponadprzeciętnej rentowności.

**Tabela 5. Rentowność przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich trzech lat w stosunku do najważniejszych konkurentów**

| Wyszczególnienie | Odpowiedzi respondentów | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *Rentowność przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich trzech lat w porównaniu do najważniejszych konkurentów była*: | –1– dużo niższa | –2– niższa | –3– taka sama | –4– wyższa | –5– dużo wyższa |

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe [tab. 5] wskazuje, że przedsiębiorstwo o wysokiej orientacji przedsiębiorczej ma dużo wyższą rentowność, od tych przedsiębiorstw (konkurentów), które takiej orientacji nie posiadają.

## PODSUMOWANIE

Badanie miało charakter analizy przypadku. Wyniki pomiaru poziomu niezależności, innowacyjności, proaktywności, konkurencyjnej agresywno-

[38] Wyniki pomiaru innowacyjności tego przedsiębiorstwa zostały przedstawione w publikacji: J. Karpacz, B. Nogalski, A. Szpitter, A. Wójcik-Karpacz, *Innowacje materialnym wyrazem wykorzystania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Case study*, [w:] R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011, s. 345-363.

ści oraz podejmowanego ryzyka pozwoliły określić orientację badanego przedsiębiorstwa. Orientacja ta jest odzwierciedleniem reakcji kadry menedżerskiej na zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji i w niej samej a jej przejawem są całkiem nowe dla danego przedsiębiorstwa bądź ulepszone produkty. Ponadto przedstawione w niniejszym opracowaniu studium przypadku pozwoliło odsłonić to, że wprowadzane innowacje produktowe niejednokrotnie pociągają za sobą zmiany w procesach wytwarzania i zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to zarazem przypadek organizacji, w której działania przedsiębiorcze stanowią jej strategię.

Studium przypadku było też wysoce użyteczne, gdyż pozwoliło odsłonić powiązanie między poziomem orientacji przedsiębiorczej a osiąganą przewagą konkurencyjną. A zatem pozwala na sformułowanie hipotezy: *orientacja przedsiębiorcza jest pozytywnie powiązana z przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa.*

Aby podnieść moc wyjaśniającą zidentyfikowanej zależności a mając na względzie, iż wyników opartych na studium przypadku nie można uogólniać, skłania to z jednej strony do testowania wyłonionej w badaniach jakościowych hipotezy na reprezentatywnej próbie badawczej, z drugiej zaś możliwe jest też – w odniesieniu do badanego problemu rozwiązywanego w formie studium przypadku – zastosowanie zasady replikacji, w celu poparcia propozycji badawczych. W tym celu powtarza się studia przypadków, które są najbardziej podobne do realizowanego – zasada „most likely".

## LITERATURA:

[1] Bratnicki M., Kulikowska M., *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie*, w: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

[2] Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, "Strategic Management Journal" 1989, Vol. 10, No. 1.

[3] Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2005, nr 5.

[4] Dobrzyński M.D., *Procesy integracji w łańcuchu dostaw towarów konsumpcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa – Białystok 2009.

[5] Dubois A., Araujo L., *The winding road ahead: A reply*, "Journal of Purchasing & Supply Management", No 13, 2007.

[6] Dul J., Hak T., *To quantify or to qualify: That's not the question*, Journal of Purchasing & Supply Management, No 13, 2007.

[7] Dyduch W., *Badanie poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej w polskich firmach* [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, red. M. Romanowska, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

[8] Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.

[9] Dyer J. H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660-679.

[10] Ireland R. D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, "Entrepreneurship. Theory&Practice" 2009, Vol. 33, No. 1.

[11] Karpacz J., Nogalski B., Szpitter A., Wójcik-Karpacz A., *Innowacje materialnym wyrazem wykorzystania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. Case study*, w: Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[12] Langfred C.W., *The Paradox of Self-management: Individual and Group Autonomy in Work Groups*, „Journal of Organizational Behavior" 2000, Vol. 21, No. 5.

[13] Lichtarski J., *O granicach innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: Bieniok H., Kraśnicka T. (red.), *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.

[14] Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.

[15] Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, Vol. 21, No. 1.

[16] Lumpkin G.T., Dess G.G., *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle,* „Journal of Business Venturing" 2001, Vol. 16, No. 5.

[17] Nogalski B., Szpitter A., M. Karlikowski M., *Wykorzystanie doświadczeń metodycznych doradztwa naukowego w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa*, K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, *Metodyczne problemy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, w druku.

[18] Pichlak M., *Eksploracja i eksploatacja w kontekście innowacyjności organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2011, nr 1.

[19] Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship. Theory & Practice" 2009, Vol. 33, No. 3.

[20] Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji" 2011, nr 3.

[21] Schjoedt L., *Entrepreneurial Job Characteristics: An Examination of Their Effect on Entrepreneurial Satisfaction*, „Entrepreneurship. Theory & Practice", 2009, Vol. 33, nr 5.

[22] Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal" 1990, Vol. 11, No. 4.

[23] Sus-Juchnowska A., *Ryzyko innowacji produktowych*, w: Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

[24] Szpitter A., *Zarządzanie innowacjami*, w: Czerska M., Szpitter A. (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

[25] Wang C.L., *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance*, "Entrepreneurship. Theory & Practice" 2008, Vol. 32, No. 4.

[26] Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*, „Journal of Business Venturing" 2005, Vol. 20, No. 1.

## STRESZCZENIE

Celem opracowania jest próba rozpoznania orientacji organizacji dzięki dokonanemu pomiarowi poziomu innowacyjności, konkurencyjnej agresywności i niezależności, proaktywności i podejmowania ryzyka. Na rzecz jego realizacji skonstruowano narzędzie pomiaru oparte na pytaniach proponowanych przez W. Dyducha. Badanie ma charakter analizy przypadku. Przy doborze przedsiębiorstwa kierowano się poziomem efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji znajdującym odzwierciedlenie w przewadze konkurencyjnej. Ostatecznie podmiotem badań zostało małe przedsiębiorstwo produkcyjne zarejestrowane w regionie świętokrzyskim.

## SUMMARY

**Case study in the research of entrepreneurial orientation**

The aim of the paper is an attempt to identify the organization orientation by measuring the level of innovativeness, proactivity, autonomy, competitive aggressiveness and risk taking. In order to carry out this measurement a specific tool has been constructed. It is based on questions proposed by W. Dyduch. The research is a case study. When selecting companies, the level of effectiveness of organization functioning and development,

reflected in competitive advantage, has been taken into consideration. Finally, a small manufacturing company registered in the Świętokrzyskie region has been selected.

Mirosław Jarosiński
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

# Zastosowanie analizy przypadków w badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw

## WSTĘP

Studium przypadku, nazywane również analizą przypadku, to odpowiednik angielskiego *case study*, które to określenie przeniesione wprost z języka angielskiego również funkcjonuje w języku polskim.

Studium przypadku jest często kojarzone z procesem dydaktycznym, gdzie funkcjonuje jako ilustracja pewnych zachowań przedsiębiorstw lub stanowi obszerny opis uwarunkowań, w których znajduje się przedsiębiorstwo, na podstawie którego studenci muszą podjąć decyzję jak powinno się w danej sytuacji zachować kierownictwo tego przedsiębiorstwa. Przede wszystkim jednak studium przypadku to metoda badań jakościowych wykorzystywana w naukach społecznych.

Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie studium przypadku jako metody badań i pokazanie wykorzystania tej metody w badaniach nad internacjonalizacją przedsiębiorstw.

## STUDIUM PRZYPADKU – ZAGADNIENIA TEORETYCZNE

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji studium przypadku. Najszerszą definicję zaproponował R.K. Yin, który uważa, że „studium przypadku jest to badanie empiryczne, które analizuje współczesne zjawisko w swoim otoczeniu, zwłaszcza w sytuacji, w której granica pomiędzy badanym obiektem a jego otoczeniem nie jest zupełnie jasna. W analizie przypadku mamy do czynienia z sytuacją, w której istnieje o wiele więcej interesujących nas zmiennych, niż danych, a jednocześnie rezultat badania zale-

żeć będzie z jednej strony od wielu źródeł, z których dane muszą okazać się zbieżne w procesie triangulacji, zaś z drugiej strony rezultat będzie wynikiem wcześniejszego sformułowania hipotez mającego wpływ na zbieranie danych i ich analizę"[1].

Dużo prościej definiują studium przypadku J. Dul i T. Hak, którzy uważają je za „projekt badawczy, w którym jeden lub kilka przypadków jest analizowanych w swoim rzeczywistym otoczeniu, a jego wyniki są analizowane w sposób jakościowy"[2]. Zarówno R.K. Yin jak i J. Dul i T. Hak podkreślają znaczenie prowadzenia analizy w rzeczywistym otoczeniu przedmiotu badania (ang. *real life context*), aby zaznaczyć, że w odróżnieniu od eksperymentu, w trakcie prowadzenia badania nie wpływa się w żaden sposób na przedmiot badania. J. Dul i T. Hak zwracają dodatkowo uwagę na różnicę pomiędzy studium przypadku a badaniem sondażowym, które również jest prowadzone w rzeczywistym otoczeniu, przy czym badanie sondażowe dotyczy całej populacji a wyniki badania są analizowane w sposób ilościowy za pomocą metod statystycznych[3]. W badaniu sondażowym kładziony jest nacisk na taki dobór różnych organizacji, aby można było generalizować wyniki na inne organizacje podobnego typu[4]. Należy tu podkreślić, że ilościowe dane również mogą być zbierane w studium przypadku, ale w dalszej części prac będą podlegały obróbce jakościowej a nie statystycznej[5].

Z kolei N.J. Salkind definiuje studium przypadku jako „metodę wykorzystywaną do analizy osoby fizycznej albo instytucji w unikalnym otoczeniu lub sytuacji w tak intensywny i szczegółowy sposób jak tylko jest to możliwe"[6]. Również P. Ghauri i K. Grønhaug podkreślają, że cechą studium przypadku jest intensywność prowadzonego badania[7]. N.J. Salkind uważa wręcz, że nie ma innej możliwości zdobycia bogatszego opisu sytuacji niż poprzez studium przypadku[8]. K.M. Eisenhardt definiuje studium przypadku jako „strategię badawczą koncentrującą się na zrozumieniu dynamiki zjawisk w pojedynczej lokalizacji"[9]. Natomiast M. Głowacka i M. Kocińska skupiają się już na samym przedmiocie badania podkreślając, że przypadek, jest to „obraz rzeczywistej sytuacji przedsiębiorstwa, zapis celów, problemów i zagadnień, które rzeczywiście zaistniały w organizacji"[10]. W tym

---

[1] R.K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks 2003, s. 13-14 [za:] J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology in Business Research*, Oxford 2008, s. 4.
[2] J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology in Business Research*, Oxford 2008, s. 4.
[3] Ibidem, s. 5.
[4] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, 3rd edition, FT Prentice Hall, Harlow 2005, s. 116.
[5] J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology*... op. cit., s. 6.
[6] N.J. Salkind, *Exploring Research*, 6th edition, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River 2006, s. 205.
[7] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Research Methods in* ... op. cit., s. 115.
[8] N.J. Salkind, *Exploring Research*, op. cit., s. 205.
[9] K.M. Eisenhardt, *Building Theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989, nr 14 (4), s. 534.
[10] M. Głowacka, M. Kocińska, *Mała metodologia case study*, „Przegląd organizacji" 1995, nr 2, s. 24.

zakresie są zgodne z P. Ghauri, K. Grønhaugiem, dla których studium przypadku jest opisem konkretnej sytuacji biznesowej[11].

N.J. Salkind podkreśla zalety stosowania studium przypadku jako metody badawczej. Badacz jest zdania, że ponieważ studium przypadku koncentruje się na jednym obiekcie, pozwala to na dokładną analizę i obserwację oraz zebranie wielu szczegółowych danych. Poza tym zaletą jest również możliwość wykorzystania wielu różnych sposobów zbierania informacji[12]. Natomiast P. Ghauri i K. Grønhaug zwracają uwagę na integracyjność metody oraz możliwość badania obiektu w wielu wymiarach a także wyciąganie wniosków i interpretowanie w zintegrowany sposób[13].

Badacze dostrzegają też negatywne strony stosowania studium przypadku w badaniach. P. Ghauri i K. Grønhaug zauważają przede wszystkim trudność prowadzenia badania, która wymaga od prowadzącego specjalnych umiejętności[14]. N.J. Salkind zwraca uwagę na dużą czasochłonność prowadzenia badań oraz na to, że w przeciwieństwie do metod ilościowych nie pozwala na spojrzenie na skalę zjawiska. Poza tym w procesie zbierania i analizy informacji mogą wystąpić zaburzenia wynikające z patrzenia na sprawę w sposób subiektywny. N.J. Salkind uważa też, że studium przypadku z reguły nie pozwala na ustalenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zjawiskami, które obserwujemy a tym, co może je powodować. Przede wszystkim zaś podkreśla dość ograniczone możliwości generalizowania wyników badań opartych na studium przypadku[15].

Opracowując studium przypadku można posługiwać się różnymi metodami zbierania danych pierwotnych, takimi jak: wywiady osobiste, ankiety, obserwacja i ustne raporty, które powinny być uzupełniane danymi wtórnymi pochodzącymi z samego przedsiębiorstwa (wewnętrzne raporty, opracowania, dokumenty finansowe itp.) jak i ze źródeł do niego zewnętrznych (analizy rynku, opinie klientów itp.).

Przystępując do opracowania studium przypadku należy najpierw dokonać wyboru grupy docelowej, następnie zdecydować, do których organizacji możemy uzyskać dostęp i spośród nich wybrać tę jedną czy kilka, które staną się obiektem badania[16]. Dobór obiektu badania będzie też zależał od czasu i środków, którymi badacze dysponują. Ponadto, co wydaje się oczywiste, powiązany będzie z ramami teoretycznymi badania i zmiennymi, które są badane[17].

Studium przypadku jest wykorzystywane w celach opisowych, w celu testowania teorii jak również w celu budowania teorii[18]. Jak podają J. Dul i T. Hak często badanie oparte o studium przypadku uważane jest jako ściśle eksploracyjne, w którym nic nie można udowodnić ani generalizować[19]. Tymczasem K.M. Eisenhardt uważa, że studium przypadku jest bardzo uży-

[11] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Research Methods in*... op. cit., s. 114.
[12] N.J. Salkind, *Exploring Research*, op. cit., s. 206.
[13] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Research Methods in* ... op. cit., s. 115.
[14] Ibidem, s. 118.
[15] N.J. Salkind, *Exploring Research*, op. cit., s. 206.
[16] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Research Methods in* ... op. cit., s. 118.
[17] Ibidem, s. 118-119.
[18] K.M. Eisenhardt, *Building Theories from* ... op. cit., s. 535.
[19] J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology* ... op. cit., s. 3.

teczne w budowaniu teorii na wczesnym etapie badania tematu lub w celu wprowadzenia nowej perspektywy do istniejących już badań[20]. Zdaniem K.M. Eisenhardt prowadzenie badań z wykorzystaniem studium przypadku jest komplementarne do stopniowego budowania wiedzy z wykorzystaniem innych metod badawczych[21].

Często uważa się, że studium przypadku jest metodą używaną, gdy chcemy zbadać pojedynczą organizację i zidentyfikować czynniki związane z zachowaniem organizacji lub jej części. Możliwe jest też badanie kilku organizacji w zakresie pewnego zestawu zmiennych, czyli porównawcze studium przypadku (ang. *comparative case study*). Wtedy badamy ten sam problem w kilku organizacjach i porównujemy rezultaty[22]. Warto też zwrócić uwagę, że w pojedynczym studium przypadku również można zastosować wiele poziomów analizy.

P. Ghauri, K. Grønhaug uważają, że nie ma górnego ani dolnego limitu liczby studiów przypadku, które należy przyjąć w badaniu i że często wystarczy przeanalizować jeden przypadek[23]. Natomiast K.M. Eisenhardt jest zdania, że chociaż nie ma idealnej liczby przypadków, które powinny być brane pod uwagę, to przynajmniej w przypadku budowania teorii w oparciu a studia przypadków, liczba między 4 a 10 przypadków dobrze się sprawdza[24].

Zdaniem P. Ghauri, K. Grønhauga jedno studium przypadku jest wystarczające, kiedy dany przypadek spełnia wszystkie niezbędne wymogi, aby potwierdzić, podważyć lub poszerzyć teorię. Podobnie wystarczy analiza jednego przypadku, gdy dany przypadek jest z jakiś powodów przypadkiem krańcowym, unikalnym lub odkrywczym[25]. Pojedyncze studium przypadku znajduje też zastosowanie w badaniu pilotażowym lub badaniu eksploracyjnym, które służy jako wstęp do dalszych, bardziej kompleksowych badań[26].

Wielokrotne studium przypadku powinno być brane pod uwagę na wczesnym etapie badań, w których badacze chcą zastosować podejście dedukcyjne, aby sformułować hipotezy badawcze. Wielokrotne studium przypadku jest również dobre w podejściu indukcyjnym, ale tylko gdy dąży się do ogólnych wyjaśnień. Gdy celem jest wyjaśnienie konkretnego problemu lepsze jest jednak pojedyncze studium przypadku[27].

---

[20] K.M. Eisenhardt, *Building Theories from* ... op. cit., s. 548.
[21] Ibidem, s. 549.
[22] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Research Methods in* ... op. cit., s. 115-116.
[23] Ibidem, s. 119.
[24] K.M. Eisenhardt, *Building Theories from* ... op. cit., s. 545.
[25] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Research Methods in* ... op. cit., s. 120.
[26] R.K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks 1994, s. 47-49 [za:] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Reserach Methods in* ... op. cit., s. 120.
[27] P. Ghauri, K. Grønhaug, *Research Methods in* ... op. cit., s. 120.

## WYKORZYSTANIE STUDIUM PRZYPADKU W PRAKTYCE BADAWCZEJ

J. Dul i T. Hak zbadali częstość wykorzystania studium przypadku w badaniach naukowych prowadzonych w dziedzinie zarządzania. W tym celu przeanalizowali publikacje umieszczane w znajdujących się w bazach Proquest i ISI journals czasopismach naukowych w latach 2000 – 2005 na temat strategii, finansów, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania operacyjnego. Okazało się, że na łączną liczbę 45 361 publikacji z zarządzania 8,4 % zawierało badania prowadzone w oparciu o studium przypadku, przy czym najczęściej wykorzystywano studium przypadku w badaniach na temat zarządzania operacyjnego a następnie strategii – patrz tabela 1.

**Tabela 1. Częstość wykorzystania studium przypadku w badaniach z dziedziny zarządzania publikowanych w czasopismach naukowych umieszczonych w bazach Proquest i ISI journals**

| Obszar | Całkowita liczba publikacji z danego obszaru | Udział procentowy publikacji zawierających opis wykorzystania studium przypadku w opisywanych badaniach |
|---|---|---|
| Strategia | 10 166 | 11,2 % |
| Finanse | 13 912 | 3,5 % |
| Marketing | 4 334 | 6,8 % |
| ZZL | 9 492 | 9,8 % |
| Zarządzanie operacyjne | 7 457 | 12,9 % |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Dul, T. Hak, *Case Study Methodology in Business Research*, Oxford 2008, s. 21.

Wcześniej podobne badanie, choć ograniczone jedynie do siedmiu czołowych anglojęzycznych czasopism naukowych poświęconych zarządzaniu systemami informacyjnymi w organizacjach, przeprowadzili L. Dubé i G. Paré (2003). Badacze analizując 1691 publikacji naukowych z lat 1990 – 1999 zidentyfikowali 261 artykułów (15 %) opisujących badania prowadzone z wykorzystaniem metody studium przypadku. W przypadku 80 % z nich, studium przypadku stanowiło podstawową metodę badań[28].

Studium przypadku znajduje szczególne zastosowanie tam gdzie analizuje się nowe zjawiska. Takim, stosunkowo nowym, a na pewno jeszcze niedostatecznie zbadanym zjawiskiem jest wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw. A. Rialp i inni (2005) dokonali szczegółowej analizy 38 kluczowych publikacji pochodzących z czołowych czasopism naukowych

[28] L. Dubé, G. Paré, *Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations*, "MIS Quarterly" 2003, nr 27 (4), s. 603.

z dziedziny biznesu międzynarodowego, marketingu międzynarodowego i międzynarodowej przedsiębiorczości, poświęconych wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, z lat 1993 – 2003, a więc tak naprawdę początkowego okresu badań tego zjawiska. Analiza między innymi pokazała, że na 30 publikacji zawierających opis badań empirycznych (pozostałe 8 poświęcone było jedynie rozważaniom teoretycznym), w 7 badaniach wykorzystano studium przypadku jako metodę prowadzenia badań (23,3 %)[29].

W innej publikacji G.S. Mort i J. Weerawardena (2006) dokonali przeglądu badań nad powiązaniami sieciowymi przedsiębiorstw wcześnie umiędzynarodowionych, opublikowanych w latach 1995 – 2005. Na 11 opisanych badań, aż w 8 zastosowano studium przypadku (72,7 %), przy czym warto zaznaczyć, że w 6 przypadkach była to jedyna metoda prowadzenia badań[30].

Zdaniem autora przedstawione wyżej cztery przykłady przeglądów badań pokazują duże znaczenie analizy studium przypadku w badaniach naukowych na świecie. Badanie J. Dula i T. Haka ukazuje znaczne wykorzystanie metody studium przypadku w badaniach empirycznych, a szczególnie w badaniach dotyczących strategii. Znaczenie studium przypadku w badaniach dotyczących strategii przedsiębiorstw potwierdza badanie L. Dubé i G. Paré. Kolejne dwie cytowane publikacje pokazują jeszcze bardziej znaczący odsetek zastosowania studium przypadku do badania nowych zjawisk.

Znaczne wykorzystanie studium przypadku do badań nad stosunkowo jeszcze młodym zjawiskiem wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw potwierdzają również własne obserwacje autora wynikające z przeprowadzonego przeglądu czasopiśmiennictwa anglojęzycznego w tym zakresie. Na 20 przeanalizowanych, losowo wybranych badań na temat wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw, opublikowanych w renomowanych czasopismach naukowych w języku angielskim w latach 2000 – 2009, w siedmiu badaniach posłużono się metodą studium przypadku (35 % badań). Studium przypadku było wykorzystywane jako samodzielna metoda prowadzenia badań (5 badań) lub jako pogłębienie przeprowadzonych wcześniej szerszych badań ankietowych (1 badanie) albo jako wstęp do szerszych badań (1 badanie). W grupie 20 analizowanych badań, znalazły się również trzy badania, w których opisie metody badań nie został użyty termin „studium przypadku", jednak sam opis sposobu prowadzenia badania sugeruje, że tak naprawdę zastosowano właśnie tę metodę badań.

Zamierzeniem autora było porównanie wykorzystania metody studium przypadku w badaniach na świecie i w Polsce. Niestety autorowi nie udało się zidentyfikować tak znaczącej ilościowo analizy jak wyżej wymienione badania J. Dula i T. Haka czy L. Dubé i G. Paré, która by dotyczyła polskich publikacji z badań, stąd dla porównania do wcześniej przytaczanych

[29] A. Rialp, J. Rialp, G.A. *Knight, The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know after a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?*, "International Business Review" 2005, nr 14 (2), s. 155-156.

[30] G.S. Mort, J. Weerawardena, *Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms*, "International Marketing Review" 2006, nr 23 (5), s. 553-557.

danych autor postanowił korzystając z własnych obserwacji odnieść się w celach ilustracyjnych do badań nad wczesną internacjonalizacją w Polsce. Analiza literatury przedmiotu pokazała, że w Polsce w latach 2000 – 2009 wykonano zaledwie 5 takich badań[31]. Po zapoznaniu się z tymi badaniami, okazało się, że tylko jedno było przeprowadzone z wykorzystaniem studium przypadku.

Aby obraz na temat zastosowania studium przypadku w Polsce był pełniejszy, autor dokonał przeglądu polskich badań na temat internacjonalizacji w ogóle. Na 20 przeanalizowanych, losowo wybranych badań na temat internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, przeprowadzonych w latach 2000 – 2009, w czterech badaniach posłużono się metodą studium przypadku (20 % badań). Studium przypadku było głównie wykorzystywane jako uzupełnienie do badań ilościowych w celu pogłębienia badań (3 badania). Jako samodzielna metoda prowadzenia badań studium przypadku było wykorzystane tylko raz.

## PODSUMOWANIE

Przedstawione dane na temat częstości wykorzystania metody studium przypadku w badaniach na świecie i w Polsce nie do końca są porównywalne i zwłaszcza na podstawie polskich danych trudno jest generalizować, jednak trudno oprzeć się wrażeniu, że skoro w przedstawionych polskich badaniach, co piąte jest prowadzone z wykorzystaniem studium przypadku, to nie jest tak źle. Z drugiej jednak strony, biorąc pod uwagę nowość zjawiska wczesnej internacjonalizacji w Polsce, a nawet w ogóle internacjonalizacji[32] należałoby się spodziewać, zgodnie z przedstawioną na początku artykułu teorią, częstszego wykorzystania studium przypadku w badaniach tych zjawisk w Polsce.

W związku z powyższym autor postuluje częstsze zastosowanie metody studium przypadku w badaniach internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, a zwłaszcza wczesnej internacjonalizacji. Również dla autora ciekawym jest, jaka jest skala tego zjawiska w Polsce, jakie są najczęściej stosowane sposoby wejścia na rynki zagraniczne, jak szybkie wejście na rynki międzynarodowe wpływa na wyniki przedsiębiorstw i wiele innych. Ciekawość badawczą budzi jednak też „dojrzewanie" przedsiębiorcy do myśli o założeniu firmy, która od razu ma się stać firmą międzynarodową a niedługo potem globalną, sposób kreowania globalnej wizji rozwoju, proces doboru współpracowników, wyboru pierwszych produktów, rynków itp., a to może być trudne do ustalenia w badaniach ilościowych.

W tym względzie autor podziela pogląd J. Kozińskiego, że w przypadku zarządzania strategicznego lepiej poddawać badaniom „przedsiębiorstwa

[31] Warto dodać, że przed 2000 rokiem nie prowadzono w Polsce w ogóle badań nad wczesną internacjonalizacją przedsiębiorstw. Na ten temat patrz szerzej: M. Jarosiński, *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" 2011, nr 114.

[32] Do roku 1987 obowiązywał w Polsce monopol państwa na prowadzenie handlu zagranicznego.

dobrane nie według zasad reprezentacji statystycznej, lecz podmioty godne zainteresowania … z powodów ich ciekawej historii, oryginalnych osiągnięć, nowatorskich metod, spektakularnych sukcesów czy klęsk, znaczącej społeczno-zawodowej pozycji osób w naczelnym kierownictwie lub z jakichkolwiek innych wyróżniających powodów”[33]. Jak również, że stosowanie studium przypadku „daje wyniki znacznie płodniejsze poznawczo”[34].

Autor zgadza się, z propozycją J. Kozińskiego zastosowania kompromisu metodologicznego i stosowanie postępowania idiotetycznego, czyli w dużym uproszczeniu łączenia w badaniach metod ilościowych i jakościowych[35]. Stąd, zdaniem autora dobrym pomysłem jest uzupełnianie badań ilościowych analizą przynajmniej kilku przypadków przedsiębiorstw podejmujących internacjonalizację, w celu bardziej kompletnego wyjaśnienia i głębszego zrozumienia zachodzących w nich procesów tworzenia i realizacji strategii internacjonalizacji.

## LITERATURA:

[1] Dubé L., Paré G., *Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices*, Trends, and Recommendations, „MIS Quarterly” 2003, nr 27 (4).

[2] Dul J., Hak T., *Case Study Methodology in Business Research*, Oxford 2008.

[3] Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Study Research*, „Academy of Management Review” 1989, nr 14 (4).

[4] Ghauri P., Grønhaug *K., Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, 3rd edition, FT Prentice Hall, Harlow 2005.

[5] Głowacka M., Kocińska M., *Mała metodologia case study*, „Przegląd organizacji” 1995, nr 2.

[6] Jarosiński M., *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2011, nr 114.

[7] Koziński J., *Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii* [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, red. R. Krupski, Prace naukowe WWSZiP seria „Zarządzanie i Marketing”, Wałbrzych 2004.

[33] J. Koziński, *Idiograficzne i nomotetyczne podejście do badania i projektowania strategii* [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, red. R. Krupski, Prace naukowe WWSZiP seria „Zarządzanie i Marketing”, Wałbrzych 2004, s. 104.

[34] Ibidem, s. 105.

[35] Ibidem.

[8] Mort G.S., Weerawardena J., *Networking Capability and International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms*, „International Marketing Review" 2006, nr 23 (5).

[9] Rialp A., Rialp J., Knight G.A., *The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know after a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?*, „International Business Review" 2005, nr 14 (2).

[10] Salkind N.J., *Exploring Research, 6th edition, Pearson, Prentice Hall*, Upper Saddle River 2006.

[11] Yin R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edition, Sage, Thousand Oaks 2003.

## STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia studium przypadku jako metodę prowadzenia badań empirycznych zarówno od strony teoretycznej jak i wykorzystania w badaniach, ze szczególnym uwzględnieniem badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstw. Autor postuluje częstsze wykorzystanie studium przypadku w badaniach nad internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw, w połączeniu z badaniami ilościowymi, w celu głębszego zrozumienia procesów tworzenia i realizacji strategii internacjonalizacji.

## SUMMARY

The article presents case study as a method of empirical research, both from theoretical point of view and from the point of this method's application in research, particularly on internationalisation of companies. The author proposes to apply case study method in research on internationalisation of Polish companies more often, together with quantitative research in order to better understand the processes of internationalisation strategy creation and execution.

Anna Wójcik-Karpacz
Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

# Zastosowanie studium przypadku do oceny renty relacyjnej przywłaszczanej przez odbiorcę z relacji z kluczowym dostawcą[1]

## WSTĘP

Do podjęcia badań jakościowych opartych na metodyce studium przypadku skłania niedostateczność rezultatów badań zarówno ilościowych[2], jak i jakościowych[3] na temat przewagi konkurencyjnej. Jest ona wynikiem relacji z partnerami rynkowymi, a zdaniem J.H. Dyera i H. Singha można ją utożsamiać z rentą relacyjną, czyli ponadprzeciętnymi wynikami osiąganymi wspólnie przez przedsiębiorstwa uczestniczące we wzajemnej wymianie, których nie mogłyby one osiągnąć, działając odrębnie, a które są możliwe do osiągnięcia ze względu na idiosynkratyczny wkład konkretnych partnerów[4]. Istniejący stan wiedzy o nasilaniu się, przygasaniu bądź przejawianiu odmiennego przebiegu w czasie tego zjawiska jest – jak zauważa W. Czakon[5] – niewystarczający, inspiruje więc do prowadzenia dalszych badań w tym zakresie. Motywy te wskazują na zasadność prowadzenia badań nad relacjami dostawca – odbiorca jako źródła renty relacyjnej. Miejscem występowania takich relacji międzyorganizacyjnych jest kanał dystrybucji.

[1] Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy N N 115213537.

[2] D. Lavie, *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of Resource-based View*, "Academy of Management Review" 2006, Vol. 31, No. 3, s. 638–658.

[3] D. Latusek-Jurczak, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 97–220.

[4] J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review" 1998, Vol. 23, No. 4, s. 662.

[5] W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 55–83.

U podstaw tego opracowania leży przekonanie, że studium przypadku pozwoli uzupełnić listę ponadprzeciętnych korzyści o te uzyskiwane z relacji międzyorganizacyjnych w kanale dystrybucji samochodów osobowych. W opracowaniu skoncentrowano uwagę głównie na ocenie renty relacyjnej osiąganej przez odbiorcę z relacji kluczowym dostawcą. Autoryzowanego dealera – uczestnika kanału dystrybucji samochodów osobowych – dobrano świadomie, kierując się przy tym:

- możliwością uzyskania wglądu w jego funkcjonowanie, którego nie dają inne przedsiębiorstwa,
- profesjonalizmem działania autoryzowanego dealera samochodów osobowych znajdującym swoje odzwierciedlenie w licznych nagrodach i wyróżnieniach przyznawanych przez kilka ostatnich lat przez generalnego importera,
- ponad dwudziestoletnim okresem trwania relacji.

Ponadto przypadek tej relacji uznano za interesujący w związku z wystąpieniem w okresie badawczym istotnej zmiany ograniczeń w porozumieniach wertykalnych dotyczących sprzedaży i napraw pojazdów silnikowych oraz dystrybucji części zamiennych do pojazdów silnikowych[6].

Osią prowadzonych rozważań będzie problem badawczy zawierający się w pytaniu:

*Co, oprócz korzyści finansowych, przywłaszcza autoryzowany dealer jako uczestnik kanału dystrybucji samochodów osobowych z relacji z generalnym importerem pełniącym rolę dostawcy?*

## 1. RENTA RELACYJNA – UJĘCIE TEORETYCZNE

Renta relacyjna jest możliwa do osiągnięcia, gdy partnerzy relacji łączą się, wymieniają lub inwestują w niepowtarzalne aktywa, dzielą się wiedzą i/lub wprowadzają skuteczne mechanizmy koordynacji (ang. *governance*) w sposób, który obniży koszty transakcyjne lub umożliwi osiągnięcie renty dzięki wystąpieniu zjawiska synergii połączonych aktywów, wiedzy lub zdolności[7]. Ten rodzaj renty wynika więc ze ścisłej zależności partnerów relacji[8]. Renta relacyjna stanowi quasi-rentę ekonomiczną[9]. Chociaż Dyer i Singh posługują się określeniem ponadprzeciętny wynik (ang. *supernormal*

[6] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod znaku porozumień ograniczających konkurencję, Dz. U. 2010, nr 198, poz. 1315, § 2; Uzupełniające wytyczne w sprawie ograniczeń wertykalnych w porozumieniach dotyczących sprzedaży i napraw pojazdów silnikowych oraz dystrybucji części zamiennych do pojazdów silnikowych, Dz. Urz. UE 2010 C 138/05, poz. 0016–0027.

[7] J.H. Dyer, H. Singh, *op. cit.*, s. 660–679.

[8] D. de Clercq, H.J. Sapienza, *The Creation of Relational Rents in Venture Capitalist – Entrepreneur Dyads*, "Venture Capital" 2001, Vol. 3, No. 2, s. 107–127.

[9] M. Mitręga, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010, s. 32.

*profit*), to jednak nie musi to oznaczać zysku w znaczeniu finansowym. O specyfice tego pojęcia stanowi z jednej strony wieloznaczność terminu *profit* (który w języku angielskim może oznaczać 'zysk', 'dochód', 'pożytek', 'korzyść'), z drugiej zaś – sposób, w jaki renta relacyjna była operacjonalizowana w późniejszych badaniach (np. wzrost jakości produktów czy obniżenie kosztów zapasów w relacji dostawca – odbiorca)[10].

Relacje między przedsiębiorstwami są ważnym źródłem korzyści finansowych w postaci dodatnich wyników ekonomicznych oraz korzyści niefinansowych w postaci specyficznych kompetencji i wiedzy[11]. Wskazuje to na potrzebę analizowania efektów relacji dostawca – odbiorca za pomocą miar finansowych i wybranych miar niefinansowych, do których udało się dotrzeć poprzez badania empiryczne. Miary niefinansowe stanowią bowiem swoiste uzupełnienie miar finansowych. Ponieważ miary finansowe informują o przeszłości, stanowią fotografię skutków finansowych relacji. W celu szybkiego działania, odpowiadania na sygnały płynące z rynku, konkurowania w burzliwym otoczeniu, narzucania trendów i tworzenia rynków – słowem: funkcjonowania w sposób proaktywny – przedsiębiorstwa zmuszone są natomiast wykorzystywać miary, które oprócz diagnozy dotychczasowego przebiegu relacji odsłonią możliwość dawania sobie rady w budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez te właśnie relacje.

Ocena efektywności stanowi ważny element wpływający na ocenę współdziałania oraz skłaniający do modyfikacji więzi[12]. Warto dodać, że konieczność efektywnego działania warunkuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz przesądza o jego możliwościach rozwojowych, stając się tym samym immanentnym celem zarządzania przedsiębiorstwem. Innymi słowy, należy do właściwości przesądzających o istocie przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego[13].

Ocenianie jest związane z poszukiwaniem bądź ustaleniem wartości jakiegoś przedmiotu, mierzenie natomiast jest procesem ustalania wielkości lub zakresu tego przedmiotu. Innymi słowy, wykonując jakiś pomiar lub analizę, uzyskujemy wynik; dokonaniem oceny zaś jest ustalenie jakiegoś wyniku lub określenie jego wartości[14].

Aby uzyskać przewagę konkurencyjną, współdziałające przedsiębiorstwa muszą rentę relacyjną nie tylko wygenerować, lecz także ją przechwycić[15].

---

[10] Ibidem.

[11] M. Ciszewska-Mlinaric, F. Mlinaric, K. Obłój, *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, „Master of Business Administration" 2011, nr 4, s. 23–35.

[12] W. Czakon, *Jakościowe kryteria oceny więzi międzyorganizacyjnych* [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2008, nr 1.

[13] J. Lichtarski (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 104–105.

[14] J. Dziadoń, *Typologia kryteriów oceny systemu zarządzania* [w:] *Metodologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź 1986, s. 21.

[15] A. Capaldo, A.M. Petruzzelli, *In Search of Alliance-level Relational Capabilities: Balancing Value Creation and Appropriability in R&D Alliances*, "Scandinavian Journal of Management" 2011, Vol. 27, No. 3, s. 273–286.

Renta relacyjna nie może być utożsamiana z ponadprzeciętną zyskownością przedsiębiorstwa. Argumenty przemawiające za tym stwierdzeniem są częściowo takie same jak w przypadku przewagi zasobowej. Przedsiębiorstwo może bowiem jednocześnie generować rentę opartą na specyfice wewnętrznych zasobów oraz rentę wynikającą ze współdziałania z określonym partnerem. Można zatem zakładać, że zyski generowane w wyniku współdziałania z kooperantem strategicznym mogą zostać całkowicie zniwelowane w wyniku pewnych słabości przedsiębiorstwa. Przykładowo wzrost efektywności w sferze zaopatrzenia spowodowany bliską współpracą i dzieleniem się wiedzą z dostawcami może zostać zniwelowany wysokimi kosztami polityki promocyjnej[16].

Efektywność (ang. *effectiveness*) jest pojęciem niejednoznacznym. Elementami konstytuującymi koncepcję efektywności są przyjmowane kryteria i przedziały oceny, czyli zasięg obejmowanych skutków działań[17]. Efektywność jest zatem również cechą działań dających pozytywnie oceniany wynik bez względu na to, czy był on zamierzony. Działanie zostanie ocenione jako efektywne nawet wtedy, gdy jego rezultaty będą niezgodne z zaplanowanymi, jeśli przyniesie skutki pozytywne ze względu na potrzeby danej chwili[18].

Przez kryteria oceny efektywności działań należy rozumieć takie cechy obiektów poddawanych tym działaniom, charakteryzujące ich strukturę, sposób funkcjonowania, nakłady i wyniki, które podlegają wpływowi działań, tzn. są skutkami, i ze względu na które działania te są oceniane[19].

Stąd ocena efektywności relacji z kluczowym dostawcą może zostać dokonana przez pomiar dodatkowych korzyści niefinansowych. Oczekiwane pewnego poziomu tych korzyści jest jednym z motywów nawiązywania i rozwijania relacji międzyorganizacyjnych. Z kolei ich brak może być przesłanką modyfikacji warunków relacji bądź jej rozpadu.

## 2. UKŁAD ODNIESIENIA

Określenie skutków zjawiska renty relacyjnej wymaga istnienia bazy porównawczej – płaszczyzny bądź punktu odniesienia, które służyłyby nie tylko do wykazania efektów synergetycznych, ale pozwalałby również na zrelatywizowanie ich wielkości[20]. Termin „układ odniesienia" (ang. *frame of reference*) jest dość rozpowszechniony w literaturze metodologicznej i oznacza system kategorii, w jakich dane sprawy postrzega konkretna osoba (w tym przypadku: właściciele przedsiębiorstwa udzielający odpowiedzi).

---

[16] M. Mitręga, *op. cit.*, s. 49.

[17] J. Lichtarski, *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1982, s. 26.

[18] S. Nowosielski, *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych* [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, red. T. Dudycz, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, s. 40.

[19] J. Lichtarski, *Kryteria…*, *op. cit.*, s. 26.

[20] C. Suszyński, *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1992, s. 18.

Pojęcie to nie jest najszczęśliwiej skonstruowane, gdyż łączy dwie różne sprawy[21]:

- aparaturę pojęciową osoby postrzegającej, tj. sposób, w jaki wyróżnia ona i klasyfikuje poszczególne dziedziny rzeczywistości, lub inaczej: znaczenie, jakie nadaje ona pewnym terminom,
- jej przekonania o względnej ważności jednej sprawy w stosunku do innych.

Z tego względu sformułowanie pytań tak, aby uwzględniały układ odniesienia, którym posługuje się badany w stosunku do omawianego problemu, jest dla badacza zadaniem ważnym, ale i trudnym[22].

Punktem odniesienia poszukiwania źródeł relacyjnej przewagi konkurencyjnej są relewantne cechy realizowania transakcji kupna-sprzedaży na warunkach czysto rynkowych (ang. *arm's-length market*). Transakcje czysto rynkowe charakteryzują się:

- brakiem specyficznych inwestycji w aktywa,
- minimalną wymianą informacji (wymiana wszystkich informacji istotnych dla kupujących i sprzedających, które są niezbędne do realizacji transakcji kupna-sprzedaży),
- niskim poziomem wzajemnej zależności (oddzielne systemy technologiczne i funkcjonalne w każdym z przedsiębiorstw),
- niskimi kosztami transakcyjnymi i minimalnymi inwestycjami w mechanizmy koordynacji (ang. *governance*)[23].

Relacje czysto rynkowe (ang. *arm's-length market relationships*) nie pozwalają partnerom na generowanie renty relacyjnej, gdyż zachodzące między nimi relacje wymiany nie są pod żadnym względem idiosynkratyczne. Tylko wówczas bowiem obie strony mogą generować zyski niedostępne dla innych relacji między dostawcą a odbiorcą. Związki te nie są rzadkie i trudne do naśladowania. Kupujący mogą osiągać zróżnicowaną przewagę tylko za sprawą większej siły przetargowej[24].

## 3. MOTYWY UTRZYMYWANIA RELACJI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH W KANALE DYSTRYBUCJI

Wśród relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem ze względu na kryterium podmiotowe[25] można wyodrębnić klasyczne relacje rynkowe, tj. relacje dwu-

[21] J. Perenc (red.), *Badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 104–105.
[22] Ibidem, s. 105.
[23] J.H. Dyer, H. Singh, op. cit., s. 660–679.
[24] Ibidem.
[25] E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000, s. 19–23 [za:] M. Mitręga, *Marketing relacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2005, s. 83.

stronne: dostawca – odbiorca, które są przedmiotem badania w tym opracowaniu. Miejscem występowania relacji międzyorganizacyjnych jest kanał dystrybucji. Relacje międzyorganizacyjne w kanale dystrybucji są to wzajemnie skierowane interakcje między dwoma obopólnie zaangażowanymi uczestnikami kanału dystrybucji[26], powstające na tle ich współuczestnictwa w procesie udostępniania wytworzonych produktów nabywcom finalnym[27]. Relacje tego rodzaju pojawiają się wtedy, gdy przedsiębiorstwu uda się stworzyć z uczestnikami kanału długotrwałe powiązania o charakterze społecznym, ekonomicznym i technologicznym w celu dokonania obniżki łącznego kosztu funkcjonowania kanału dystrybucji i/lub wzrostu wartości oferowanej odbiorcom przez dany kanał[28].

Utworzenie relacji wymaga uznania istnienia współzależności uczestników kanału w realizacji wybranych celów, dokładnego określenia ról i funkcji uczestników oraz wynikających z tego praw i obowiązków stron, a nadto zaangażowania ze strony każdego z uczestników kanału. Jeśli relacje międzyorganizacyjne mają być traktowane jako narzędzie osiągania wspólnych lub wzajemnie niesprzecznych celów, wymagają efektywnych przepływów informacyjnych, przekraczających granice poszczególnych przedsiębiorstw, umożliwiających wielopoziomowe komunikowanie się ze sobą uczestników kanału. Pozwala to na uzgadnianie procedur zamawiania i fizycznej dystrybucji produktów, zarządzania zapasami oraz świadczenia usług dla klienta[29].

Relacje międzyorganizacyjne w kanale dystrybucji są oparte nie na pozytywnych odczuciach i dobrej woli uczestników, ale przeciwnie – na formalnych umowach dystrybucyjnych. Umowy takie są jednym z rodzajów umów pośrednictwa handlowego, których treść może się nieco różnić w zależności od tego, czy jest to dystrybucja wyłączna, czy selektywna[30].

Podstawowym warunkiem tworzenia więzi międzyorganizacyjnych jest oczekiwanie większych wypłat (efektywności) niż w przypadku działania samodzielnego. Taka sytuacja może zachodzić niezależnie od woli uczestników (np. presja konkurencyjna) albo wynikać z ich działań (zaangażowanie inwestycyjne). Drugim warunkiem jest powtarzalność transakcji, która gdy zachodzi, wpływa na wzrost skłonności do współdziałania[31].

W literaturze można znaleźć sugestie co do istnienia co najmniej czterech rodzajów korzyści z relacji, a mianowicie: zaufania, dobrej woli w stosunkach międzyludzkich, dostosowania do potrzeb klienta, stabilności do-

---

[26] V. Theoharakis, L. Sajtos, G. Hooley, *The Strategic Role of Relational Capabilities in the Business-to-business Service Profit Chain*, "Industrial Marketing Management" 2009, Vol. 38, s. 915.

[27] A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001, s. 185.

[28] M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006, s. 184.

[29] Ibidem, s. 184.

[30] E. Niemyska, *Umowy dystrybucyjne – między swobodą kontraktową a podziałem rynku*, www.paiz.gov.pl

[31] W. Czakon, *Dynamika...*, op. cit., s. 120.

staw[32]. Korzyści relacyjne wynikają z tworzenia i utrzymywania długoterminowych relacji i są z zasady niedostępne lub nieistotne w przypadku transakcji, których nie przewiduje się ponawiać[33].

## 4. STUDIUM PRZYPADKU

Źródłem danych empirycznych wykorzystanym do badania tego przypadku[34] były wywiady swobodne przeprowadzone w czerwcu i październiku 2011 roku z właścicielami średniej wielkości przedsiębiorstwa handlowego. Wtedy jeszcze generalnym importerem samochodów osobowych marek Audi i Volkswagen na rynku polskim był Kulczyk Tradex. Z początkiem 2012 roku podmiotem zajmującym się importem i sprzedażą samochodów VW w Polsce jest Volkswagen AG. Z pewnością konsekwencją tego będą zmiany w sieci sprzedaży samochodów tej marki. Jednakże z uwagi na to, że wywiad prowadzony był w czasie, kiedy generalnym importerem był jeszcze Kulczyk Tradex, ocena renty relacyjnej odbiorcy była dokonywana na podstawie relacji z tym konkretnym dostawcą.

*Charakterystyka działalności autoryzowanego dealera koncernu Volkswagen.* Jest to podmiot gospodarczy odrębny w sensie formalnoprawnym, związany umową dealerską z koncernem VW. Kulczyk Tradex był kluczowym dostawcą towarów dla badanego przedsiębiorstwa do 31 grudnia 2011 r. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność w zakresie handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi oraz napraw pojazdów samochodowych od ponad 20 lat. Jest zorganizowane w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Od początku swego istnienia zajmuje się sprzedażą samochodów osobowych marek wchodzących w skład jednego koncernu, tj. Audi i Volkswagen. Oprócz tego przedsiębiorstwo świadczy kompleksową obsługę samochodów tych marek w zakresie: napraw gwarancyjnych oraz serwisu wszystkich typów samochodów, napraw powypadkowych wszystkich samochodów, sprzedaży wszelkich części zamiennych do wszystkich samochodów, załatwiania formalności związanych ze sprzedażą kredytową i leasingową poprzez VW Bank.

Klientami instytucjonalnymi autoryzowanego dealera są podmioty specjalizujące się w długoterminowym wynajmie samochodów i leasingu pojazdów.

---

[32] K.E. Reynolds, S.E. Beatty, *Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing*, "Journal of Retailing" 1999, Vol. 75, No. 1, s. 11–32; T. Hennig-Thurau, K.P. Gwinner, D.D. Gremler, *Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*, "Journal of Service Research" 2002, Vol. 4, No. 3, s. 230–247.

[33] T. Gao, M.J. Sirgy, M.M. Bird, *Enriching Customer Value Research with a Relational Perspective: Evidence from an Empirical Investigation of Organizational Buyers' Value Perceptions*, "Journal of Relationship Marketing" 2005, Vol. 4, No. 1/2, s. 21–42.

[34] Badania przypadków obejmują całą gamę źródeł danych empirycznych: wywiady, dane archiwalne, książki historyczne, dane pozyskiwane z sondaży, opisy etnograficzne i obserwacje, Por.: M. Bratnicki, *Rozważania o stosowaniu studium przypadków w badaniach przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji" 2007, nr 9, s. 8–10.

Dzięki współdziałaniu z generalnym importerem przedsiębiorstwo ma w swojej ofercie nowe modele samochodów, zanim znajdą się one w sprzedaży u niezależnych odsprzedawców.

*Charakterystyka dostawcy*. Do końca 2011 roku Kulczyk Tradex był generalnym importerem samochodów osobowych m.in. marek Audi i Volkswagen na rynku polskim. Przedmiotem jego działalności była odsprzedaż samochodów osobowych. Podmiot ten jako generalny importer samochodów osobowych nabywał je przez nabycie krajowe oraz wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów od producentów tych samochodów. Podstawowym celem jego działalności była dystrybucja pojazdów dealerom, którzy następnie dokonywali ich ostatecznej odsprzedaży odbiorcom finalnym. Zakupione pojazdy były traktowane przez Kulczyk Tradex jako towar handlowy i służyły dalszej odsprzedaży. Niektóre z pojazdów używane były przez to przedsiębiorstwo w celach demonstracyjnych. W każdym jednak przypadku pojazdy takie traktowane były jako towar handlowy i ewidencjonowane jako towary handlowe. Oznacza to, że niezależnie od przeznaczenia pojazdów, potencjalni klienci mogli rezerwować możliwość zakupu tych pojazdów w określonym czasie. Podstawowym bowiem celem była dalsza odsprzedaż pojazdów, która w każdym przypadku następowała za pośrednictwem sieci dealerów.

Zorganizowanie sieci dystrybucji z udziałem podmiotów zewnętrznych było dla generalnego importera korzystne przede wszystkim dlatego, że pozwalało mu skupić się na kwestiach ich dystrybucji autoryzowanym dealerom. Ponieważ ci ostatni są zainteresowani uzyskiwaniem jak najlepszych efektów ekonomicznych, dostawca (generalny importer) miał gwarancję, że podmioty takie będą dążyć do jak najkorzystniejszych wyników sprzedaży towarów producenta, którego reprezentował. Z kolei dealerzy ze współdziałania z generalnym importerem czerpali korzyści z dysponowania wyłącznością na produkt, na który był popyt. Generalny importer miał więc zbudowaną strukturę handlową przy zaangażowaniu środków innych podmiotów gospodarczych, tj. autoryzowanych dealerów.

Relacja między przedsiębiorstwem handlowym a generalnym importerem samochodów osobowych powstała wtedy, kiedy strony po uzgodnieniu warunków współdziałania zawarły formalną umowę dystrybucji wyłącznej (umowę dealerską). Umowa ta miała na celu takie ukształtowanie sytuacji prawnej uczestników relacji, która umożliwiła z jednej strony zorganizowanie sieci dystrybucyjnej danego towaru, z drugiej zaś – czerpanie korzyści ze współdziałania z przedsiębiorstwem o silnej pozycji rynkowej. Zgodnie z jej treścią dostawca zobowiązał się względem dealera (badanego przedsiębiorstwa) do dokonywania dostaw towarów wyłącznie na jego rzecz, w granicach i na zasadach określonych w umowie. Z kolei dealer zobowiązał się wobec dostawcy do kupna tych towarów i ich odsprzedaży zgodnie z know-how tego ostatniego. Dystrybutor ponosił zatem ryzyko ich sprzedaży. Umowa dealerska stanowiła prawny fundament trwałego współdziałania badanego przedsiębiorstwa z dostawcą. Podpisując umowę, przedsiębiorstwo przystąpiło do systemu dystrybucji i akceptowało jednocześnie warunki w zakresie ustalania cen sprzedaży samochodów, części zamiennych i usług serwisowych.

Zgodnie z warunkami umowy generalny importer przyznał swojemu przedstawicielowi umowny obszar w ramach programu dostawy i serwisu po sprzedaży, dzięki czemu przedsiębiorstwo uzyskiwało dodatkowe korzyści. W zamian za to wyłączny przedstawiciel zobowiązany był do intensywnego promowania sprzedaży i usług na przydzielonym mu terytorium oraz do wykorzystywania w optymalny sposób potencjału rynkowego.

Relacja rozwijająca się na bazie warunków określonych w umowie dealerskiej była także dla przedsiębiorstwa handlowego źródłem dodatkowych korzyści niefinansowych, których nie mogłoby ono osiągnąć, gdyby działało odrębnie i niezależnie, np. jako niezależny odsprzedawca, a która była możliwa do osiągnięcia wyłącznie poprzez relacje współdziałania z generalnym importerem. Układem odniesienia dla relacji generalny importer – autoryzowany dealer jest działalność na zasadach niezależnego odsprzedawcy, który kupuje pojazdy silnikowe z zamiarem ich odsprzedaży i nie działa w imieniu konkretnych konsumentów. Niezależni odsprzedawcy kupują większą liczbę samochodów od dealerów lub bezpośrednio od importera, a potem przeznaczają całość bądź część zakupionej partii pojazdów do dalszej odsprzedaży. Podstawowym warunkiem opłacalności takich transakcji jest otrzymanie opustu flotowego od importera. To sytuacja, w której tenże właściciel, nie będąc członkiem sieci dystrybucji, prowadziłby firmę leasingową bądź przedmiotem jego aktywności biznesowej byłby długoterminowy wynajem pojazdów.

Taki układ odniesienia przyjmuje się w koncepcji relacyjnej do wyjaśnienia efektów powiązań między przedsiębiorstwami, które nie są czystymi relacjami rynkowymi i nie mieszczą się w regułach wolnej konkurencji.

Relacje z kluczowym dostawcą oprócz generowania dodatkowych wyników finansowych, które w tym opracowaniu nie podlegają ocenie, sprzyjają także rozwijaniu zdolności przedsiębiorstwa. Relacje te dotyczą:

a) *rozpoznawania potrzeb nabywców finalnych, zanim zrobią to konkurenci* – jest to zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego analizowania rynku pod kątem odkrywania potrzeb odbiorców indywidualnych i instytucjonalnych, zmian w otoczeniu (np. przepisy prawne), które te potrzeby kreują; zdolność ta wiąże się z umiejętnością ustalenia, który z produktów już oferowanych na rynku albo nowo wprowadzanych na rynek, jest w stanie zaspokoić dostrzeżone potrzeby nabywców finalnych; jednocześnie pozwala ona określić istniejącą w tym względzie lukę w ofercie przedsiębiorstwa i wytyczyć kierunek kształtowania oferty przy współudziale kluczowego dostawcy,

b) *rozwijania nowych produktów/usług i dostarczania ich na rynek* – jest to zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z takimi problemami, jak: oferowanie wielu różnorodnych produktów w małych ilościach, krótkie cykle dostaw, konieczność indywidualizowania oferty produktowej, a przy tym wykazywania się odpowiednią innowacyjnością w odniesieniu do produktów, technologii oraz zarządzania,

c) *poprawy jakości oferowanych produktów/świadczenia usług* – jest to zdolność przedsiębiorstwa do spełnienia oczekiwań klientów, którzy są

coraz bardziej zorientowani na jakość oraz domagają się wyższych standardów obsługi i większej wartości użytkowej produktów/usług,

d) *elastyczności w obsłudze nieprzewidywanych zleceń* – jest to zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z imperatywem zmian w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia; determinuje ona reakcję przedsiębiorstwa na obsługę niespodziewanych zleceń spowodowanych wahaniami popytu.

Przedstawione wymiary korzyści niefinansowych przywłaszczanych przez odbiorcę z relacji z dostawcą zostały opracowane na podstawie koncepcji efektów relacji zaproponowanej przez F. Selnesa i J. Sallisa[35].

Wyniki oceny korzyści niefinansowych przywłaszczanych przez autoryzowanego dealera z relacji z generalnym importerem (kluczowym dostawcą) przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Korzyści niefinansowe przywłaszczane przez odbiorcę z relacji z kluczowym dostawcą**

| Lp. | Wyszczególnienie | Odpowiedzi respondenta |
|---|---|---|
| a) | rozpoznawanie potrzeb nabywców finalnych, zanim zrobią to konkurenci | 4 |
| b) | rozwijanie nowych produktów/usług i dostarczanie ich na rynek | 4 |
| c) | poprawa jakości świadczenia usług | 3 |
| d) | elastyczność w obsłudze nieprzewidywanych zleceń | 3 |

Skala przyjętych wag: 1- bardzo małe; 2- małe; 3- przeciętne; 4- duże; 5- bardzo duże

Źródło: Opracowanie własne.

Relacja autoryzowanego dealera z generalnym importerem spowodowała, że badane przedsiębiorstwo potrafi w dużym stopniu rozpoznawać potrzeby odbiorców finalnych zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Oznacza to, że dysponuje ono dużą zdolnością do określania wielkości popytu na dany model samochodu, akcesoria dedykowane mu przez producenta oraz części zamienne. Wyrazem tego jest oferta produktowa i serwisowa skonfigurowana odpowiednio do potrzeb odbiorców.

Dzięki tej relacji autoryzowany dealer w dużym stopniu potrafi rozwijać nowe produkty/usługi oraz dostarczać je na rynek. Obserwowalnym przejawem tego jest duża zdolność przedsiębiorstwa do dostosowania serwisu do obsługi nowych modeli pojazdów (np. odpowiednio wczesne wyszkolenie pracowników serwisu w zakresie diagnostyki, napraw i konserwacji pojazdów silnikowych). Wykorzystanie tej zdolności wymaga ze strony dealera inwestycji w aktywa specyficzne dla tej relacji, tj. nabycie specjalistycznych narzędzi i przyrządów, oprogramowania diagnostycznego właściwego dla

[35] F. Selnes, J. Sallis, *Promoting Relationship Learning*, "Journal of Marketing" 2003, Vol. 67, No. 3, s. 80–95.

danego pojazdu oraz zaopatrzenia w akcesoria i materiały promocyjne stosowne dla danego modelu samochodu.

Szkolenia produktowe organizowane przez dostawcę przyczyniły się ponadto do tego, że pracownicy zajmujący się sprzedażą znają walory nowych modeli samochodów (zanim zostaną one wprowadzone na rynek) i potrafią odpowiednio zaoferować je klientom. Wykorzystaniu tych umiejętności pracowników sprzyja oferta pojazdów demonstracyjnych pozwalająca klientom zapoznać się podczas jazdy testowej z walorami dodatkowego wyposażenia pojazdów lub z innymi (z reguły mniej znanymi klientom) modelami samochodów znajdujących się w ofercie dostawcy, których początkowo nie było w kręgu zainteresowania klientów.

Relacja z generalnym importerem wiąże się także z tym, że dostawca aktywnie uczestniczy w ocenie jakości usług świadczonych przez dealera (np. wprowadza nowe procedury w celu poprawy jakości obsługi klienta oraz sprawdza na wiele sposobów ich przestrzeganie przez dealera). Te działania dostawcy powodują, że chcąc utrzymać autoryzację, dealer musi zapewnić przynajmniej wymaganą przez dostawcę jakość obsługi klienta. Zdaniem właścicieli badanego przedsiębiorstwa aktywność dostawcy na tym polu umiarkowanie przyczynia się do poprawy jakości usług świadczonych przez autoryzowanego dealera.

Umiarkowany wpływ wywiera także relacja z dostawcą odnośnie do dawania sobie rady przez dealera z obsługą niespodziewanych zleceń podyktowanych nagłymi wahaniami popytu.

W podsumowaniu można stwierdzić, że relacje z kluczowym dostawcą przyczyniają się w dużym stopniu zarówno do zdolności rozpoznawania przez dealera potrzeb nabywców finalnych, zanim zrobią to konkurenci, jak i do rozwijania umiejętności jego pracowników odnośnie do wprowadzania na rynek nowych produktów/usług.

Z kolei możność dawania sobie przez dealera rady z realizacją nieprzewidywanych zleceń czy poprawa jakości świadczonych przez niego usług w umiarkowanym stopniu determinowana jest relacją z kluczowym dostawcą. Oznacza to, że jakość produktów oferowanych przez dealera lub świadczonych przezeń usług nie jest wyłącznie zasługą relacji z tym dostawcą, ale stanowi efekt oddziaływania także innych czynników.

Studium przypadku pozwoliło wskazać, że to korzyści niematerialne są oprócz korzyści finansowych motywem, który skłania autoryzowanego dealera jako uczestnika kanału dystrybucji samochodów osobowych do utrzymywania relacji z generalnym importerem pełniącym rolę dostawcy. Warto dodać, że interakcje między autoryzowanym dealerem a generalnym importerem odbywały się w atmosferze współpracy. Oznacza to, że ci partnerzy podejmowali działania wzajemnie zgodne i uzupełniające się, co niewątpliwie miało pozytywny wpływ na osiąganie przez nich korzyści z relacji.

## PODSUMOWANIE

Walorem aplikacyjnym podjętego problemu jest możliwość wykorzystania pozyskanych informacji o rozmiarach renty relacyjnej przywłaszczonej przez odbiorcę do prowadzonej co pewien czas oceny współdziałania z tym konkretnym partnerem. Może to w znaczący sposób przyczynić się do redukcji ryzyka błędnych decyzji (informacji o rencie relacyjnej) podejmowanych w ich następstwie, gdyż pozytywna ocena relacji daje podstawę do wzmocnienia jej bieżącej trajektorii rozwoju. Negatywna ocena prowadzi zaś zazwyczaj do modyfikacji bądź rozpadu tej relacji.

Walorem metodycznym opracowania jest możliwość wykorzystania wyłonionych w studium przypadku niefinansowych wymiarów korzyści generowanych w relacjach dostawca – odbiorca bądź opracowania na tej podstawie listy nowych korzyści. Opracowane narzędzia pomiaru renty relacyjnej mogą ponadto zostać wykorzystane w badaniach ilościowych na reprezentatywnych próbach badawczych.

Walorem poznawczym opracowania jest to, że wypełnia ono lukę wiedzy o wymiarach korzyści niefinansowych przywłaszczanych przez odbiorcę (autoryzowanego dealera) z relacji z kluczowym dostawcą (generalnym importerem) w kanale dystrybucji samochodów osobowych.

Studium przypadku pozwoliło dostrzec kolejne zjawisko istotne dla generowania i przywłaszczania renty relacyjnej. Jest nim niewątpliwie wysoka zdolność autoryzowanego dealera do utrzymywania tej konkretnej relacji (świadczy o tym ponaddwudziestoletni czas jej trwania) i czerpania z tego tytułu dodatkowych korzyści. Jak się wydaje, jest to wyrazem zdolności relacyjnej badanego przedsiębiorstwa z tym konkretnym partnerem.

Dlatego można twierdzić, że dodatkowe korzyści przywłaszczane przez autoryzowanego dealera z relacji z kluczowym dostawcą są pozytywnie powiązane z jego zdolnościami relacyjnymi skierowanymi na tego konkretnego partnera. Skłania to badacza do sformułowania następującej hipotezy: *zdolność relacyjna skierowana na konkretnego partnera rynkowego jest pozytywnie powiązana z dodatkowymi korzyściami przywłaszczanymi przez przedsiębiorstwo z relacji z tym dostawcą.*

Studium przypadku dostarcza argumentów, że typowy rozwój dyscypliny, obserwowany z punktu widzenia dominującej metodyki badawczej, wpisuje się w następującą sekwencję: badania jakościowe (często oparte na metodyce studium przypadku) – badania ilościowe (polegające na testowaniu prawidłowości wyłonionych w badaniach jakościowych na większych próbach) – próby reprezentatywne[36].

[36] W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 48.

## LITERATURA:


[1] Bratnicki M., *Rozważania o stosowaniu studium przypadków w badaniach przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji" 2007, nr 9.

[2] Capaldo A., Petruzzelli A.M., *In search of alliance-level relational capabilities: Balancing value creation and appropriability in R&D alliances*, "Scandinavian Journal of Management" 2011, Vol. 27, No. 3.

[3] Ciszewska-Mlinaric M., Mlinaric F., Obłój K., *Zdolność relacyjna, kompetencje organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, „Master of Business Administration" 2011, nr 4.

[4] Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

[5] Czakon W., *Jakościowe kryteria oceny więzi międzyorganizacyjnych*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red.: A. Stabryła, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2008 nr 1.

[6] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[7] Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 2001.

[8] de Clercq D., Sapienza H.J., *The creation of relational rents in venture capitalist – entrepreneur dyads*, "Venture Capital" 2001 Vol. 3, No. 2.

[9] Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, "Academy of Management Review", 1998, Vol. 23, No. 4.

[10] Dziadoń J., *Typologia kryteriów oceny systemu zarządzania*, w: *Metodologiczne aspekty zarządzania*, red. Stabryła A., Trzcieniecki J., Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk Oddział w Krakowie, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1986.

[11] Gao T., Sirgy M.J., Bird M.M., *Enriching Customer Value Research with a Relational Perspective: Evidence from an Empirical Investigation of Organizational Buyers' Value Perceptions*, "Journal of Relationship Marketing", 2005, Vol. 4, No. 1/2.

[12] Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000.

[13] Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Gremler D.D., *Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality*, "Journal of Service Research", 2002, Vol. 4, No. 3.

[14] Perenc J. (red.), *Badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.

[15] Latusek-Jurczak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[16] Lavie D., *The Competitive advantage of interconnected firms: An extension of resource-based view*, "Academy of Management Review" 2006, Vol. 31, No. 3.

[17] Lichtarski J. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

[18] Lichtarski J., *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1982.

[19] Mitręga M., *Marketing relacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2005.

[20] Mitręga M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.

[21] Niemyska E., *Umowy dystrybucyjne – między swobodą kontraktową a podziałem rynku*, www.paiz.gov.pl.

[22] Nowosielski S., *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych*, w: Dudycz T. (red.), *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008.

[23] Reynolds K.E., Beatty S.E., *Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing*, "Journal of Retailing", 1999, Vol. 75, No. 1.

[24] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod znaku porozumień ograniczających konkurencję, Dz. U. 2010, nr 198, poz. 1315.

[25] Selnes F., Sallis J., *Promoting relationship learning*, „Journal of Marketing" 2003, Vol. 67, No. 3.

[26] Suszyński C., *Synergia w działalności rynkowej przedsiębiorstw*, Monografie i Opracowania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1992.

[27] Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2006.

[28] Theoharakis V., Sajtos L., Hooley G., *The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain*, "Industrial Marketing Management", 2009, Vol. 38.

[29] Uzupełniające wytyczne w sprawie ograniczeń wertykalnych w porozumieniach dotyczących sprzedaży i napraw pojazdów silnikowych oraz dystrybucji części zamiennych do pojazdów silnikowych, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2010/C 138/05.

## STRESZCZENIE

Celem rozważań w publikacji jest dostarczenie argumentów, że studium przypadku pozwala na ocenę niefinansowych wymiarów renty relacyjnej przywłaszczanej przez jednego z uczestników kanału dystrybucji samochodów osobowych, tj. autoryzowanego dealera z relacji z dostawcą. Ponadto studium przypadku odsłoniło, że celu przywłaszczania renty relacyjnej, a tym samym możliwości osiągania przewagi konkurencyjnej w oparciu o uczestnictwo w relacji, przedsiębiorstwu potrzebna jest zdolność relacyjna. Przyczyniło się to do sformułowania hipotezy: zdolność relacyjna skierowana na konkretnego partnera rynkowego jest pozytywnie powiązana z dodatkowymi korzyściami przywłaszczanymi przez przedsiębiorstwo z relacji z tym partnerem.

## SUMMARY

**The use of a case study to evaluate the relational rent appropriated by the recipient from the relationship with key supplier**

The aim of the paper is to provide arguments that the case study allows the assessment of non-financial dimensions of relational rent appropriated by one of participants in the channel of distribution of passenger cars (authorized dealer) from the relationship with the supplier. The case study also revealed that the rent appropriation relational, and thus, their ability to achieve competitive advantage through participation in the relationship, requires the relational ability of the enterprise. This contributed to the formulation of a hypothese: the relational ability directed to a specific market partner is positively associated with additional benefits appropriated by the company from the relationship with that partner.

Magdalena Majowska
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Podejście architektoniczne w badaniach nad strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi

## WSTĘP

Wagę i znaczenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL, z ang. SHRM[1]), a także celowość prowadzenia dalszych badań na tym gruncie potwierdzają liczne przeglądy stanowisk teoretycznych i najnowszych badań empirycznych z tego zakresu[2]. Ukazują one wielowymiarową oraz złożoną naturę problematyki SZZL. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż już sama nazwa „zarządzanie zasobami ludzkimi" budzi poczucie niejasności wśród badaczy i praktyków[3]. Ten brak zgodności terminologicznej, a także wielopłaszczyznowe i różnorodne podejścia stosowane przy analizowaniu problematyki SZZL zawsze stanowiły znaczne wyzwanie dla bada-

[1] Strategiczne podejście do zasobów ludzkich, określane mianem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL), dowodzi znaczenia praktyk ZZL dla efektywności organizacji. U podstaw SZZL leży przeświadczenie, że stosowanie przez organizacje określonych strategii wymusza wykorzystanie praktyk ZZL różniących się od tych stosowanych w organizacji wdrażających strategię odmienną. Jeśli założenie to jest prawdziwe, wtedy firmy wzajemnie dopasowując praktyki ZZL do strategii zwiększą swą efektywność. Badania empiryczne potwierdzają te przypuszczenia, za: Delery J.E., Doty D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39: 802-835.

[2] Borkowska S., *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa: 2010, s. 38-40.

[3] Mimo, iż zaprezentowane z perspektywy wielu autorów, ujęcia ZZL częstokroć są różne, nie oznacza to jednak, iż wzajemnie się wykluczają. Więcej na ten temat: Borkowska S. (2007), *W sprawie tożsamości ZZL*, s. 243-247, w: Borkowska, S. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer: Kraków; Strużyna J. (2005), *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu: Dąbrowa Górnicza, s. 14-18.

czy[4]. Pojawiające się rozbieżności terminologiczne czy też w niektórych przypadkach brak wystarczająco silnych podstaw teoretycznych uwzględnianych przy prowadzeniu badań nad SZZL powodowały pewną rozbieżność w uzyskiwanych wynikach badań. Tymczasem wykorzystanie właściwych perspektyw czy podejść badawczych, uzależnione także od jasnego, umocowanego teoretycznie określenia kluczowych poziomów analizy, powinno umożliwić uzyskanie wiarygodnych wyników badań, a co za tym idzie wyciągnięcie trafnych wniosków. Innymi słowy, chęć wprowadzenia pewnego ładu w obszarze SZZL zaowocowały wykorzystaniem w literaturze podejścia architektonicznego. Dzięki niemu możliwe jest odzwierciedlenie problematyki SZZL za pomocą istniejących w organizacji poziomów abstrakcji.

Biorąc pod uwagę powyższe w artykule dokonano przybliżenia pojęcia podejścia architektonicznego oraz podjęto próbę usystematyzowania wniosków dotyczących jego wykorzystania. Celem artykułu jest pogłębienie ogólnego zrozumienia kwestii stanowiących istotę stosowania podejścia architektonicznego w badaniach nad zarządzaniem. Chcąc zrealizować powyższe zamierzenie uwagę skupiono na teoretycznych i metodologicznych kwestiach, które muszą zostać uwzględnione przez badaczy korzystających z omawianego podejścia. W rezultacie omówiono najistotniejsze kwestie teoretyczne w podejściu architektonicznym: liczbę i typy poziomów abstrakcji oraz wybór właściwego poziomu analizy. Skupienie uwagi na zaprezentowanych obszarach powinno umożliwić wyciągnięcie rzetelnych wniosków i uzyskanie wiarygodnych wyników badań w obszarze SZZL.

## 1. POZIOMY ABSTRAKCJI W PODEJŚCIU ARCHITEKTONICZNYM

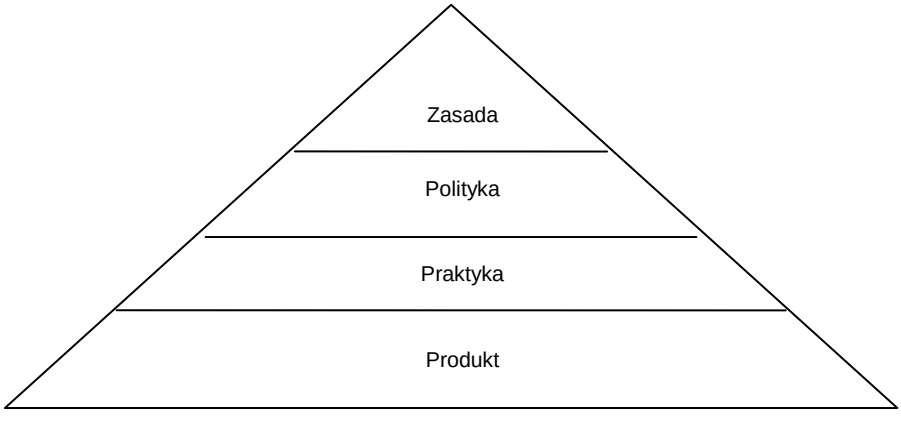
Narzędziem pozwalającym usystematyzować dotychczasowy dorobek naukowy z obszaru SZZL może być zintegrowane podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, które nosi również miano architektonicznego (*architectural approach to HRM*)[5]. Konieczność zastosowania tego podejścia tłumaczona jest w literaturze przedmiotu brakiem spójnych i jednoznacznych wyników badań w dziedzinie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zakłada się w niej, że różnorodność otrzymywanych wyników jest rezultatem pojawiających się problemów terminologicznych lub też wiąże się z brakiem wystarczająco silnych podstaw teoretycznych uwzględnianych przy prowadzeniu badań[6]. Przypuszczenia te potwierdzają Becker i Gerhart twierdząc, że „mało spójne czy wręcz sprzeczne wyniki badań z zakresu SZZL związane są z chaosem, jaki panuje podczas precyzowania określonego sposobu postrzegania, konstruowania lub interpretowania zdarzeń na

[4] Delery J.E., Doty D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39: 802-835,

[5] Wright P.M., (1998), *Strategy – HR fit: Does it really matter?* Human Resource Planning, 21: 56-57.

[6] Delery J.E., Doty D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39: 802-835.

poszczególnych poziomach abstrakcji"[7]. Wspomniane podejście architektoniczne wprowadza pewien ład w tym zakresie[8], gdyż umożliwia usystematyzowanie istniejących pojęć z zakresu SZZL poprzez ich odzwierciedlenie za pomocą istniejących w organizacji poziomów abstrakcji (rysunek 1). Innymi słowy, to zintegrowane podejście do SZZL wymusza odniesienie analizowanych kwestii do jednego z trzech podstawowych poziomów: (1) zasad (*principles*), (2) polityk (*policies*) oraz (3) praktyk (*practices*). W literaturze odnaleźć można także dodatkowe poziomy: produktu *(produkt)* czy niższy procesu *(process)*, identyfikowane w zależności od autora opracowania.




**Rysunek 1 Podejście architektoniczne do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi**

Źródło: Wright P. (1998), *Strategy – HR fit: Does it really matter? Human Resource Planning*, 21: 56-57.

W zintegrowanym podejściu do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi najwyższy poziom abstrakcji stanowi określona „zasada przewodnia" (*guiding principle*). Służy ona jako drogowskaz dla ustalania niższych w hierarchii, mniej abstrakcyjnych poziomów: polityk oraz praktyk. Na niższym w stosunku do „zasad" poziomie abstrakcji odnaleźć można różnorodne alternatywy polityki (*policy alternatives*). W niej zawierają się konkretne wytyczne za pomocą, których możliwe staje się wcielanie w życie i realizacja ustalonych wcześniej zasad. Na ich podstawie dokonuje się wyboru określonych „praktyk" – czyli specyficznych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiających realizację zamierzeń zawartych w polityce. Jednocześnie zakłada się, iż wszelkie praktyki ZZL, które organizacja decyduje się wykorzystać, powinny być w jak największym zakresie dopasowane do wyższych poziomów abstrakcji, czyli polityk i zasad, a także spójne wewnętrznie. Kolejny poziom abstrakcji nazwać można mianem „produktu".

[7] Becker B., Gerhart B. (1996), *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect*, Academy of Management Journal, 39: 779-801.

[8] Schuler R.S. (1987), *Personnel and human resource management*, West Educational Publishing: St. Paul.

Poziom ten odnosi się do bezpośredniego „produktu", który praktyki z zakresu ZZL powinny „wytworzyć". Określa on zachowanie, lub też efekt czy rezultat zachowania wywołanego przez określone praktyki. Najniższy poziom abstrakcji, zaproponowany przez Becker i Gerhart[9], odnosi się do pojęcia „procesu". Nawiązuje on do optymalnej implementacji wyodrębnionych na wyższych poziomach polityk i praktyk, odpowiadając na pytanie jak najefektywniej realizować zawarte w nich zamierzenia.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż pojęcie poziomów abstrakcji różni się znacząco od pojęcia poziomu analizy wykorzystywanego w badaniach nad organizacjami. Podczas gdy drugie pojecie – poziom analizy – odnosi się do strukturalnego poziomu teoretycznego sposobu postrzegania zjawisk, takiego jak jednostka, grupa, organizacja czy przemysł[10], to pierwsze z nich – poziom abstrakcji – nawiązuje do poziomu uwzględnianych abstrakcji myślowych *(thought abstraction)* oraz związane jest z precyzowaniem bądź uogólnianiem sposobu postrzegania i interpretowania zdarzeń[11].

## 2. W KIERUNKU POSZUKIWANIA WŁAŚCIWEGO POZIOMU ABSTRAKCJI

Brak zgodności otrzymanych wyników badań oraz różnorodność podejść do problematyki SZZL powodują, iż koncepcja poziomów abstrakcji, prezentowana w literaturze, a zaproponowana przez Becker i Gerhart (1996), stanowi swoiste panaceum na niektóre bolączki trapiące współczesnych badaczy. Jej zastosowanie może być tym bardziej wskazane, że nawiązując do poziomów abstrakcji, na których konceptualizowane są pojęcia z zakresu SZZL, wyjaśnia dyskutowane w literaturze wątpliwości dotyczące godzenia dwóch podejść: „najlepszych praktyk" i „wzajemnego dopasowania". Argument ten ma o tyle istotne znaczenie, iż w literaturze przedmiotu panuje przekonanie, iż to, co badacze nazywają „praktykami ZZL" różni się w poszczególnych opracowaniach[12]. Tymczasem zastosowanie podejścia architektonicznego umożliwi dokonanie swoistej konceptualizacji omawianych pojęć, a przez to ułatwi zrozumienie wpływu poszczególnych komponentów systemu SZZL na funkcjonowanie organizacji[13]. Innymi słowy, wykorzystanie założeń omawianego podejścia pozwoli na ustalenie podstaw dla dalszego rozwoju badań ukierunkowanych na zgłębianie zależności pomiędzy systemem zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami uzyskiwanymi przez organizacje. Co ważniejsze, perspektywa ta wspiera stanowisko Wright, McMahan, że „bez odpowiedniej teorii SZZL może zostać scharakteryzowane jako dziedzina składająca się jedynie z nadmiernej ilości twier-

[9] Becker B., Gerhart B. (1996), *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect*, Academy of Management Journal, 39: 779-801.

[10] Rousseau D.M. (1985), *Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives*, Research in Organizational Behavior, 7: 1–37.

[11] Colbert B.A. (2004), *The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*, Academy of Management Review, 29: 341-358.

[12] Becker B., Gerhart B. (1996), *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect*, Academy of Management Journal, 39: 779-801.

[13] Colbert B.A. (2004), *The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*, Academy of Management Review, 29: 341-358.

dzeń dotyczących badanych zależności lub też zawierająca pewne zalecenia dla praktyki, które jednak nie zawsze wyjaśniają dlaczego określone relacje występują lub powinny występować"[14].

Dla praktycznego zastosowania omawianego podejścia istotna staje się decyzja o uznaniu jednego z wybranych poziomów analizy za bazowy dla dalszych rozważań (odpowiadająca pytaniu czy prowadząc badania w obszarze SZZL, bazować na praktykach, politykach czy też zasadach?). W literaturze przedmiotu trudno odnaleźć jednoznaczne stanowisko w tej sprawie, gdyż kwestie istniejących poziomów abstrakcji niezwykle zwięźle były dyskutowane w tekstach z tego zakresu[15]. Badacze wciąż pozostawiają bez odpowiedzi pytanie o wybór „najlepszego" poziomu abstrakcji dla prowadzenia badań. Zwracają jedynie uwagę, iż ostateczne uwzględnienie w badaniach określonego poziomu niesie za sobą pewne konsekwencje, gdyż każdy z poziomów odzwierciedla inny sposób postrzegania, konstruowania lub interpretowania zdarzeń (w literaturze przedmiotu poziomy te są często wszystkie określane mianem praktyk ZZL). Idąc dalej tym tropem wskazuje się, iż analizowany przedmiot powinien zostać wybrany na podstawie racjonalnych przesłanek, nawołując tym samym do lepszego rozwoju teorii w tym zakresie[16]. Podpierając się argumentami Becker i Gerhart[17] można uznać, iż większość prowadzonych do tej pory badań skupionych była wyłącznie na praktykach ZZL, tymczasem równie istotne może być skoncentrować uwagę badaczy na innych poziomach, w tym poziomie polityk SZZL. Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki oraz uwzględniając wspomniany zamęt terminologiczny można przyjąć, że korzystne dla podjętego tematu będzie przeniesienie analiz na wyższy poziom abstrakcji – poziom polityk.

## 3. POLITYKA JAKO ELEMENT PODEJŚCIA ARCHITEKTONICZNEGO

Poglądów na rozumienie terminu „polityka" jest wiele. „Kwestia ta należy z pewnością do problemów, jak to się niekiedy twierdzi, trwale nierozstrzygalnych na gruncie nauk społecznych. Przyjmowane rozwiązania zawsze będą zawierać jakieś dyskusyjne założenia, a desygnaty pojęć ujmowane będą w zgodzie z jakąś mniej lub bardziej uzasadnioną konwencją"[18]. Nie ma jednak wątpliwości, iż wiele argumentów przemawia za koniecznością wyróżnienia w organizacji sfery polityki[19]. Polityka, będąc terminem właściwym naukom społecznym, używana jest w różnych kontekstach. Współcze-

[14] Wright P.M., McMahan G.C. (1992), *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, Journal of Management, 18: 295–320.
[15] Wright P.M., (1998), *Strategy – HR fit: Does it really matter?* Human Resource Planning, 21: 56-57.
[16] Delery J.E., Doty D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39: 802-835.
[17] Becker B., Gerhart B. (1996), *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect*, Academy of Management Journal, 39: 779-801.
[18] Kaczmarek B. (2001), *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Warszawa, s. 239.
[19] Krzyżanowski L. (1994), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN: Warszawa, s. 178-180.

śnie wskazuje się na wieloznaczność tego pojęcia, potocznie przez politykę rozumiejąc[20]: „(1) program albo kierunek działalności państwa lub określonego polityka, (2) sztukę kierowania sprawami publicznymi, zwłaszcza umiejętność działania w granicach istniejących możliwości, (3) grę partyjną lub samą walkę i związane z nią korzyści, (4) konsekwentne stosowanie przez kierownictwo zorganizowanych grup (rzadziej jednostek) zespołu zasad i metod zmierzających do osiągnięcia określonych celów (polityka mieszkaniowa, polityka personalna itp.)". Te interpretacje pojęcia „polityki" znajdują także swoje odzwierciedlenie w opracowaniach naukowych poświęconych różnym rodzajom działalności, jak np. polityka społeczna, polityka gospodarcza i obejmujących różne obszary funkcjonalne organizacji (np. działalności marketingowej, finansowej, personalnej/kadrowej). W tym ujęciu polityka tworzy grunt czy też podwaliny zarządzania[21].

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu wskazuje się na ścisłe powiązanie ze sobą dwóch koncepcji: „strategii" i „polityki". Analizując te dwa pojęcia przede wszystkim podkreśla się, iż proces implementacji strategii polegający na jej wdrożeniu, a także sam proces realizacji strategii wymaga ustalenia właściwych polityk i procedur operacyjnych[22]. W tym ujęciu polityka jest również pojęciem odmiennym od procedur. "Polityka stwarza ogólne wytyczne związane z metodą przyjętą przez organizację (...). Procedura mówi dokładnie, jakie działania należy podjąć, aby pozostać w zgodzie z przyjętą polityką"[23].

Termin „strategia" oznacza ustalanie długookresowych podstawowych celów organizacji i określanie kursu działań oraz alokacji zasobów niezbędnych dla realizacji tych celów. Na powodzenie strategii decydujący wpływ mają nie tylko działania konceptualne czy implementacyjne ale także ich realizacja przez poszczególne szczeble i komórki organizacyjne. Z tego też względu istotne znaczenie w tym procesie odgrywa dostosowanie do strategii tzw. wewnętrznych systemów wsparcia tworzonych przez określone polityki[24]. Nowoczesne i efektywne zarządzanie organizacją wymaga zatem zidentyfikowania trzech warstw tego procesu[25]: „(a) kształtowanie ogólnej strategii, (b) tworzenie względnie stałych zasad i reguł jej funkcjonowania (polityki), (c) zarządzanie wykonawcze, zwane również operacyjnym". Z kolei, samo pojęcie „polityka" zawiera ogólne stwierdzenia lub też założenia ukierunkowujące myślenie i działanie przy podejmowaniu decyzji, a identyfikowane jest jako zbiór wytycznych możliwych do wykorzystania przy podej-

[20] Król H, Ludwiczyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa, s. 67.
[21] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa, s. 50-53.
[22] Thompson A.A., Strickland A.J. III, (1998), *Strategic management: Concepts and Cases*, Irwin/Mcgraw-Hill: Burr Ridge-New York, s. 173.
[23] Armstrong M. (2000), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Kraków, s. 234.
[24] Rokita J. (2005*), Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo ekonomiczne: Warszawa, s. 44.
[25] Król H, Ludwiczyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa, s. 69.

mowaniu decyzji (*guides to thinking in decision making*)[26]. Polityka ogólna organizacji jest tu zbiorem ogólnych reguł jej funkcjonowania, tworzącym "ustrój" organizacji.

Rozważania te dowodzą, iż każda organizacja „powinna wypracować swoją własną politykę jako narzędzie pomocne uczestnikom organizacji w realizowaniu wybranej strategii"[27]. Polityka nie zawsze jest wyraźnie sformułowana w organizacji. Może przyjąć postać pewnej filozofii zarządzania czy konkretnego podejścia przy podejmowaniu decyzji organizacyjnych. Jednakże wśród zalet jej formalizacji odnaleźć można spójność, jednoznaczność a także lepsze jej zrozumienie przez uczestników organizacji[28]. Zawierając ogólne stwierdzenia lub też założenia ukierunkowujące zarówno myślenie, jak i działanie, stanowi zbiór wytycznych dla procesu podejmowania decyzji. Pełni ona istotną rolę w realizacji strategii na poziomie taktycznym, odnosząc się również do konkretnych obszarów zarządzania, w tym także do zarządzania zasobami ludzkimi[29]. Ma ono „strategiczny wpływ na funkcjonowanie firmy, jeżeli jej polityka, procesy i działania (...) są efektywne"[30].

Jednym z najbardziej efektywnych narzędzi zarządzania potencjałem społecznym organizacji jest właściwa polityka personalna. Jednakże wśród specjalistów z dziedziny SZZL brak jest jednoznacznego stanowiska co do rozróżniania pojęć polityka kadrowa oraz polityka personalna. Część z nich traktuje te pojęcia zamiennie, uważając je za synonimy. Pozostali natomiast opowiadają się za koniecznością odróżnienia tych dwóch terminów, jako kryterium stosując np. podmioty wchodzące w zakres zainteresowania tych pojęć[31]. Tymczasem politykę personalną definiować można analogicznie po ogólnego pojęcia polityk: wówczas polityka personalna wskazuje na to, co organizacje oraz zarządzający spodziewają się osiągnąć w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz jak zamierzają zachowywać się w określonych warunkach przy podejmowaniu decyzji i działań związanych z przyciąganiem, utrzymaniem jednostek oraz motywowaniem ich do poprawy efektów i pobudzaniem do ciągłego rozwoju. Bez względu na sposób jej definiowania prowadząc badania na gruncie SZZL warto pamiętać, iż samą politykę „trudno opisywać językiem normatywnym (tzn. podawać najwłaściwsze rozwiązania, gotowe recepty, odpowiednie formularze). Można ją natomiast ujmować analitycznie, tzn. wyodrębniać jej obszary, pokazywać

---

[26] Koontz H., O'Donnel C., Weihrich H. (1984), *Management*, McGraw-Hill: Singapore, s. 145.

[27] Obłój K, Trybuchowski M. (1995), *Zarządzanie strategiczne*, w: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzenie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa, s. 129.

[28] Rossiter J.A. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo ACDI: Warszawa, s. 131-135.

[29] Król H, Ludwiczyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa, s. 71.

[30] Becker B., Huselid M., Ulrich D. (2002), *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 75.

[31] Armstrong M. (2000), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Kraków, s. 234; Bolesta-Kukułka K. (1995), *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa.

istniejące w nich marginesy swobody, próbować formułować typologie, przedstawiać zależności, jakie występują między różnymi czynnikami"[32].

## PODSUMOWANIE

Zaprezentowane rozważania ukazały złożoność problematyki zarządzania zasobami ludzkimi i jej wielowymiarową naturę. Dla prowadzenia badań empirycznych w obszarze SZZL konieczne staje się poradzenie sobie z istniejącym bogactwem możliwości. Przydatne wówczas może okazać się sugerowane w naukach o zarządzaniu podejście architektoniczne. Zgodnie z tym podejściem istniejące relacje pomiędzy różnorodnymi obszarami stanowiącymi przedmiot zainteresowania badaczy w dziedzinie SZZL mogą być prezentowane w postaci konkretnych poziomów abstrakcji: (1) zasad (*principles*), (2) polityk (*policies*), (3) praktyk (*practices*) oraz (4) produktu *(produkt)* lub/i (5) procesu *(process)*. Podsumowując, podejście architektoniczne stanowi znaczny krok naprzód w kierunku dokładniejszego zbadania oraz wyjaśnienia niezwykle złożonej rzeczywistości organizacyjnej w obszarze SZZL. Jak zostało to przedstawione w niniejszym opracowaniu, podejście to, będąc na tyle uniwersalnym, jest zgodne z wieloma różnorodnymi teoretycznymi perspektywami organizacyjnymi. Jednocześnie może zostać wykorzystane w celu przedstawienia zarówno statycznych, jak i dynamicznych aspektów organizacji i jej otoczenia. Biorąc pod uwagę powyższe korzyści płynące z zastosowania podejścia architektonicznego w badaniach nad ZZL, nie powinien dziwić fakt, iż w ostatnich latach kwestia ta przesunęła się z pobocza do centrum myślenia nad metodologią w zarządzaniu.

Oczywiście podejście architektoniczne nie jest jedynym podejściem do prowadzenia badań z zakresu SZZL. Delery i Doty[33] na przykład zwracają uwagę na istnienie trzech zasadniczych kierunków badań, a mianowicie: (1) uniwersalnych praktyk (*best practices*), (2) warunkowania sytuacyjnego (*contingency perspective*) oraz (3) konfiguracyjnego podejścia (*configurational approach*). Zwolennicy najlepszych praktyk[34] twierdzą, iż istnieją pewne specyficzne rozwiązania z zakresu zarządzania, których wykorzystanie gwarantuje organizacji osiągnięcie zamierzeń strategicznych. Lista istniejących w literaturze uniwersalnych praktyk jest stale modyfikowana. Inaczej wygląda sytuacja przy kolejnym nurcie badawczym, a mianowicie: dopasowaniu sytuacyjnym. Kwestią najwyższej wagi jest tu zgodności rozwiązań z pozostałymi elementami organizacji[35]. Trzeci nurt stanowi podejście kon-

---

[32] Bolesta-Kukułka K. (1995), *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa, s. 19-20.

[33] Delery J.E., Doty D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39: 802-835.

[34] Huselid M.A. (1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, 38: 635-672; Arthur J.B. (1994), *Effects of human resource systems on manufacturing performance*, Academy of Management Journal, 37: 670-687.

[35] Colbert B.A. (2004), *The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*, Academy of Management Review, 29: 341-358.

figuracyjne, powszechnie akceptowane oraz coraz częściej wykorzystywane w badaniach. Użycie konfiguracji w badaniach organizacji wyraża się poprzez zilustrowanie skomplikowanych i wzajemnie powiązanych relacji pomiędzy wieloma zmiennymi, bez uciekania się do sztucznego, zbytniego upraszczania badanego zjawiska.

Bez względu jednak na wybór konkretnej perspektywy badawczej warto pamiętać, iż aby mógł nastąpić rozwój badań w obszarze zarządzania, niezmiernie istotne jest dokonywanie stałej oceny podejść stosowanych przez badaczy. Rozwój nauki o zarządzaniu zależy w dużej mierze od trafności oraz słuszności wyboru a także dogłębnego zrozumienia istniejących podejść badawczych. Zakres i rodzaj podjętych w tym zakresie decyzji może znacząco wpłynąć na jakość wyciągniętych wniosków. Mimo tego, iż „niemożliwe jest przeprowadzenie badań będących bez skazy czy pozbawionych jakichkolwiek wad”[36], to jednak pogłębienie ogólnego zrozumienia kwestii stanowiących istotę podejść stosowanych w badaniach nad zarządzaniem może dostarczyć pewnych cennych wskazówek wpływających na zwiększenie wiarygodności i rzetelności wyników badań.

## LITERATURA:

[1] Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Kraków: 2000.

[2] Arthur J.B., *Effects of human resource systems on manufacturing performance*, Academy of Management Journal, 37: 670-687, 1994.

[3] Becker B., Gerhart B., *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospect*, Academy of Management Journal, 39: 779-801, 1996.

[4] Becker B., Huselid M., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

[5] Bolesta-Kukułka K., *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1995.

[6] Borkowska S., *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

[7] Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

[8] Colbert B.A., *The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management*, Academy of Management Review, 29: 341-358, 2004.

[36] J. McGrath (1982), *Dilematics: The study of research choices and dilemmas*, w: J.E. McGrath, J. Martin, R.A. Kulka, *Judgment calls in research*, Sage Publications: Newbury Park.

[9] Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, Academy of Management Journal, 39: 802-835, 1996.

[10] Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, 38: 635-672, 1995.

[11] Kaczmarek B., *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Warszawa 2001.

[12] Koontz H., O'Donnel C., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill: Singapore 1984.

[13] Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[14] Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu* PWN, Warszawa 1994.

[15] McGrath J., *Dilematics: The study of research choices and dilemmas*, [w:] J.E. McGrath, J. Martin, R.A. Kulka, *Judgment calls in research*, Sage Publications, Newbury 1982.

[16] Obłój K, Trybuchowski M., *Zarządzanie strategiczne*, w: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzenie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

[17] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 2005.

[18] Rossiter J.A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo ACDI, Warszawa 2000.

[19] Rousseau D.M., *Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives*, Research in Organizational Behavior, 7: 1–37, 1985.

[20] Schuler R.S., *Personnel and human resource management*, West Educational Publishing, St. Paul 1987.

[21] Strużyna J., *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2005.

[22] Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic management: Concepts and Cases*, Irwin/Mcgraw-Hill, Burr Ridge-New York 1998.

[23] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[24] Wright P.M., *Strategy – HR fit: Does it really matter?* Human Resource Planning, 21: 56-57, 1998.

[25] Wright P.M., McMahan G.C., *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, Journal of Management, 18: 295–320, 1992.

## STRESZCZENIE

W artykule dokonano przybliżenia pojęcia podejścia architektonicznego oraz podjęto próbę usystematyzowania wniosków dotyczących jego wykorzystania w badaniach nad SZZL. Pozwoli to na pogłębienie ogólnego zrozumienia kwestii stanowiących istotę stosowania podejścia architektonicznego w badaniach z tego obszaru. W rezultacie omówiono najistotniejsze kwestie teoretyczne w podejściu architektonicznym: liczbę i typy poziomów abstrakcji oraz wybór właściwego poziomu analizy. Skupienie większej uwagi na zaprezentowanych obszarach powinno umożliwić wyciągnięcie rzetelnych wniosków oraz uzyskanie wiarygodnych wyników badań w obszarze SZZL.

## SUMMARY

**Architectural approach in SHRM research**

This article is aimed at presenting the issue of architectural approach in management research. The main purpose is to analyze and systematize the proposals for its use in SHRM research. Presented discussion should lead to a better understanding of the issues which constitute the essence of architectural approach. As a result the most important theoretical aspects were emphasized: number and types of levels of abstraction, and the choice of an appropriate level of analysis.

Wioletta Jakubowska
Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie

# Problemy metodyczne w ocenie poziomu i charakteru dywersyfikacji

## WSTĘP

Strategia dywersyfikacji jest jedną z najtrudniejszych do wdrożenia strategii rozwoju z punktu widzenia menedżerów danego przedsiębiorstwa. Dla badaczy równie trudna jest ocena w jakim stopniu dane przedsiębiorstwo zdywersyfikowało się. W literaturze przedmiotu pojawiło się wiele podejść i miar dywersyfikacji. Sposoby pomiaru poziomu dywersyfikacji przedsiębiorstwa ściśle wiązano z definiowaniem pojęcia dywersyfikacji. Spotykane definicje dywersyfikacji odnoszą się do określenia mianem przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego takiej firmy, która działa w różnych biznesach. Jednak największe trudności sprawiało badaczom określenie, które dziedziny działalności zaliczyć jako odrębne. Rozpoznanie i opisanie zjawiska dywersyfikacji wymaga zatem dokonania oceny jego poziomu i charakteru. Poziom dywersyfikacji wiąże się ze stopniem zróżnicowania działalności przedsiębiorstwa. Natomiast charakter dywersyfikacji oznacza logikę wyboru nowych sektorów działalności i może oznaczać dywersyfikację pokrewną lub niepokrewną. W badaniu dywersyfikacji napotyka się dwa główne problemy metodyczne. Pierwszy odnosi się do wyróżnienia pojedynczych biznesów, a co z tym jest związane określania czy dwie działalności są pokrewne czy też niepokrewne, natomiast drugi to dobór odpowiednich miar.

W artykule skupiono się na omówieniu występujących w literaturze przedmiotu podejść do pomiaru dywersyfikacji. Dokonano tego w podziale na zagadnienia związane z identyfikacją sektorów działania przedsiębiorstwa oraz zagadnienia odnoszące się do wykorzystania konkretnych miar w przedsiębiorstwie. Przedstawiono również problemy metodyczne w pomiarze dywersyfikacji jaki został przeprowadzony na próbie 101 polskich grup

kapitałowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

## 1. PROBLEMY W IDENTYFIKACJI DZIEDZIN DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wydaje się, że problem wyodrębniania pojedynczych dziedzin działalności sprawia badaczom dywersyfikacji najwięcej trudności. Określenie zasad uznawania dwóch rodzajów działalności za odrębne może rzutować na wyniki dokonanego pomiaru poziomu dywersyfikacji przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi podejściami do tego zagadnienia. Podejścia te można pogrupować w trzy kategorie:

- subiektywne wyróżnianie działalności i relacji między nimi,
- podejście zasobowe do identyfikacji pojedynczej działalności,
- podejście rynkowe do identyfikacji pojedynczej działalności,
- wyróżnianie działalności poprzez przypisywanie kodów statystycznych.

Najprostszym, choć najmniej dokładnym, sposobem wyróżniania poszczególnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa jest subiektywna ocena rozdzielności biznesów, w których działa firma. Ocena ta może wynikać ze znajomości zarówno przedsiębiorstwa jak i branż, w których działa. Jednak jest to metoda niejednoznaczna i trudna do zastosowania na dużą skalę, dlatego poszukiwano ciągle nowych podejść do wyróżniania pojedynczych działalności przedsiębiorstwa.

R.A. Pitts i H.D. Hopkins[1] prezentują trzy podejścia do określania rozdzielności między poszczególnymi działalnościami przedsiębiorstwa: podejście zasobowe, podejście rynkowe i podejście produktowe. Wyróżnione podejścia polegają na spojrzeniu na przedsiębiorstwo z różnych perspektyw. Podejście zasobowe opiera się na założeniu niezależności zasobów. Polega ono na ocenie czy zasoby produkcyjne oraz kanały dystrybucji mogą być wykorzystane w przypadku dwóch działalności. Jeśli tak jest to nie można zaklasyfikować tych działalności jako odmiennych, czyli nie można mówić w tym przypadku o dywersyfikacji. Problematyczny jest proces klasyfikacji, gdyż wymaga dostępu do wewnętrznych danych firmy. Kolejne podejście bazuje na odrębności rynków. Odrębność rynków odnosi się do potrzeb konsumentów i innych charakterystyk rynków oraz elastyczności krzyżowej produktów/usług. Również i w tym przypadku pozyskanie danych wydaje się wyjątkowo trudne. Jednak mimo tego podejście rynkowe stosowane było między innymi przez H.I. Ansoffa, T. Levitta, B.M. Wolfa, A.D. Chandlera. Ostatnie podejście do identyfikacji odrębnych działalności wymieniane przez R.A. Pittsa i H.D. Hopkinsa opiera się na założeniu zróżnicowania produktowego. Odrębne działalności wyróżniane są na podstawie odmien-

[1] R.A. Pitts, H.D. Hopkins, *Firm diversity: conceptualization and measurement*, „Academy of Management. The Academy of Management Review" 1982, Vol. 7, Iss. 4, s. 620-622.

ności poszczególnych produktów/linii produktowych. Podejście to czerpie zarówno z podejścia zasobowego jak i rynkowego, ponieważ jeśli dwa produkty są różne, to najczęściej wymagają innych zasobów oraz zaspokajają inne potrzeby konsumentów. Zaletą tego podejścia jest łatwość pozyskania danych, ponieważ podejście produktowe bazuje na powiązaniu działalności przedsiębiorstwa z odpowiednimi kodami statystycznymi. Dodatkowo stosowanie podejścia produktowego ułatwiają różnego typu klasyfikacje działalności gospodarczej, które poszczególnym dziedzinom działalności, a w niektórych przypadkach nawet produktom, przypisują konkretne kody statystyczne. Należy podkreślić, że obecnie niemal każdy kraj ma własną nomenklaturę działalności gospodarczej. Klasyfikacje te różnią się między sobą ilością poziomów, stopniem agregacji i innymi elementami, co wynika między innymi z dostosowania poszczególnych klasyfikacji narodowych do realiów gospodarczych danego kraju. Jednak istnieją również klasyfikacje wprowadzane przez organizacje międzynarodowe, a także firmy konsultingowe[2].

Należy podkreślić, że najczęściej spotykanym podejściem do identyfikacji dziedzin działalności jest podejście produktowe. Wynika to głównie z obiektywności w klasyfikacji i łatwości zastosowania tego podejścia. Wyróżnianie biznesów poprzez identyfikację zasobów, czy też rynków wiąże się z dogłębnym poznaniem specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Proces klasyfikacji dziedzin działalności jako pokrewnych lub niepokrewnych wymaga często dostępu do wewnętrznych danych przedsiębiorstwa. O ile w przypadku badań metodą *case study* jest to bardzo cenne podejście, o tyle w przypadku badań ilościowych prowadzonych na dużą skalę, niemal niemożliwe do zastosowania. Należy jednak podkreślić, że przy stosowaniu podejścia produktowego i opieraniu się na narodowych klasyfikacjach działalności może pojawić się problem braku porównywalności wyników badań prowadzonych w różnych krajach oraz problemy związane z niejednokrotnie nieprecyzyjnym określaniem poszczególnych działalności w klasyfikacjach.

## 2. METODY POMIARU POZIOMU I CHARAKTERU DYWERSYFIKACJI

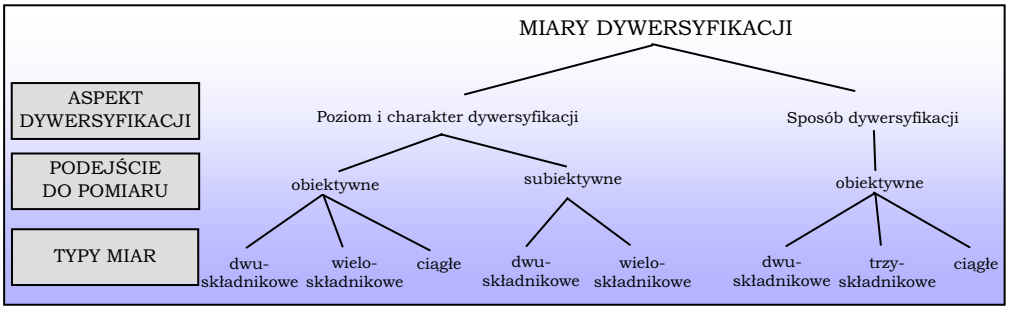
W literaturze przedmiotu można spotkać różne miary poziomu i charakteru dywersyfikacji przedsiębiorstw. Badacze równocześnie tworzyli nowe miary, modyfikowali już istniejące oraz starali się grupować wszystkie w podobne kategorie.

Ciekawą klasyfikację miar dywersyfikacji przedstawili V. Ramanujam i P. Varadarajan[3], co zostało zobrazowane na rysunku 1. Wskazali oni, że najczęściej badane były poziom i charakter dywersyfikacji oraz droga realizacji strategii dywersyfikacji. Przy czym badacze reprezentujący ekonomię przemysłową skupiali się głównie na pomiarze poziomu dywersyfikacji

[2] Przykładem takiej klasyfikacji może być *Global Industry Classification Standard* wprowadzona wspólnie przez Standard & Poor's i MSCI.

[3] V. Ramanujam, P. Varadarajan, *Research on corporate diversification: a synthesis*, „Strategic Management Journal"1989, Vol. 10, Iss. 6, s. 538-539.

i używali miar ciągłych opartych na kodach statystycznych. Natomiast badacze z obszaru zarządzania strategicznego częściej używali miar opartych na subiektywnych kategoriach, tak aby uchwycić nie tylko poziom, ale również charakter dywersyfikacji. Pojawiają się też próby pomiaru dywersyfikacji wychodzące od miar ciągłych i przekształcające je w kategorie.




**Rysunek 1. Klasyfikacja miar dywersyfikacji**

Źródło: V. Ramanujam, P. Varadarajan, *Research on corporate diversification: a synthesis*, op. cit., s. 538.

Inną klasyfikację miar dywersyfikacji zaproponowali R.A. Pitts i H.D. Hopkins[4]. Wyróżnili oni dwa podejścia do pomiaru poziomu i charakteru dywersyfikacji przedsiębiorstw. Pierwsze podejście bazuje na liczeniu działalności w jakie jest zaangażowane przedsiębiorstwo (*business count approach*). W ramach tego podejścia badacze wyróżniają miary polegające na zwykłym liczeniu działalności, udziale największej działalności we wszystkich działalnościach ogółem, wskaźniki złożone ciągłe oraz miary łączące trzy wymienione wcześniej. Drugie podejście do pomiaru poziomu i charakteru dywersyfikacji to podejście strategiczne (*strategic approach*). W tym podejściu badacze uwzględniają metody mierzące pokrewieństwo między biznesami działalności przedsiębiorstwa oraz wiążą poziom dywersyfikacji z drogą rozwoju przedsiębiorstw (*growth metod*).

E.H. Hall i C.H. St. John[5] proponują także dwa podejścia do pomiaru dywersyfikacji: pomiar w oparciu na subiektywnych kategoriach oraz pomiar w oparciu na miarach ciągłych. Jest to najczęściej spotykany w literaturze podział miar dywersyfikacji. Subiektywne kategorie są reprezentowane przez klasyków zajmujących się pomiarem dywersyfikacji i związane z pracami L. Wrigleya, które później były kontynuowane przez R.P. Rumelta oraz modyfikowane przez innych badaczy jak chociażby N. Capon, J. Hulbert, J. Harley oraz L.E. Martin[6]. Badacze ci zajmowali się określeniem za-

[4] R.A Pitts, H.D. Hopkins, *Firm diversity: conceptualization and measurement*, op.cit., s. 623.
[5] E.H. Hall Jr., C.H. St. John, *A Methodological Note On Diversity Measurement*, „Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15, Iss. 2, s.153-154.
[6] N. Capon, J. Hulbert, J. Harley, L.E. Martin, *Corporate diversity and economic performance the impact of market specialization*, „Strategic Management Journal" 1988, Vol. 9, Iss.1, s. 65-70.

leżności między poszczególnymi dziedzinami, w które jest zaangażowane przedsiębiorstwo, a subiektywizm tych miar odnosi się do określania pokrewieństwa między dziedzinami działalności.

Natomiast miary ciągłe to miary wiążące dziedziny działalności z kodami statystycznymi. Miary ciągłe dodatkowo można podzielić na miary ważone i nieważone. Grupa miar ciągłych nieważonych zawiera zarówno bardzo proste jak i bardziej skomplikowane miary. Najprostszy pomiar dywersyfikacji może polegać na zwykłym policzeniu działalności w jakie jest zaangażowane przedsiębiorstwo. Taki właśnie prosty wskaźnik proponuje w swojej pracy M. Gort[7]. Inny prosty nieważony wskaźnik zaproponowała A. Wood[8]. Natomiast P. Varadarajan i V. Ramanujam[9] bazując na pracy A. Wood, a jednocześnie nawiązując do miar opartych o subiektywną klasyfikację zbudowali dwuwymiarowy model do jednoczesnego pomiaru i klasyfikacji strategii dywersyfikacji przedsiębiorstw.

Należy zaznaczyć, że proste liczenie dziedzin działalności nie pokazuje poziomu zaangażowania przedsiębiorstwa w poszczególne dziedziny, a jedynie stopień zróżnicowania działalności. Może okazać się, że mimo pięciu sektorów w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, tak naprawdę poziom dywersyfikacji jest znikomy, gdyż tylko w jednym sektorze zaangażowana jest większość zasobów oraz tylko z tego sektora czerpana jest większość przychodów. Dlatego w bardziej złożonych pomiarach uwzględniana jest waga danej działalności wśród wszystkich działalności przedsiębiorstwa. Pojawiła się zatem grupa miar dywersyfikacji jakimi są miary ciągłe ważone. Jest to najbardziej rozbudowana grupa miar. Wskaźniki zawierające się w tej grupie miar początkowo bazowały na wskaźnikach koncentracji sektora. Ch.H. Berry[10] zaproponował do pomiaru poziomu dywersyfikacji zastosowanie indeksu O.C. Herfindahla, ale jednocześnie dokonał jego redefinicji. Zaznaczył on jednocześnie, że poziom dywersyfikacji przedsiębiorstwa zależy nie tylko od przyjętego do pomiaru wskaźnika, ale również od przyjętego stopnia agregacji produktów czy też sektorów uwzględnianych w pomiarze. Zmodyfikowany wskaźnik Herfindahla/Berry'go stosowało wielu badaczy, między innymi M. Gort[11], który bazował na wielkości zatrudnienia w pomiarze poziomu dywersyfikacji przedsiębiorstwa.

Równie ważnym sposobem pomiaru poziomu dywersyfikacji w grupie miar ciągłych nieważonych są miary entropii zaproponowane przez

---

[7] M. Gort, *Diversification and integration in American industry*, Princeton University Press, Princeton 1962, s. 9-11.

[8] A. Wood, *Diversification, merger, and research expenditures: A review of empirical studies* [w:] *The corporate economy: growth, competition, and innovative potential*, praca zbiorowa pod red. R. Morris, A. Wood, Harvard University Press, Boston 1971 podane za: P. Varadarajan, V. Ramanujam, *Diversification and performance: a reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms*, „Academy of Management Journal" 1987, Vol. 30, Iss. 2, s. 382.

[9] P. Varadarajan, V. Ramanujam, *Diversification and performance: a reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms*, „Academy of Management Journal" 1987, Vol. 30, Iss. 2, s. 380-393.

[10] Ibidem, s. 359-360.

[11] M. Gort, H. Grabowski, R. McGuckin, *Organizational capital and the choice between specialization and diversification*, „Managerial and Decision Economics" 1985, Vol 6, Iss. 1, s. 6.

Ch.H. Berry i A.P. Jacquemin[12]. Przy czym nie mierzą tylko i wyłącznie poziomu dywersyfikacji, ale włączają dodatkowe wskaźniki, które pozwalają wychwycić jej charakter. Bazując na pracy Ch.H. Berry'ego i A.P. Jacquemin'a W. Chan Kim[13] rozwinął pomiar dywersyfikacji za pomocą wskaźników entropii w kontekście globalnej dywersyfikacji. Oprócz tej podstawowej miary globalnej dywersyfikacji W. Chan Kim zaproponował dokładniejsze miary, które pozwalają na wychwycenie różnych aspektów wymiarów dywersyfikacji globalnej oraz jej charakteru.

Należy podkreślić, że w grupie miar ciągłych ważonych to wskaźniki Herfindahla/Berry'go oraz entopii są najczęściej używane do pomiaru poziomu dywersyfikacji przedsiębiorstw w publikacjach zarówno zagranicznych jak i polskich. Jednak można też spotkać się z innymi rzadziej używanymi miarami. Jeden z bardzo prostych wskaźników, ale nie używanych tak często wprowadziła C.A. Montgomery[14]. Innym prostym wskaźnikiem mierzącym odległość między biznesami, w których działa przedsiębiorstwo jest współczynnik zbieżności (*concentric index)* zaproponowany przez R.E. Cavesa, M.E. Portera, A. M. Spence'a i J.T. Scotta[15].

Podsumowując można stwierdzić, że miary oparte na subiektywnych kategoriach są najczęściej przeciwstawiane miarom ciągłym ważonym i nieważonym. Te ostatnie nazywane są w literaturze przedmiotu miarami indeksowymi lub miarami opartymi na kodach statystycznych. Ich wielką zaletą jest ich prostota i łatwość policzenia. Inne pozytywne charakterystyki jakie można przypisać tym miarom to obiektywność i powtarzalność. Jednak ich bardzo poważna wada to brak rozróżnienia między typami strategii dywersyfikacji. Jednocześnie miary te były krytykowane za nieuwzględnianie szerszego strategicznego spojrzenia na przedsiębiorstwo. Miary oparte na subiektywnych kategoriach różnicują dywersyfikację pokrewną i niepokrewną. Jest to proces czasochłonny i niejednoznacznie obiektywny, ale pozwala na głębsze rozpoznanie charakteru dywersyfikacji przedsiębiorstwa. Niektórzy badacze próbowali łączyć miary ciągłe (ważone i nieważone) z subiektywnym tworzeniem kategorii. Takim przykładem są miary zaproponowane przez P. Varadarajan, V. Ramanujam. Również krokiem w stronę bardziej szczegółowego rozpoznania stosowanej przez przedsiębiorstwo strategii dywersyfikacji są proponowane przez Ch.H. Berry'ego i A.P. Jacquemin'a współczynniki entropii mierzące dywersyfikację powiązaną i niepowiązaną.

Konkludując można stwierdzić, że na przestrzeni czasu pojawiło się wiele miar odnoszących się do strategii dywersyfikacji. Miary ciągłe oparte na kodach statystycznych wywodzą się z ekonomiki przemysłowej (*industrial economic)* natomiast miary subiektywne oparte na subiektywnych

---

[12] A.P. Jacquemin, Ch.H. Berry, *Entropy measure of diversification and corporate growth,* „The Journal Of Industrial Economics" 1979, Vol. 27, Iss. 4, s. 361.

[13] W. Chan Kim, *Developing a global diversification measure,* „Management Science" 1989, Vol. 35, Iss. 3, s. 376-382.

[14] C.A. Montgomery*, The measurement of firm diversification: some new empirical evidence*, „Academy of Management Journal" 1982, Vol. 25, Iss. 2, s. 304.

[15] R. Amit, J. Livnat, *A concept of conglomerate diversification,* „Journal of Management" 1988, Vol. 14. Iss. 4, s. 595 oraz M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw,* PWE, Warszawa 2001, s. 174.

kategoriach są bardzo ściśle związane z zarządzaniem strategicznym. Zarówno miary ważone i nieważone, jak i te oparte na subiektywnych kategoriach, mają swoje zalety i wady. Jednak nieliczne badania prowadzone w obszarze porównywalności miar wykazują, że istnieje duża spójność pomiędzy poszczególnymi typami miar. Oczywiście można rozpatrywać większą przydatność określonych miar w zależności od rodzaju i kierunku prowadzonych badań.

## 3. PROBLEMY W POMIARZE DYWERSYFIKACJI NA PRZYKŁADZIE BADANIA GRUP KAPITAŁOWYCH

Badania dywersyfikacji grup kapitałowych prowadzono w ramach grantu KBN nr N N115 037035 p.t.: „Wpływ zmian strategii na przekształcenia strukturalne grup kapitałowych w Polsce w latach 1989 – 2008", którego kierownikiem była prof. dr hab. Maria Romanowska oraz dalszych prac nad rozprawą doktorską poświęconą strategii dywersyfikacji. Celem badań było rozpoznanie w jakim zakresie polskie grupy kapitałowe wykorzystują w swoim rozwoju strategię dywersyfikacji, jakie są uwarunkowania strategii dywersyfikacji oraz jakie są konsekwencje stosowania tej strategii. Kluczowym elementem badań była ocena poziomu oraz charakteru dywersyfikacji grup kapitałowych. W trakcie badań o charakterze ilościowym pojawiła się konieczność rozstrzygnięcia wielu trudności metodycznych. Trudności te wiązały się z pozyskaniem danych, identyfikowaniem pojedynczych działalności, określaniem pokrewieństwa między sektorami, a także klasyfikacją poszczególnych działalności wykazywanych przez grupy kapitałowe według kodów Polskiej Klasyfikacji Działalności.

Największym problemem metodycznym w pomiarze poziomu i charakteru dywersyfikacji było wyodrębnienie działalności podstawowej oraz pozostałych działalności, a także zaklasyfikowanie ich jako pokrewnych lub niepokrewnych. W przeprowadzonych badaniach zastosowano różne metody klasyfikowania działalności. Jedną z nich było subiektywne (eksperckie) podejście do wyróżnienia podstawowych dziedzin działalności oraz działalności pokrewnych. Jednak w dużej mierze w przeprowadzonym badaniu oparto się na produktowym podejściu do wyodrębniania dziedzin działalności, które wsparto analizą kodów statystycznych dokonaną zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności. Przychody grup kapitałowych zostały przyporządkowane do wykazywanych w schemacie klasyfikacji sekcji, działów, grup i klas. Do zidentyfikowania sektora podstawowego i sektorów pokrewnych zostały zastosowane dwa sposoby o różnym stopniu szczegółowości. W przypadku pierwszego sposobu sektory działalności utożsamiano z klasą według klasyfikacji PKD, czyli 4-ma wspólnymi cyframi kodu przypisanymi konkretnym działalnościom. Natomiast drugi sposób wiązał się z utożsamianiem sektorów działalności z grupą według klasyfikacji PKD, czyli 3-ma wspólnymi cyframi kodu przypisanymi konkretnym działalnościom. Pierwszy sposób wyróżnienia sektora podstawowego i sektorów pokrewnych charakteryzuje się większą szczegółowością oraz precyzją i dlatego został on

zastosowany jako podstawowy. Jednak dla celów porównawczych obliczono wskaźniki mierzące dywersyfikację również drugim sposobem.

Sam pomiar został dokonany przy użyciu różnych wskaźników i typologii. Przede wszystkim postanowiono dokonać pomiaru wskaźnikiem Herfindahla/Berry'ego, który uwzględnia zarówno poziom zróżnicowania jak i wagę poszczególnych działalności przedsiębiorstwa. Założono, że ten pomiar może być dokładniejszy i lepiej odzwierciedlać poziom dywersyfikacji grup kapitałowych. Jednak przy użyciu tego wskaźnika nie jest możliwa ocena charakteru dywersyfikacji badanego przedsiębiorstwa, dlatego też dodatkowo wybrane zostały klasyczne wskaźniki stosowane przez L. Wrigleya i R.P. Rumelta. Samo wyliczenie wskaźników stanowiło pierwszy etap pomiaru dywersyfikacji. Kolejne polegały na ich pogrupowaniu i zaklasyfikowaniu do odpowiednich kategorii zgodnych z klasyfikacją L. Wrigleya.

Inne trudności w badaniu dywersyfikacji grup kapitałowych związane były z dostępnością danych oraz złożonym charakterem badanych obiektów jakimi są grupy kapitałowe. Należy pokreślić, że większość badanych spółek podawała w swoich sprawozdaniach finansowych wielkość osiąganych przychodów w podziale rodzajowym, co ułatwiało klasyfikację działalności według Polskiej Klasyfikacji Działalności. Najtrudniejsze jednak okazało się zidentyfikowanie przychodów uzyskiwanych z poszczególnych rodzajów działalności w przypadku spółek z branży finansowej, głównie banków. Publikowały one przychody w podziale na przychody odsetkowe i uzyskiwane z prowizji, a nie z poszczególnych rodzajów działalności. Problemem okazał się również dość niski stopień szczegółowości danych udostępnianych przez grupy kapitałowe. Badane przedsiębiorstwa często podawały uzyskiwane przychody w podziale na segmenty, których nie dawało się jednoznacznie zaklasyfikować do jednej z klas wykazywanych w Polskiej Klasyfikacji Działalności. Uznano, że problemy z danymi mogą być związane ze specyfiką próby badawczej jaką były grupy kapitałowe, które charakteryzują się dużą złożonością.

Podsumowując należy stwierdzić, że zarówno wyróżnianie pojedynczych dziedzin działalności metodą subiektywną (ekspercką) jak i oparcie się na kodach statystycznych dało podobne efekty. Także różny stopień agregacji danych przy metodzie opartej na kodach statystycznych nie zmienił ogólnych wniosków badań. Użycie do pomiaru dywersyfikacji różnych wskaźników nie wpłynęło na znaczące różnice w wynikach badań. Wnioski dotyczące poziomu dywersyfikacji grup kapitałowych zarówno przy pomiarze wskaźnikiem Herfindahla/Berry'ego jak i wskaźnikiem specjalizacji były podobne, choć nieznacznie bardziej dokładny pomiar poziomu dywersyfikacji daje wskaźnik Herfindahla/Berry'ego. Można zatem powiedzieć, że wnioski metodyczne z przeprowadzonych badań są podobne do wniosków z badań światowych porównujących różne sposoby pomiaru dywersyfikacji. Takie badania prowadzili między innymi M. Lubatkin, H. Merchant i N. Srinivasan[16] oraz C.A. Montgomery[17]. Ci pierwsi dowiedli, że podobne

[16] M. Lubatkin, H. Merchant, N. Srinivasan, *Construct validity of some unweighted product-count diversification measures,* „Strategic Management Journal" 1993, Vol.14, Iss. 6, s. 433-449.

[17] C.A Montgomery, *The measurement of firm diversification: Some new empirical evidence*, op. cit., s. 305.

wyniki pomiaru dywersyfikacji można uzyskać stosując nieważone miary ciągłe oraz miary subiektywne. Również badanie prowadzone przez C.A. Montgomery wskazuje na dużą zgodność miar ciągłych z miarami opartymi na subiektywnych kategoriach. Jedynie w wykrywaniu zależności między dywersyfikacją a wynikami przedsiębiorstwa można wskazać na lepsze odwzorowywanie tej zależności przez klasyfikację R.P. Rumelta ze względu na wychwycenie różnych typów dywersyfikacji.

## PODSUMOWANIE

Trudności w pomiarze dywersyfikacji związane są z określeniem obiektywnej metody pomiaru jak i pozyskiwaniem danych. Jednak mimo istnienia wielu podejść do pomiaru dywersyfikacji okazuje się, że dają one podobne wyniki. Analiza skali zjawiska dywersyfikacji na różnych poziomach szczegółowości i przy wykorzystaniu różnych wskaźników mimo wszystko prowadzi do podobnych wniosków o czym świadczą wyniki badań zagranicznych jak i wyniki badań własnych autorki. Jest to dobra wiadomość dla badaczy, gdyż nie zaburza ich procesu poznawczego. Jednak metody ilościowe w badaniach dywersyfikacji, mimo niewątpliwych zalet, mają również wady. Badania ilościowe pokazują dobrze skalę zjawiska i jego zmiany wraz z rozwojem polskiej gospodarki. Jednak tylko i wyłącznie pogłębione analizy jakościowe pozwalają na pełne rozpoznanie tego zjawiska. Wydaje się zatem, że dobór podejścia do wyróżniania pojedynczych sektorów działalności, określania poziomu agregacji danych czy wybór konkretnego wskaźnika mierzącego dywersyfikację powinien być ściśle związany z rodzajem prowadzonych badań. Stosowanie miar ciągłych opartych na kodach statystycznych zalecać należy szczególnie w przypadku obszernych badań o dużej liczebności próby, natomiast miary subiektywne dobrze sprawdzą się w przypadku pogłębionych badań typu *case study*. Należy podkreślić, że tylko łączenie obu sposobów badań może pozwolić na uzyskanie pełnego obrazu analizowanej problematyki.

## LITERATURA:

[1] Capon N., Hulbert J., Harley J., Martin L.E. (1988), *Corporate diversity and economic performance the impact of market specialization,* „Strategic Management Journal", Vol. 9, Iss.1.

[2] Gort M. (1962), *Diversification and integration in American industry*, Princeton University Press, Princeton.

[3] Hall Jr. E.H., St. John C.H. (1994), *A Methodological Note On Diversity Measurement*, „Strategic Management Journal", Vol. 15, Iss. 2.

[4] Jacquemin A.P., Berry Ch. H. (1979), *Entropy measure of diversification and corporate growth,* „The Journal Of Industrial Economics", Vol. 27, Iss. 4.

[5] Montgomery C.A (1982), *The measurement of firm diversification: some new empirical evidence*, „Academy of Management Journal", Vol. 25, Iss. 2.

[6] Pitts R.A., Hopkins H.D. (1982), *Firm diversity: conceptualization and measurement*, „Academy of Management. The Academy of Management Review", Vol. 7, Iss. 4,

[7] Ramanujam V., Varadarajan P. (1989), *Research on corporate diversification: a synthesis*, „Strategic Management Journal", Vol. 10, Iss. 6.

[8] Ramanujam V., Varadarajan P.(1987), *Diversification and performance: a reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firms*, „Academy of Management Journal", Vol. 30, Iss. 2.

[9] Rajzer M. (2001), *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono różne sposoby pomiaru dywersyfikacji pojawiające się w literaturze przedmiotu. Omówiono dwa główne problemy związane z pomiarem dywersyfikacji, czyli problem identyfikacji sektorów działania przedsiębiorstwa oraz problem doboru miar dywersyfikacji. W wymiarze empirycznym problemy metodyczne pojawiające się przy pomiarze dywersyfikacji zostały przedstawione na przykładzie badań dywersyfikacji 101 polskich grup kapitałowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

## SUMMARY

The article focuses on discussing different approaches in the literature to measure diversification. This was done in the division on issues related to the identification of sectors of the company and issues relating to the use of specific measures of diversification. Also presents methodological problems in measuring the diversification that has been conducted on a sample of 101 Polish capital groups listed on the Stock Exchange in Warsaw.

Aldona Frączkiewicz-Wronka
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

# Analiza interesariuszy jako metoda wspierająca formułowanie strategicznych zamierzeń w organizacji (wnioski z badań w szpitalach publicznych)

## WSTĘP

Niniejsze opracowanie poświęcone jest teorii interesariuszy i jej emanacji praktycznej w postaci analizy interesariuszy jako uprawnionego podejścia metodycznego, użytecznego w rozwiązywania niektórych paradoksów i dylematów zarządzania w organizacjach publicznych. Celem artykułu jest wykazanie przydatności tej metody w procesie tworzenia strategii w organizacji publicznej. Konieczność rozwijania teorii interesariuszy oraz dostosowywanie analizy interesariuszy do potrzeb menedżerów praktykujących w sektorze ochrony zdrowia szczególnie podkreśla Hood[1] twierdząc, że pozwala ona na odnalezienie „złotego środka" w pokonywaniu trudności jakie napotykają oni w swoim złożonym, wymagającym i bardzo upolitycznionym środowisku pracy.

## 1. PERSPEKTYWA UWIDACZNIAJĄCYCH SIĘ POTRZEB

Większość systemów ochrony zdrowia w krajach UE funkcjonuje w oparciu o zasady: solidaryzmu i sprawiedliwości społecznej co oznacza konieczność zapewnienia obywatelom dostępu do określonych świadczeń medycznych. Praktyka unaoczniła, że te elementy systemu ochrony zdro-

[1] C. Hood, *Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public services bargains*, "International Public Management Journal" nr 3/1 2000, s. 1-22.

wia, które gwarantowały względnie szybki zwrot zainwestowanego kapitału finansowego znalazły się w orbicie zainteresowania organizacji prywatnych (np. podstawowa opieka zdrowotna i specjalistyczna w Polsce). Pozostałe obszary interwencji zdrowotnej np. lecznictwo zamknięte, które z natury rzeczy oznaczają wysokie koszty, a zwrot rozumiany w kategoriach li tylko realizacji celów społecznych stały się domeną działania organizacji publicznych. Ograniczoność finansów publicznych, konieczność hierarchizowania celów i nacisk na racjonalność polityczną w miejsce efektywności ekonomicznej powodują stałe poszukiwanie takiego modelu działania organizacji publicznych, w którym cele społeczne będą realizowane przy zachowaniu ekonomiczności działania. Obserwowany proces przeobrażania się sposobu funkcjonowania szpitali publicznych, jaki miał miejsce w ostatnich 30 latach w Europie, jest konsekwencją ewolucji pojmowania roli i funkcjonowania sektora publicznego oraz podejmowanych głębokich reform. W literaturze przedmiotu wyróżnia się tzw. doktrynalne komponenty reformy sektora publicznego jako: aktywna kontrola organizacji publicznych przez faktycznych menedżerów; określenie standardów i transparentnych metod działania; większy nacisk na kontrolę wyników końcowych; upodmiotowienie jednostek w sektorze publicznym; zwiększenie konkurencji w sektorze publicznym; nacisk na metody zarządzania stosowane w sektorze prywatnym oraz nacisk na zwiększenie dyscypliny i oszczędności w wykorzystaniu zasobów. Wskazane uwarunkowania i wymagana transparentność działania decydują o przebiegu procesu zarządzania w organizacjach publicznych[2].

W latach 80-tych ubiegłego stulecia, szpitale publiczne w Europie koncentrowały się generalnie na leczeniu nagłych przypadków, głównie w systemie ostrych dyżurów – oraz na planowanych procedurach medycznych wykonywanych w warunkach hospitalizacji[3]. Podstawowym celem działania szpitali publicznych było zapewnienie równego dostępu do odpowiednich form opieki klinicznej dla wszystkich obywateli, bez względu na wielkość osiąganych przez nich dochodów czy status na rynku pracy (status społeczny). Poza tym, szpitale (w systemach opieki zdrowotnej finansowanych z podatków i ubezpieczeń społecznych) postrzegane były jako centralny element ogólnej odpowiedzialności publicznej za stan zdrowia społeczeństwa. Zdaniem wielu badaczy, koncentracja działań na poziomie lokalnym oraz silne dowartościowanie w praktyce idei równości w dostępie do usług, przyniosły sukces z populacyjno-epidemiologicznego punktu widzenia, czego potwierdzeniem może być analiza wskaźników obrazujących stan zdrowia społeczeństw wielu krajów świata[4], ale z drugiej strony generowało lawinowy wzrost kosztów.

Pod koniec lat osiemdziesiątych (Szwecja) i na początku lat dziewięćdziesiątych (Wielka Brytania) ubiegłego wieku wraz z falą reform systemów

---

[2] A. Murdock, *Stakeholder theory, partnership and alliances in the health care sector of the UK and Scotland,* "International Public Management Review. Electronic Journal at http://www.ipmr.net Volume 5, Issue 1, 2004, s. 21-40.

[3] J. Healy, M. McKee, *The role and functions of hospitals,* [w:] McKee M., Healy J. (red.): *Hospitals in a Changing Europe*. Open University Press, Buckingham, UK 2000, s. 59-80.

[4] W.C. Włodarczyk, *Wprowadzenie do polityki zdrowotnej.* Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 29.

ochrony zdrowia, wywołaną obawami o efektywność i jakość świadczonych usług[5], rozpoczęły się poszukiwania mające na celu zmianę w sposobie zarządzania szpitalami jako jednostkami generującymi najwyższe koszty z jednej strony, ale i kluczowymi dla zaspokojenia potrzeb zdrowotnych w środowisku lokalnym z drugiej (konieczność utrzymania ładu społecznego). Sięgając po nowe strategie zarządcze zaczerpnięte z sektora prywatnego, starano się wprowadzić elastyczne zasady udzielania świadczeń, szukając takich modeli zarządzania, które pozwoliłyby na stymulowanie większej autonomii instytucjonalnej szpitalom, umożliwiającej bardziej efektywną integrację różnych rodzajów świadczeń, jak również racjonalną alokację zasobów. Na wstępnym etapie, reformy wzbudziły silne protesty, zwłaszcza wśród obrońców zasad leżących u podstaw tradycyjnego publicznego systemu ochrony zdrowia, którzy postrzegali wprowadzane zmiany jako konsekwencję gry politycznej[6]. Mimo początkowej fali sprzeciwu w kolejnych latach, wiele z reform nakierowanych na zmianę zarządzania szpitalami zaczęło być postrzeganych jako konieczny etap sanacji sektora publicznego[7]. Zauważono również, że wyraźnie dowartościowane postmodernistycznego podejścia do zarządzania państwem ma bezpośredni wpływ na to, w jaki sposób przebiega proces kształtowania polityki zdrowotnej i podejmowane są decyzje w systemach ochrony zdrowia w Europie.

W pierwszym dziesięcioleciu reformowania sektora ochrony zdrowia, w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, prowadzone badania nad efektywnością zarządzania koncentrowały się na zdolności poszczególnych systemów do poprawy ogólnych wyników działania, ocenianych według możliwości osiągnięcia kluczowych celów, takich jak równość, efektywność i konkurencja[8]. Zdolność do poprawy uzyskiwanych wyników wykorzystywano w szczególności do oceny zmian zachodzących w strategii podejmowania decyzji w sektorze szpitalnym. Jednakże ostatnio, badacze zajmujący się polityką zdrowotną i zarządzaniem publicznym zaczęli odchodzić od oceny skupionej jedynie na treści działania, idąc w kierunku oceny oddziaływania ukierunkowanych procesowo ram, sterujących i zarazem ograniczających zmiany w sektorze zdrowia[9], zarówno te skuteczne, jak i nieskuteczne. Stąd też wzmożone zainteresowanie przebiegiem procesu podejmowania decyzji w szpitalach oraz uwarunkowaniami go determinującymi.

Równolegle ze zmianami w praktyce funkcjonowania organizacji publicznych pojawiał się silny nurt teoretycznych poszukiwań w łonie dyscy-

---

[5] R.B. Saltman, J Figueras, *European Health Care Reform: Analysis of Current Strategies*, WHO, Copenhagen 1997.

[6] A. Pollack, *NHS plc: The Privatization of our Health Care*. Verso, London 2004 oraz W.C. Włodarczyk, *Reformy zdrowotne. Uniwersalny kłopot*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 39-43.

[7] R.B. Salman, *The rise of pragmatism in state/market debate*, "Health Economics, Policy and Law" 2009, Nr 4, s. 1-3.

[8] Zobacz: *Evaluating the NHS Reforms*, red. Robinson R. and LeGrand J. Kings Fund Institute, London 1994; Calltorp M. and J.: *The re-orientation of market-oriented reforms in Swedish healthcare*. "Health Policy"2000, Nr 50, s. 219-240.

[9] Zobacz: *Health Systems governance in Europe: The Role of European Union Law and Policy*, red. Mossialos E., Permanand G., Baeten R., Hervey T.K. Cambridge University Press, Cambridge, UK 2010.

pliny nauk o zarządzaniu, którego celem jest rozwijanie teorii zarządzania publicznego. Z punktu widzenia rozważań eksplorowanych w niniejszym opracowaniu szczególne znaczenie dla wyjaśnienia prawideł funkcjonowania szpitali ma zarówno praktyka, jak i teoria tzw. *governance* czyli współzarządzania lub inaczej ładu organizacyjnego. Co interesujące, idea *governance* jest rozwijana nie tylko w obszarze nauk o zarządzaniu, ale również szerzej w naukach społecznych, a głównie w socjologii, ekonomii, naukach politycznych oraz administracji publicznej. Podjęty przez środowiska akademickie temat zaowocował obecnie znaczącą już liczbą opracowań w dziedzinie zarządzania publicznego i polityk publicznych, odnoszących się do ogólnego pojęcia ładu organizacyjnego, co przyczyniło się do przekształcenia niewyróżniającego, a nawet w pewnym sensie niejasnego pojęcia organizacyjnego (*governance*) w szerszą koncepcję, obejmującą gamę procesów decyzyjnych podejmowanych w sektorze publicznym. Koncepcja *hospital governance*, rozumiana jako pojęcie „ładu organizacyjnego szpitala", stanowi stosunkowo nowe i szersze podejście do zarządzania szpitalami oraz formułowania polityki zdrowotnej. Pojawienie się w ciągu ostatnich dziesięciu lat tej koncepcji dowodzi rosnącej liczby uwarunkowań politycznych, finansowych, technicznych, a także społecznych i zawodowych, które wywierają wpływ na proces decyzyjny w sektorze szpitali oraz tego, że zarówno politycy decydujący o kształcie polityki, jak i sami dyrektorzy szpitali muszą uwzględniać czynniki kontekstowe. Podczas poszukiwań nowego podejścia, które byłoby jednocześnie spójne i kompleksowe, zapożyczano pewne elementy z bogatego dorobku sektora prywatnego, w którym koncepcje „ładu korporacyjnego", „interesariuszy", „zarządzania strategicznego" kształtowane były przez wiele lat[10]. Jednakże dla potrzeb sektora zdrowia, trzeba było je zmodyfikować, aby odzwierciedlały złożoność procesów decyzyjnych przebiegających na wielu poziomach.

Pojecie „szpitalnego ładu organizacyjnego" jest trudne do zdefiniowania. Zarówno decydenci polityczni, jak i ekonomiści tradycyjnie odnosili się do kluczowych elementów działania szpitali patrząc przez podobny, lecz nieco zawężony pryzmat „zarządzania szpitalem". Co więcej, samo pojecie „ładu organizacyjnego" (*governance*), podobnie jak inne zaczerpnięte z języka angielskiego terminy, nie jest łatwo przetłumaczyć na inne europejskie języki, ponieważ sama koncepcja ładu może mieć bardzo różne znaczenia w różnych kontekstach narodowych i kulturowych. Dlatego też, zarówno ze względów konceptualnych, jak i praktycznych, termin „szpitalnego ładu organizacyjnego" może – jako opis nowej koncepcji i układu instytucjonalnego dla szpitali publicznych – napotykać ograniczenia. Obecnie stosowane, ukierunkowane procesowo pojęcie „szpitalnego ładu organizacyjnego" obejmuje trzy różne poziomy podejmowania decyzji. Każdy poziom ma własną, odmienną charakterystykę oraz własne, odrębne grupy decydentów, zatem odmiennych interesariuszy. Wszystkie trzy poziomy wchodzą ze sobą w interakcje w ramach złożonego wzorca definiującego rzeczywistą „struk-

[10] B. Jessop, *The regulation approach and governance theory: alternative perspectives on economic and political change*, "Economy and Society" Nr 24(3), 1995, s. 307-333.

turę ładu zarządczego" dla szpitali publicznych, będących w centrum zainteresowania niniejszego opracowania.

Na poziomie określanym jako "makro", zapadają decyzje rządu, które określają podstawowa strukturę, organizację i zasady finansowania całego systemu ochrony zdrowia, w tym sektora szpitalnego. Przykładowo, decyzja o utrzymaniu publicznych szpitali – finansowanych z wpływów podatkowych lub składki ubezpieczenia zdrowotnego w formule obowiązkowych ubezpieczeń społecznych – zapada na poziomie makro. Parametry poziomu makro, jak również zakres i specyfika wymogów oraz uregulowań mieszczących się w ramach „makro ładu", różnią się zasadniczo w poszczególnych krajach. Co więcej, w niektórych krajach, pewne decyzje dotyczące polityki zdrowotnej, mogą zapadać na szczeblu władz regionalnych, a nawet lokalnych. To, co w jednym kraju traktowane jest jako właściwy sposób kształtowania regulacji dla szpitali publicznych (w Anglii) w innym państwie może wydawać się mniej właściwe dla działalności państwa (w Hiszpanii). Co więcej, w konsekwencji stworzenia wspólnoty europejskiej, coraz większa liczba decyzji „makro" podejmowana jest na szczeblu instytucji Unii Europejskiej[11]. Ogólnie rzecz biorąc, poziom makro ładu/zarządzania szpitalnego jest to ta część tradycyjnego, narodowego, regionalnego i/lub ponadnarodowego kształtowania polityki, która ustala strukturalną, organizacyjną i operacyjną architekturę sektora szpitalnego.

Poziom „mezo", czyli pośredni szczebel „szpitalnego ładu organizacyjnego", koncentruje się na podejmowaniu decyzji na poziomie instytucji szpitala. W niektórych przypadkach (np. w Norwegii) ten poziom może obejmować dwie lub więcej fizycznie wyodrębnione jednostki, funkcjonujące jako jeden podmiot. Na tym poziomie zapadają decyzje podejmowane przez wyższych rangą decydentów, a dotyczą konkretnie danego szpitala lub związku szpitali. W pewnym sensie, szpitale publiczne przejmują (szczególnie w tych krajach Europy, które silnie wprowadziły zasady nowego zarządzania publicznego w praktykę działania) w coraz większym stopniu praktyki organizacji i zarządzania, przypominające schemat organizacyjny funkcjonujący w organizacjach sektora prywatnego. Na poziomie mezo zapadają wszystkie dozwolone decyzje dotyczące pracy szpitala (czyli takie, które nie są zarezerwowane dla poziomu makro).

W końcu, poziom „mikro" „szpitalnego ładu organizacyjnego" koncentruje się na codziennym zarządzaniu personelem oraz działalnością jednostki. Ten szczebel stanowi to, co tradycyjnie było określane mianem zarządzania szpitalem i obejmuje takie elementy, jak zarządzanie personelem, zapewnienie jakości klinicznej usług, zarządzanie finansowe na poziomie jednostki, świadczenia dla pacjentów oraz usługi porządkowe i inne (sprzątanie, usługi gastronomiczne, itp.).

Przedstawione szerokie ramy konceptualne, w których skład wchodzi poziom makro, mezzo i mikro zarządzania szpitalem, służą wielu celom.

[11] E. Mossialos, G. Permanand, R., Baeten and Hervey T.K. (red.), *Health Systems Governance in Europe: The Role of European Union Law and Policy,* Cambridge University Press, Cambridge, UK 2010.

Po pierwsze, wyjaśniają czynności, które wchodzą w zakres procesu zarządczego w sektorze szpitali. Po drugie, zwłaszcza w przypadku szpitali publicznych, umożliwiają wyodrębnienie trzech szczebli decyzyjnych (makro, mezo i mikro), które w tradycyjnych państwowych systemach opieki zdrowotnej często bywają mieszane lub mylone ze sobą. Po trzecie, z punktu widzenia niniejszego opracowania, wspomniane ramy wyraźnie wskazują poszczególne kategorie interesariuszy , których identyfikacja jest niezbędna dla prawidłowego zarządzania szpitalem, będące przedmiotem naszych rozważań. Wszystkie trzy poziomy – czyli makro, mezo i mikro – wchodzą ze sobą w interakcje i mają swoje miejsce w ogólnym procesie zarządzania szpitalem. Jednakże, niniejsze opracowanie nie koncentruje się, ani nie podkreśla wymiaru makro, na którym kształtowana jest polityka państwa, ani wymiaru mikro, w ramach którego zapadają wewnętrzne decyzje i ustalenia. Głównym celem tego opracowania jest pełniejsze zrozumienie poziomu pośredniego, czyli poziomu mezzo zarządzania szpitalem oraz tego, w jaki sposób zarządzający podejmują decyzje, które mają istotne znaczenie dla sprawnego funkcjonowania szpitala i wypełniania przez tę organizację społecznej roli, jaka jej została przydzielona (zaspokojenie potrzeb zdrowotnych społeczności lokalnej).

Kilka czynników zaważyło w sposób szczególny na decyzji o tym, aby skupić się na poziomie mezzo. Po pierwsze, istnieje już sporo literatury fachowej poświeconej zarówno poziomowi makro, czyli procesom podejmowania decyzji na szczeblu systemu ochrony zdrowia w danym państwie, oraz poziomowi mikro, czyli technicznego, wewnętrznego wymiaru zarządzania szpitalem. Jako, że oba wymiary odgrywają istotną rolę w zarządzaniu szpitalami, odzwierciedlają różne obszary procesu decyzyjnego, poświecono już im wiele pogłębionych analiz. Biorąc pod uwagę wysoki stopień wzajemnych powiązań pomiędzy tymi trzema wymiarami, lepsze zrozumienie procesu decyzyjnego na poziomie mezo jest istotne dla uzyskania prawidłowego obrazu całego procesu zarządzania. Po drugie, to właśnie na poziomie mezzo zarządzania szpitalami wprowadzono interesujące i innowacyjne reformy w szpitalach publicznych w Europie[12]. Po trzecie, proces podejmowania decyzji na poziomie mezzo zarządzania szpitalami do dnia dzisiejszego nie został poddany rzetelnej analizie. Nie pojawiły się dotychczas w Polsce opracowania, w których analizowano by proces podejmowania decyzji zarządczych w szpitalu w relacji do interesariuszy, znaczenia ich wpływu na sprawne funkcjonowanie tych jednostek oraz uwarunkowań zasobowych tego procesu. Po czwarte w Europie – na północy, południu i w jej środkowej części – przeważają szpitale będące własnością publiczną i zarządzane w ramach strumienia środków publicznych co oznacza duże zainteresowanie decydentów politycznych szczebla krajowego reformami przeprowadzonymi na poziomie mezzo[13].

---

[12] A. Durán, H.F.W. Dubois, R.B. Saltman, *The evolving role of hospitals and recent concepts of public sector governance,* [w:] *Governing Public Hospitals,* red. R.B. Saltman, A. Durán, H.F.W. Dubois. World Health Organization on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies 2011, s. 15-34.

[13] Przykładem takiej reformy w Polsce jest „tzw. reforma Kopacz".

Zauważyć należy, że koncepcja *public governance* opiera się współpracy i zaangażowaniu tak zwanych interesariuszy. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr. definiują interesariuszy jako "*grupy lub osoby pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągania celów*"[14]. R. W. Griffin nazywa interesariuszy „udziałowcami zewnętrznymi" organizacji, którzy odczuwają skutki jej działań i są żywotnie zainteresowani jej wynikami. Właśnie wobec tych ludzi i podmiotów organizacji powinna być odpowiedzialna[15]. *Hospital governance* czyli zmiana sposobu funkcjonowania szpitali publicznych, idąca w kierunku ich większej niezależności jest asumptem w kierunku poszukiwania przez menedżerów w nich zarządzający instrumentów i narzędzi zarządzania gwarantujących im uzyskanie pożądanych rezultatów, stąd zainteresowanie analizą interesariuszy. Analiza interesariuszy umożliwia menedżerom publicznym i kreatorom polityk publicznych rozsądne dysponowanie zasobami. Znajomość własnych interesariuszy i konsultowanie się z nimi jest oczywistym priorytetem dla menedżerów w ich publicznej domenie. Jednakże wyróżnienie głównych grup interesariuszy i ich interesów nie jest zadaniem prostym, a skutki błędu w ich ocenie mogą być krytyczne dla funkcjonowania organizacji.

## 2. KIERUNKI WZBOGACANIA TEORII INTERESARIUSZY

Rosnące zainteresowanie otoczeniem organizacji publicznych jako niezmiernie istotnego elementu wpływającego na rezultaty zarządzania kieruje uwagę badawczą w stronę teorii interesariuszy sformułowanej przez R.E. Freeman'a. W teorii tej za interesariusza uznaje się jednostkę bądź grupę, która może wpływać na możliwość osiągnięcia celów przez organizację, lub na którą organizacja może wpływać osiągając swoje cele, przez co relacje z intersariuszami stają się zasobem organizacji mającym dla niej wartość strategiczną. Sz. Cyfert i K. Kozakiewicz wskazują cztery podstawowe założenia jako podstawowe dla właściwego rozumienia interesariusza i ich znaczenia dla organizacji[16]:

1) organizacja funkcjonuje w otoczeniu grup interesów zawiązujących się zarówno we wnętrzu, jak i na zewnątrz organizacji. Zachowanie tych grup z jednej strony istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, z drugiej zaś jest przez organizację kształtowane, co powoduje, że owe grupy interesów, określone mianem interesariuszy (*stakeholders*), odnoszą korzyści lub ponoszą szkody z racji działań organizacji;

[14] J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 80.

[15] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 118-119; B. Plawo, A. Szpak, P. Radziwon, *Zarządzanie relacjami organizacji publicznych z ich otoczeniem*, w: B. Kożuch (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi, Fundacja Współczesne Zarządzanie*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006, s. 75-76.

[16] Sz. Cyfert, K. Kozakiewicz, *Teoria stakeholders. Krytyka założeń. Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe AE Nr 940, Wrocław 2002.

2) teoria interesariuszy koncentruje się na naturze relacji zachodzących między organizacją a grupami interesów oraz na korzyściach będących wynikiem tych relacji;

3) organizacja działa w interesie wszystkich interesariuszy posiadających umocowanie, co oznacza, że interes każdego z nich ma swoją wewnętrzną wartość, która musi być analizowana i rozważana odrębnie. Nie jest zatem możliwy układ, w którym pewna koalicja interesariuszy narzuciłaby organizacji, i co za tym idzie pozostałym interesariuszom, swoją wiązkę celów i swój układ interesów;

4) teoria interesariuszy koncentruje się na podejmowaniu decyzji zarządczych i na skutkach tych decyzji.

Podejście do zarządzania w organizacji z wykorzystaniem teorii interesariuszy było pierwotnie przygotowane jako odpowiedź na niezadowolenie z jednostronnych finansowych kryteriów efektywności. Jego korzeni należy szukać w przełomowej książce R.E. Freeman'a „*Strategic management: A stakeholder approach*"[17]. Przy czym należy podkreślić, że pierwotnie podejście stworzono na potrzeby organizacji działających w sektorze biznesowym. Główne założenie teorii sprowadzające się do stwierdzenia, że efektywność organizacji jest mierzona jej zdolnością do satysfakcjonowania nie tylko interesariuszy, lecz również tych osób, które mają udziały w organizacji uznano za zbyt minimalistyczne. W konsekwencji podejmowanych badań zostało zatem wzbogacone, jednakże do chwili obecnej wskazuje się na pewną ułomność koncepcyjną i konieczność posiłkowania się innymi rozszerzającymi ją teoriami. W literaturze przedmiotu spotykamy się z wieloma zastrzeżeniami formułowanymi wobec teorii interesariuszy. Nurtem przewodnim jest wskazywanie na konieczność jej wzbogacania po to aby uzyskać pełne spektrum poznania. Głównie wskazuje się na konieczność czerpania z takich teorii jak: zależność zasobowa (teoria zasobowa oraz teoria zależności od zasobów), teoria instytucjonalna, teoria agencji, teoria kosztów transakcyjnych oraz teoria sieci.

Teoria zasobowa podkreśla krytyczne znaczenie relacji z interesariuszami dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej[18]. W przypadku organizacji publicznych kluczowe jest identyfikowanie i budowanie umiejętności, które pozwolą na tworzenie wartości publicznej, przy uwzględnieniu kryterium efektywnego wykorzystania zasobów. Wskazuje się przy tym na rzadkie, cenne i niemożliwe do imitacji zasoby jako trwałe źródło przewagi konkurencyjnej[19]. Relacje z interesariuszami w ujęciu zasobowym można rozpatrywać przynajmniej w trzech płaszczyznach – ogólnego wpływ – relacji na wyniki

[17] R.E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984, s. 48.
[18] B.L. Parmar, R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, L. Purnell, S. De Colle, *Stakeholder theory: The state of the art*, "The Academy of Management Annals" 2010, Nr 4(1), s. 403-445.
[19] J.M. Bryson, F. Ackermann, C. Eden, *Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations* "Public Administration Review" 2007, July/August, s. 702-717.

organizacji[20], współzależności zasobowej[21] oraz przechwytywania renty przez interesariuszy[22]. Badania przeprowadzone przez J. Choi'a i H. Wang'a potwierdzają, iż dobre relacje z intersariuszami przekładają się na wyższe wyniki organizacji, ale jak wskazują autorzy dobre relacje z intersariuszami mają dużo większą wartość strategiczną dla organizacji osiągających słabe wyniki niż dla organizacji o stabilnej pozycji, gdyż to właśnie w słabszych okresach lojalność klientów, pracowników czy dobre kontakty z dostawcami mają kluczowe znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji[23].

Współzależność zasobowa pomiędzy organizacją a interesariuszami rozpatrywana może być także w kontekście teorii zależności od zasobów J. Pfeffer'a oraz G.R. Salancik'a[24], która mówi, że jedną z podstaw budowania przez organizację relacji z interesariuszami jest chęć czy wręcz konieczność pozyskania zasobów jakimi dysponują interesariusze[25]. Im większa waga danego zasobu tym interesariusze zyskują większą władzę nad organizacją poprzez możliwość zablokowania dostępu do zasobu[26]. Jako otwarty system, organizacja potrzebuje zasobów i musi negocjować z ludźmi, grupami lub innymi organizacjami, które posiadają te zasoby. W zależności od znaczenia tych zasobów dla organizacji, proces ten może prowadzić do takich zależności, w których dostawcy zasobów mogą wywierać naciski na organizację. Wyższe znaczenie zasobów dla organizacji spowoduje, że będzie ona bardziej przywiązana do danego dostawcy. Pfeffer i Salancik dowodzili, że uzależnienie to jest miarą tego jak ważni są interesariuszy dostarczający owe zasoby dla organizacji[27]. Teoria zależności od zasobów pokazuje zatem jak organizacje radzą sobie z takimi relacjami w zakresie utrzymania swojej niezależności i podkreśla, że dla menedżera ważni są ci interesariusze, którzy kontrolują zasoby[28].

Podejście instytucjonalne jest uzupełnieniem teorii zależności od zasobów, wyjaśnia inne aspekty relacji organizacji z otoczeniem. Zgodnie z tym

---

[20] J. Choi, H. Wang, *Stakeholder Relations And The Persistence Of Corporate Financial Performance*, "Strategic Management Journal" Vol. 30, 2009, s. 895-907.

[21] J. Frooman, *Stakeholder Influence Strategies*, "Academy Of Management Review" Vol. 24 No. 1, 1999, s. 191-205. K. Szymaniec, *Podejmowanie decyzji menedżerskich: interesariusze, zasoby*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2011, s. 324-337.

[22] R.W. Coff, *When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power*, "Organization Science" VOI. 10, No. 2, March-April 1999, s. 119-133.

[23] J. Choi, H. Wang, *Stakeholder Relations And The Persistence Of Corporate Financial Performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 30, 2009, s. 895-907.

[24] J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press 2003.

[25] R.K Mitchell, B.R. Agle, D.D. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who or what really counts*, "Academy of Management Review" No.24(2), 1999.

[26] J. Frooman, *Stakeholder Influence Strategies*, "Academy Of Management Review", Vol. 24 No. 1, 1999, s. 191-205.

[27] J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York 1978.

[28] Mitchell R.K, Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who or what really counts*, "Academy of Management Review", 1997, Nr 22, s. 853-886.

podejściem zachowania organizacyjne są wynikiem działania sił otoczenia, w którym zachodzą. Teoria instytucjonalna jest skupiona na wpływie otoczenia, który sprawia, że organizacja dostosowuje się do uwarunkowań społecznych. W granicach wpływów instytucjonalnych znajdują się niewidzialne naciski, które stają się zasadami, jakimi organizacje kierują się przy podejmowaniu decyzji. Zgodnie z teorią instytucjonalną, organizacje są złożonymi sieciami relacji technicznych, które przyjmują w praktykę działania ustalone zasady pracy organizacyjnej. Te naciski wynikają z procesu selekcji, zgodnie z którym tylko takie organizacje, które potrafią się adaptować do zmieniających się warunków mają szanse na przetrwanie. Dlatego też w organizacjach często dochodzi do imitacji i naśladowania tych które działając w podobnym otoczeniu, odnoszą sukcesy, co sprawia, że z biegiem czasu organizacje stają się podobne do siebie w aspekcie wzorców decyzyjnych[29]. Zgodnie z wynikami badań publikowanymi w literaturze przedmiotu, można łączyć zależność zasobową i teorię instytucjonalną ponieważ koncentrują się one na innych aspektach relacji między organizacjami. Zależność zasobowa koncentruje się na powiązaniach stworzonych przez zdobycie i utrzymanie zasobów. Na drugim końcu skali, teoria instytucjonalna koncentruje się na politycznych i moralnych aspektach właściwych dla tego typu relacji. Krótko mówiąc są to dwie strony tej samej monety, które mają na celu stworzenia całego obrazu, w którym organizacje zostają we wzajemnych stosunkach z interesariuszami.

Teoria agencji odnosi się do sposobu, w jakim właściciel może kontrolować zachowania agentów po to, aby osiągali oni jego, a nie swoje cele. Władza agenta do zachowywania się w sposób, który różni się od oczekiwań interesariuszy, może być ograniczona przez zastosowanie bodźców bądź monitorowanie, tak więc menedżerowie skupiają uwagę na tych interesariuszach, którzy mają władzę do nagradzania ich bądź wywierania negatywnego wpływu[30].

W teorii kosztów transakcyjnych funkcjonowanie organizacji rozpatrywane jest jako problem kontraktowania, który obejmuje analizą problemy podejmowania decyzji przez organizacje, w szczególności dotyczące tego jakie dobra/usługi się kupuje, kto ponosi ich koszty i jak mają być te dobra/usługi zarządzane. Teoria ta jest odpowiedzią na dwa jednocześnie występujące zjawiska: niedoskonałość rynku i niedostatki rządzenia. Problem ten wiąże się ściśle z wyborem pomiędzy nabywaniem pojedynczych dóbr i usług od niezależnych, wyspecjalizowanych jednostek na rynku a wytwarzaniem takich dóbr czy usług we własnym zakresie. Wymiana dóbr i usług, określona mianem transakcji w prezentowanej koncepcji stanowi podstawową jednostkę analizy organizacji.

Teoria sieci społecznych tłumaczona jest konsekwencją globalizacji. Tłumaczy w jaki sposób funkcjonują powiązania między dwiema lub większą ilością organizacji. Sieci są relacjami współpracy między organizacją a jej

[29] M. Hannan, J. Freeman, *The population ecology of organizations*, "American Journal of Sociology", 1977, Vol. 82, Nr 4, s. 929-964.

[30] R.K. Mitchell, B.R, Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who or what really counts*, "Academy of Management Review" 1997, Nr 22, s. 853-886.

otoczeniem[31]. Współpraca z innymi organizacjami jest konieczna, gdyż żadna organizacja nie może funkcjonować w autarkii, bowiem potrzebuje zasobów będących w posiadaniu innych organizacji[32]. Im bardziej kooperacyjny charakter mają te relacje, tym większe prawdopodobieństwo sukcesu poszczególnych organizacji i tworzonej przez nie sieci. Współpraca między organizacjami tworzącymi sieć dotyczy problemu wspólnego podejmowania decyzji i wykorzystywania zasobów przez interesariuszy w celu rozwiązywania problemów, które nie mogą być rozwiązane przez każdą z organizacji oddzielnie.

## 3. CHARAKTERYSTYKA POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO STOSOWANEGO W ANALIZIE INTERESARIUSZY

Posiłkując się powyżej scharakteryzowanymi podejściami teoria interesariuszy pomaga w identyfikacji zewnętrznych grup, osób, organizacji które mają wpływ na tworzenie odpowiedniej strategii organizacji. Jako praktyczną metodę badania relacji między interesariuszami, interesariuszami a organizacjami oraz kierunków i siły wzajemnych oddziaływań Freeman zaproponował analizę interesariuszy. Adaptacji tej metody na grunt organizacji publicznych i non profit dokonali J.M. Bryson[33] i P. Joyce[34], którzy wskazali na konieczność dokonywania analizy interesariuszy w następujących krokach: zidentyfikowanie interesariuszy; zidentyfikowanie jaki wpływ mają interesariusze na organizację; zidentyfikowanie czego organizacja potrzebuje od interesariuszy; określenie odpowiadających kryteriów, które są stosowane przez interesariuszy podczas oceny organizacji oraz dokonanie rankingu interesariuszy w hierarchii ważności i ryzyka, które niosą dla organizacji.

Analiza interesariuszy jest procesem systematycznego zbierania i analizowania danych ilościowych i jakościowych dla określenia, czyje korzyści (interesy) powinny być brane pod uwagę podczas tworzenia lub/i wdrażania działań. Jest to także metoda służąca do identyfikacji i oceny kluczowych dla projektu lub przedsięwzięcia ludzi, grup społecznych i instytucji, mających decydujący wpływ na wprowadzenie ich w życie, zatem powinna być zawsze przeprowadzana przed przystąpieniem do realizacji jakiegokolwiek przedsięwzięcia, a w szczególności w trakcie projektowania zamierzeń strategicznych. Charakter realizowanego przedsięwzięcia i złożoność zagadnień mu towarzyszących w znacznym stopniu determinują czas niezbędny do dokonania skrupulatnej i gruntownej analizy. Cechy interesariuszy podlegające analizie to głównie: wiedza interesariuszy na temat naszego przedsięwzięcia, korzyści wynikające dla nich z przedsięwzięcia, popieranie lub

[31] W.R. Scott, *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall, New Jersey 1998.
[32] E. Klijn, J.M.F. Koppenjan, K Termeer, *Managing Networks in the Public Sector: A Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks*, "Public Administration", 1995, Nr 73, s. 473–554.
[33] J.M. Bryson, *Strategic planning for public and non-profit organization,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995.
[34] P. Joyce, *Strategic management for the public services*, Open University Press, Philadelphia 1999.

brak poparcia, potencjalne sojusze między interesariuszami, jak i zdolność wpływania na proces wdrażania przedsięwzięcia (czy to przez zakres władzy, czy silne przywództwo). Identyfikacja głównych aktorów, ich wiedzy, interesów, pozycji, sojuszy i ich znaczenia dla projektu pozwala menedżerom na skuteczne interakcje z kluczowymi interesariuszami i na pozyskanie ich wsparcia[35]. Analiza interesariuszy pozwala na poznanie oraz ewentualne zrewidowanie wiedzy interesariuszy na temat realizowanego projektu, wykrycie korzyści z niego wynikających, określenie poparcia lub jego brak dla projektu, potencjalnych sojuszy między interesariuszami czy zdolności wpłynięcia na proces wdrażania projektu (czy to poprzez zakres władzy, czy silne przywództwo). Pozwala zatem menedżerom na rozpoznanie – i w przypadku zaistnienia problemów – podjęcie odpowiednich kroków w celu uniknięcia potencjalnych nieporozumień, a także określenie prawdopodobnych oponentów dla projektu. Realizowanie danego projektu będzie miało większe szanse na powodzenie, gdy analiza interesariuszy zostanie przeprowadzona na etapie jego implementacji[36]. Wyniki wstępnej analizy zapewniają niezbędne informacje na temat tego:

- kto ma jakikolwiek interes w branym pod uwagę przedsięwzięciu,
- kto może w jakikolwiek sposób wpłynąć na przedsięwzięcie lub jego wynik,
- którzy interesariusze powinni być brani pod uwagę,
- czyje zdolności (możliwości) powinny być wzmocnione, ażeby zachęcić go do współpracy.

Analiza interesariuszy pomaga w określeniu, zdiagnozowaniu i ocenie otoczenia projektu, a także wskazuje, jaka strategia w negocjacjach z partnerami może okazać się najskuteczniejsza. W szczególności analiza ta może:

- sprecyzować korzyści interesariuszy w powiązaniu z problemami, które mają być przez projekt naprawione (w sytuacji projektu niewdrożonego) lub celem projektu (w sytuacji projektu już wdrożonego),
- prowadzić do identyfikacji konfliktów interesów między interesariuszami, które wpływają na ocenę ryzyka realizacji projektu,
- pozwala zidentyfikować potencjalne relacje pomiędzy interesariuszami, które należy rozwinąć w budowanie koalicji,
- pomaga ocenić odpowiedni stopień partycypacji interesariuszy na kolejnych etapach realizacji projektu[37].

Interesariusze mogą być opisani i skategoryzowani na wiele różnych sposobów. Jednakże prosty spis tych, którzy mają jakikolwiek interes

[35] A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw.* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 164.

[36] J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne: Tworzenie i utrzymywanie przewago konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 181.

[37] R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review, No 22, 1997.

w planowanym przedsięwzięciu, stanowi dobry początek. Lista interesariuszy jest podstawą do identyfikacji korzyści, jakie może odnieść każdy z interesariuszy z przedsięwzięcia, a także pomaga w określeniu wpływu, jaki przedsięwzięcie wywiera na różnych interesariuszy. Przeglądając listę można zidentyfikować korzyści wyżej wymienionych interesariuszy. Potencjalny lub faktyczny wpływ projektu powinien być dokładniej opisany. Kluczowi interesariusze to ci, którzy mogą w znacznym stopniu wpłynąć na realizację projektu lub są ważnym czynnikiem dla osiągnięcia sukcesu przy wprowadzaniu projektu, stąd konieczne jest określenie ich wpływu i znaczenia. Wpływ jest to siła, z jaką interesariusz może wpłynąć na realizację projektu. Przejawia się ona m.in. w: zdolności do kontrolowania podejmowanych decyzji, możliwości ułatwienia implementacji projektu lub negatywnym wpływie, jaki interesariusze mogą wywierać, który przekłada się na zablokowanie wprowadzenia projektu. Wpływ najlepiej wyjaśnić jako zakres, w jakim ludzie, grupy lub organizacje (tj. interesariusze) mogą nakłaniać lub wymuszać na innych podejmowanie odpowiednich działań lub prowadzenie odpowiedniej polityki zgodnej z ich interesem. Znaczenie wskazuje ważność, jaka została przypisana zaspokojeniu potrzeb i korzyści interesariusza wynikających z wprowadzenia projektu w życie. Znaczenie jest najbardziej oczywiste, kiedy korzyści interesariusza są zbieżne z celami przeprowadzającego projekt. Znaczenie i wpływ mogą być przedstawione wspólnie za pomocą zmodyfikowanej macierzy bazującej na układzie macierzowym zaproponowanym przez G. Johnsona i K. Scholesa[38]. Pozycjonowania dokonuje się przez umieszczanie interesariuszy w relacji do dwóch kryteriów graficznie przedstawionych w macierzy. Pozycjonowanie to jest także pomocne w określeniu ryzyka reprezentowanego przez konkretnego interesariusza, a także służy do identyfikacji potencjalnych grup wsparcia dla projektu. Zróżnicowane przedsięwzięcia są często obciążone, zwłaszcza przez oddziaływanie interesariuszy i ich reakcji na kolejne etapy realizacji. Zwolennicy przedsięwzięcia muszą przeto zidentyfikować i ocenić ważność ewentualnych założeń na temat kluczowych interesariuszy, aby móc skutecznie wprowadzić projekt w życie.

Ważnym aspektem, który wyłania się po przeprowadzeniu oceny znaczenia i wpływu interesariuszy, jest ryzyko wynikające z prawdopodobieństwa spowolnienia bądź nawet zablokowania implementacji przedsięwzięcia. Ten ostatni wskazany krok prowadzi do identyfikacji właściwego zaangażowania interesariusza i określenia stopnia uwzględnienia kluczowych interesariuszy w przedsięwzięciu. Pojęcie „kluczowy" odnosi się do interesariuszy o wysokim stopniu zaangażowania lub/i wpływu.

Interesariusze charakteryzujący się wysokim stopniem zaangażowania i wpływu tworzą podstawę do budowania „koalicji wsparcia" i stanowią potencjalnych partnerów na etapie planowania i implementacji przedsięwzięcia. Także i interesariusze charakteryzujący się dużym wpływem, ale niskim stopniem ważności powinni być objęci programem konsultacji lub informowania w celu poprawy tych parametrów.

[38] G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Text and Cases, London 1999.

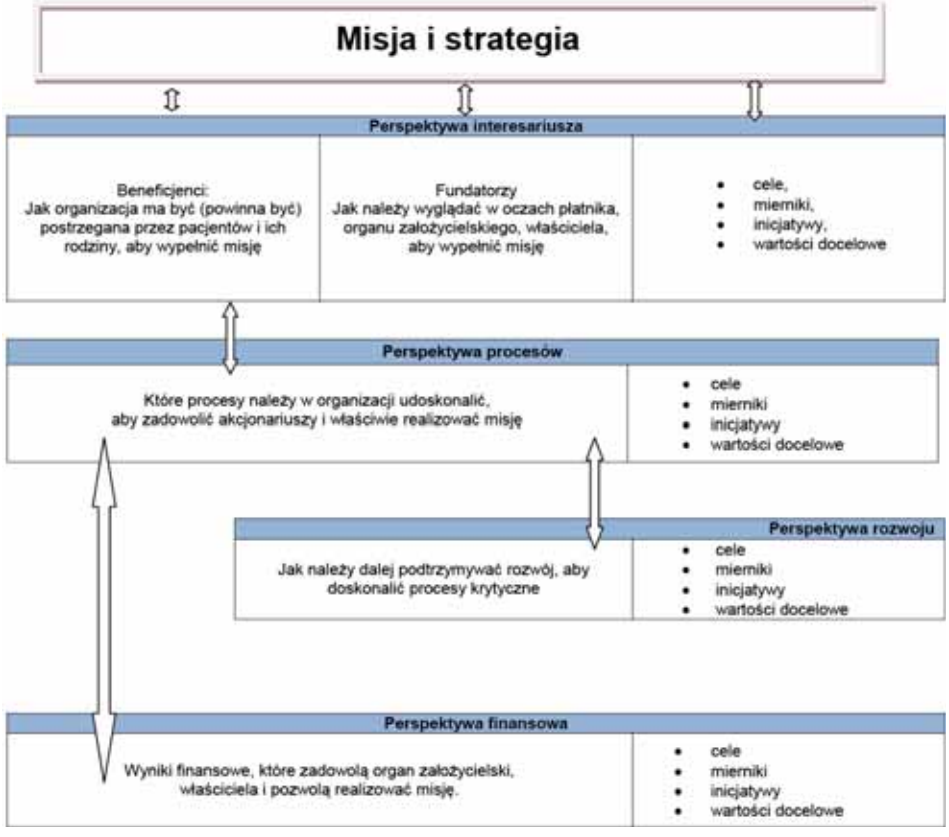
Analiza interesariuszy służy do pogłębienia wiedzy na temat otoczenia organizacji, w szczególności jego społecznego wymiaru. Poza identyfikacją indywidualnych graczy, grup, podmiotów czy instytucji, które stanowią o sukcesie nie tylko przeprowadzenia projektu, ale w skali makro, o przetrwaniu organizacji ochrony zdrowia w turbulentnym otoczeniu, określa ona także charakter relacji między interesariuszami. Jest to także metoda niezwykle skuteczna, jeżeli chodzi o identyfikację instrumentów czy też budowanie strategii komunikacji organizacji z jej otoczeniem. Dzięki informacjom z jej pomocą uzyskanym jest ona przydatna do określenia celów organizacji, a także może się przysłużyć do generowania i oceny opcji strategicznych[39].

## 4. WNIOSKI Z BADAŃ NAD WYKORZYSTANIEM ANALIZY INTERESARIUSZA DO BADANIA PROBLEMÓW ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W SZPITALU PUBLICZNYM

Zmiany związane z rozwojem rynku usług medycznych w gospodarce rynkowej pokazują, że procesy zarządzania organizacjami publicznymi, w tym operującymi w systemie ochrony zdrowia, powinny podlegać ciągłemu doskonaleniu, respektując dwa kluczowe warunki: poprawę efektywności zarządzania i zaspokajanie potrzeb różnych grup interesariuszy (m.in. organu założycielskiego, pacjentów, kontrahentów, pracowników, płatnika publicznego). W ramach badań statutowych Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, których celem było diagnozowanie oceny otoczenia szpitali publicznych przez kadrę zarządzającą oraz umiejętności powiązania zamierzeń strategicznych z wiedzą na temat interesariuszy. Jedną z metod wykorzystywaną w w/w badaniach było jednokrotne studium przypadku realizowane w szpitalu publicznym w latach 2007-2010, przedmiotem badań była implementacja Mission Oriented Scorecard jako instrumentu zarządzania strategicznego w tej jednostce. MSC jest odmianą BSC przygotowaną na potrzeby organizacji publicznych[40]. BSC powstaje poprzez budowanie zależności przyczynowo-skutkowej pomiędzy celami i działaniami wyrażonymi w czterech logicznie powiązanych ze sobą perspektywach: perspektywie finansowej, klienta/interesariuszy, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju. M. Jabłonowski uważa, iż wiedza, a może raczej świadomość menedżerów, podejmujących się wdrożenia tej metody nie zawsze jest adekwatna do wyzwań, które przed nimi stoją bowiem *„podstawowe założenia nie zawsze dobrze są rozumiane a czasami z tego powodu mogą powstawać problemy wewnątrz przedsiębiorstwa. Nie ma nic gorszego niż przełożenie na działalność operacyjną złej strategii, a tym bardziej strategii, która nie jest dobrze*

[39] M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.
[40] R.S. Kaplan, *Ewolucja Balanced Scorecard: Budowanie organizacji skupionej na strategii*. Konferencja organizowana przez Institute for International Research, Warszawa, 9 luty 2005.

*rozumiana przez najwyższe kierownictwo (...)"*[41]. Sukces pierwotnie zaprojektowanego narzędzia dla organizacji sektora prywatnego skłonił jego twórców do prac nad adaptacją założeń dla organizacji publicznych, a wśród nich także jednostek ochrony zdrowia. Podstawowe przeorganizowanie BSC na MSC dotyczyło odwrócenia hierarchii perspektyw i dowartościowania perspektywy interesariuszy. Dowartościowanie perspektywy interesariuszy jest szczególnie istotne dla organizacji publicznych bowiem działając realizują cele społecznie uznane za ważne i finansowane ze środków publicznych (rysunek 1).

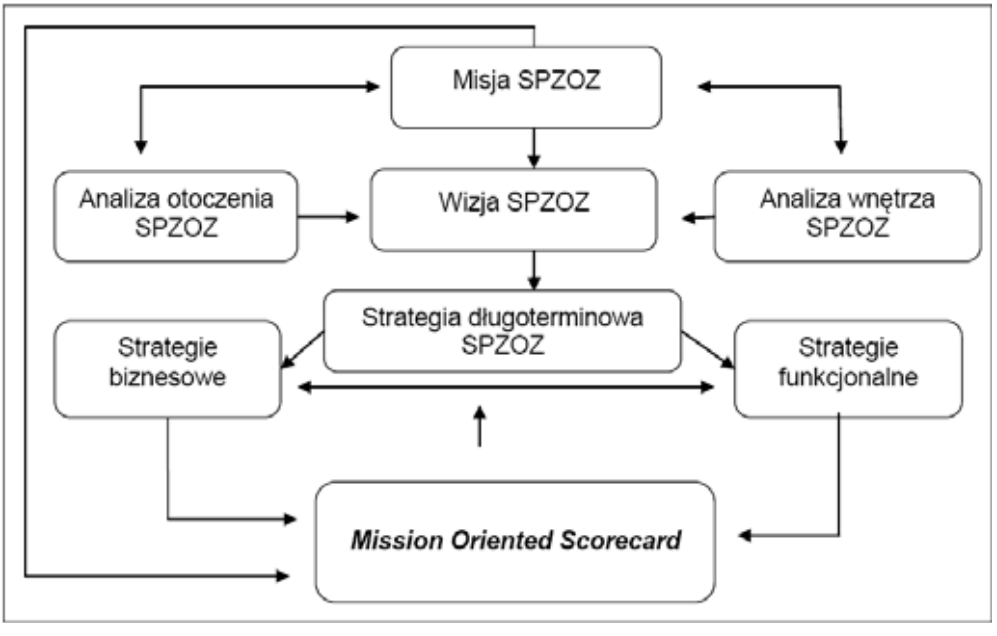



**Rysunek 1. Model MSC w publicznej jednostce ochrony zdrowotnej**

Źródło: S. Ostrowska, *Zastosowanie karty monitorowania strategii do zarządzania publiczną jednostką ochrony zdrowia – studium przypadku* [w:] A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Katowice 2010, s. 293 .adaptacja na podstawie: Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2001.

[41] M. Jabłonowski, *Założenia modelu strategicznej karty wyników*, [w:] Jabłonowski A., Jabłonowski M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 13.

Określenie problemów i wyzwań, jakie stawiane są przed organizacją publiczną, w tym przed publiczną jednostką ochrony zdrowia, wymaga nie tylko całkowicie nowego podejścia prawnego i organizacyjnego, ale również wypracowania i rozwoju efektywnych instrumentów łagodzących coraz bardziej turbulentne środowisko w jakim pracuje menedżer zarządzający w tej organizacji (rysunek 2) stąd metodyka MSC jest bardzo pomocna w procesie wdrażania strategii, ale musi być poprzedzona licznymi analizami dotyczącymi pozycji danej organizacji w otoczeniu. W szczególności niezwykle użyteczna jest analiza interesariusza. Twórcy koncepcji zakładają, że podejmując się wdrożenia MSC zarządzający organizacją muszą mieć świadomość wpływu i znaczenie poszczególnych interesariuszy na możliwość zrealizowania celów projektowanej strategii.



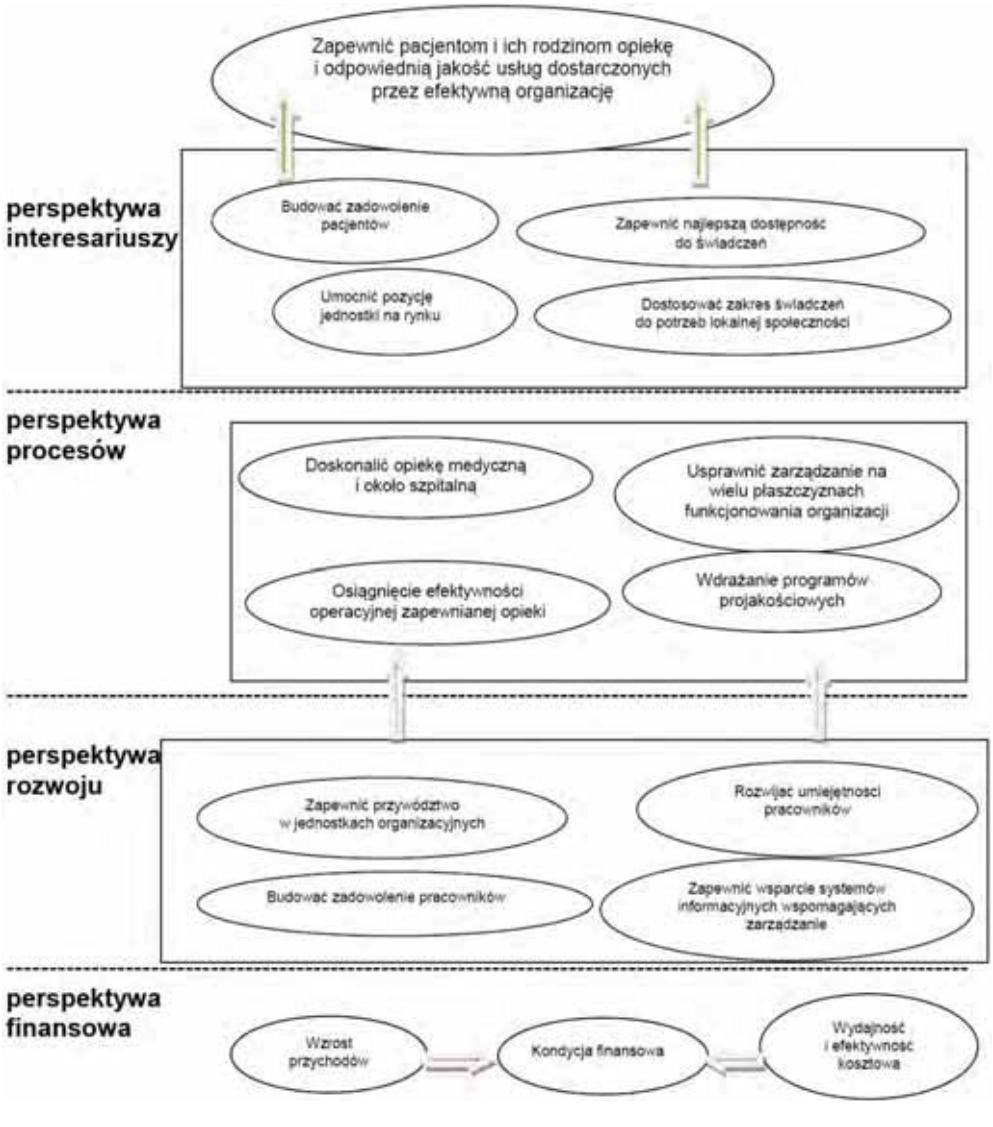

**Rysunek 2. Miejsce MSC w systemie zarządzania strategicznego SPZOZ**

Źródło: S. Ostrowska, *Zastosowanie karty monitorowania strategii do zarządzania publiczną jednostką ochrony zdrowia – studium przypadku* [w:] A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 296, adaptacja na podstawie: Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, PWN, Warszawa 2001.

Aby wykorzystać MSC jako narzędzie zarządzania w organizacji publicznej i wskazać zachodzące relacje pomiędzy interesariszami niezbędne staje się przedstawienie strategii, czyli sposobu, w jakim organizacja będzie wypełniała misję w formie mapy strategicznych celów tzw. mapy strategii[42].

[42] R.S. Kaplan, D.P Norton, *The Balance Scorecard: Measures that Driver Performance.* „Harvard Business Review" 1992, Vol. 70, Nr 1.

Mapa strategii prezentuje cele strategiczne umieszczone w czterech perspektywach: kluczowych interesariuszy, którymi w publicznych zoz są m.in. pacjenci, płatnik publiczny, organy właścicielskie, organy nadzoru; procesów; rozwoju oraz finansowej, które są powiązane ze sobą za pomocą relacji przyczynowo-skutkowych (rysunek 3).




**Rysunek 3. Mapa strategicznych celów dla szpitala publicznego**

Źródło: S. Ostrowska, *Koncentracja na wewnętrznym otoczeniu jednostki ochrony zdrowia – tworzenie równowagi w organizacji przez przywódcę* [w:] (red.) A. Frąckiewicz-Wronka, A. Austen, *Przywództwo w ochronie zdrowia. Idee i instrumenty*. ABC Wolters Kluwer business Warszawa 2009 adaptacja na podstawie: Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*. PWN, Warszawa 2001.

Praktyka wdrażania MSC w organizacji publicznej, a także opisane doświadczenia podparte w teorii przez Kaplana i Nortona proponują, aby tworzenie zrównoważonej karty wyników rozpocząć od analizy perspektywy interesariusza, bowiem zaspokojenie jego oczekiwań jest podstawą istnienia każdej organizacji. Typowym zwrotem występującym w misji organizacji publicznej jest: „*być pierwszym w zaspokajaniu potrzeb interesariusza*". Możliwość różnorodnej interpretacji powyższego sformułowania sprawia, że dla naczelnego kierownictwa staje się priorytetem określenie sposobu postępowania wobec beneficjentów. Wprowadzając zrównoważoną kartę wyników w publicznej jednostce ochrony zdrowia dyrekcja musi sformułować cele związane z czasem dostarczenia dobra, jego jakością, wartościami użytkowymi i poziomem obsługi oraz z kosztem. W następnym kroku musi wybrać odpowiednie mierniki, dzięki którym możliwe będzie określenie stopnia realizacji owych celów. Niewątpliwie oczekiwania interesariusza powinny mieć wpływ na wewnętrzną strukturę działalności organizacji. Zdolność do zaspokajania potrzeb ostatecznych odbiorców wywodzi się z procesów, decyzji i działań przebiegających poprzez całą strukturę organizacji. Dlatego też, jako kolejną powinno się analizować perspektywę wewnętrznych procesów. Kierownicy zobowiązani są zwrócić szczególną uwagę na te właśnie wewnętrzne działania, dzięki którym możliwe jest uzyskanie satysfakcji interesariusza. Mierniki wykorzystywane w tej części zrównoważonej karty wyników muszą dotyczyć procesów, które mają największy wpływ na zadowolenie konsumentów i mogą odnosić się do takich czynników, jak np. jakość, zdolności pracowników, wydajność czy też produktywność. Menedżerowie powinni również dokonać próby identyfikacji i określenia sposobu pomiaru swoich silnych stron oraz technologii, które umożliwią uzyskanie i utrzymanie pozycji lidera. Zarząd powinien zdecydować, w jakich procesach i działaniach organizacja musi celować oraz jakich specyficznych mierników należy użyć dla każdego z nich. Cele i mierniki wynikające z perspektywy interesarisza i wewnętrznych procesów identyfikują parametry wchodzące w skład perspektywy uczenia się i rozwoju. Są one traktowane przez organizacje jako kluczowe dla odniesienia sukcesu w walce konkurencyjnej. Ale czynniki te wraz z upływem czasu zmieniają się. Wzrastająca konkurencja wymaga od organizacji nieustannego udoskonalania swoich usług i sposobów działania oraz wymusza na nich zdolność do wprowadzania na rynek nowych usług adekwatnych do potrzeb klientów i akceptowanych przez płatnika. W perspektywie finansowej najważniejszym jest utrzymanie kosztów w granicach budżetu w przyznanym kontrakcie przez NFZ.

Organizacje obecnie potrzebują narzędzi, dzięki którym będą mogły przekazać interesariuszom w czytelny i klarowny sposób strategię organizacji oraz sposób jej realizacji. Zadaniem implementowanego procesu wykorzystania MSC jako narzędzia wspierającego podejmowanie racjonalnych decyzji przez zarządzającego i wskazującego interakcje zachodzące między interesariuszami jest docelowo takie działanie, które wpływając na efektywność zarządzania publiczną jednostką ochrony zdrowia będzie stanowić

opis rozwiązania problemu wyceny uzyskanych osiągnięć[43]. Strategia zakłada podejście do pożądanego stanu w przyszłości, wyrażonego w misji. Ponieważ przyszłość charakteryzuje się dużym stopniem niepewności, strategia jest wyrażana w formie niesprawdzonych przypuszczeń. Mapa strategii łączy hipotezy wyrażające cele strategiczne w związki przyczynowo-skutkowe, dzięki czemu stają się one łatwe do zidentyfikowania i przetestowania[44] i możliwe do prześledzenia w formie związków przyczynowo-skutkowych. Umożliwia to ustalenie powiązań pomiędzy celami wyznaczonymi dla każdej z czterech pespektyw mapy strategicznej[45]. Dzięki tak przedstawionym celom widoczne staje się, że realizacja jednego celu (przyczyna) wpływa na osiągnięcie innego celu (skutku). W związku z tym mapę strategii można przedstawić jako pakiet hipotez na temat:

- wpływu celów z perspektywy uczenia się i rozwoju (np. poprawa satysfakcji pracowników, ilość szkoleń na cele perspektywy procesów wewnętrznych, a docelowo jaki to ostatecznie ma wpływ na perspektywę interesariszy,
- wpływu celów z perspektywy procesów wewnętrznych (np. skrócenie czasu przebywania pacjenta w oddziale) na cele w perspektywie interesariusza (np. pacjenta) definiując założoną propozycję wartości dla interesariusza,
- wpływu celów wynikających z perspektywy pacjenta (np. zadowolenie pacjentów, lojalność pacjentów, zaufanie) na cele z perspektywy finansowej (np. utrzymanie budżetu operacyjnego na poziomie planu finansowego lub nie generowanie zobowiązań wymagalnych)[46].

Reasumując, mapa strategii przedstawia sposób, w jaki organizacja zamierza wykorzystać posiadaną infrastrukturę i przekształcić zasoby niematerialne w pożądane oczekiwania interesariuszy, po drodze godząc cele zawarte w pozostałych trzech perspektywach, stąd przydatność analizy interesariuszy jako metody wspierającej efektywne zarządzanie w szpitalu publicznym.

## PODSUMOWANIE

Sektor ochrony zdrowia jest obszarem zróżnicowanym, gdzie spotykają się przeciwstawne cele i wielu aktorów. Charakteryzuje go wielość celów stawianych przed organizacjami, a także coraz większa dynamika i złożo-

[43] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategie na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 149.
[44] T. Woźniak, *Budowanie wartości firmy na podstawie zrównoważonej karty wyników*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek. Poltext, Warszawa 2004, s. 100-101.
[45] T. Woźniak, *Budowanie wartości firmy na podstawie zrównoważonej karty wyników*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek. Poltext, Warszawa 2004, s. 102.
[46] Na podstawie M. Pietrzak, *Opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard – mapa strategii*. "Controlling i Rachunkowość Zarządcza" 2006, Nr 2, s. 22.

ność. Jednym z ważnych zagadnień wymagających rozwiązania w dzisiejszych jednostkach sektora ochrony zdrowia jest więc analiza wielu różnorodnych i skomplikowanych współzależności, zarówno pomiędzy grupami interesów wewnątrz tych jednostek, jak i w relacjach z organizacjami z otoczenia zewnętrznego. Tego rodzaju analiza jest nieodzowna do identyfikacji i rozwiązywania problemów związanych z jednej strony ze współdziałaniem wymienionych podmiotów, a z drugiej – ich rywalizacją. Dlatego też proponuje się uwzględnienie w procesie zarządzania jednostką ochrony zdrowia perspektywy interesariuszy, zgodnie z którą organizacja jest przedstawiana jako zbiór grup powiązanych różnymi relacjami. W jednostkach ochrony zdrowia zarządzający z jednej strony poddawany jest presji interesariuszy wewnętrznych, którzy nieraz, chcąc uzyskać korzystne dla siebie rozwiązania, wykorzystują metody konfrontacyjne (np. strajki), a cele poszczególnych grup pracowników są często krańcowo różne. Z drugiej zaś strony, widoczny jest silny wpływ otoczenia zewnętrznego, którego głównym aktorem często są politycy oraz władze samorządowe lub rządowe. Problemem staje się również samo dookreślenie celów organizacji publicznej, gdyż we wspomnianych jednostkach główny strumień działalności nie koncentruje się na generowaniu zysku, ale na:

- bezpośredniej dystrybucji zasobów, by maksymalizować efekt dźwigni dla tworzenia nowych zasobów lub utrzymania poziomu życia tych, którzy ich nie wytwarzają;
- tworzeniu warunków formalnoprawnych do ochrony zasobów i wytwarzania nowych (reglamentacja);
- generowaniu regulacji pomocniczych i rozstrzyganiu sporów między instytucjami tworzącymi zasoby w sektorze gospodarczym oraz wsparciu instytucji zajmujących się samoistnym, oddolnym wypełnianiem celów publicznych (np. trzeci sektor)[47].

Zatem w obliczu niedostatków środków publicznych i różnych preferencji, zgłaszanych przez poszczególne grupy biorące udział zarówno w sprawowaniu władzy, jak i wyborach, rola zarządzającego będzie trudna i wymagająca. Zasadne jest wobec tego czerpanie z metod sprawdzonych w sektorze prywatnym, czyli między innymi analizy interesariuszy. Jej wykorzystanie pozwala na:

1. identyfikację interesariuszy, ich interesów, celów, oczekiwań i potencjalnych zachowań,
2. określenie ich wpływu na organizację oraz relacji zachodzących między nimi a pozostałymi interesariuszami, tak aby wskazać najsilniejszych i ich powiązania z pozostałymi,
3. wskazanie właściwych kierunków planowanych działań[48].

[47] P. Kościelski, *Zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników (BSC) w zarządzaniu w administracji publicznej*, [w:] "Master of Business Administration", nr 6(89), 2007.

[48] M. Ciszewska, A. Kuśmierz, *Kto tu rządzi? Analiza interesariuszy szpitala powiatowego*, Master of Business Administration, nr 5(88), 2007.

Pracochłonność i złożoność zaproponowanego dla zarządzających w sektorze publicznym narzędzia, które właściwie implementowane, poprawia efektywność podejmowanych przez nich decyzji, jest przesłanką dla wykorzystania technologii wiedzy w tym zakresie.

## LITERATURA:

[1] Bryson J.M., *Strategic planning for public and non-profit organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1995.

[2] Bryson J.M., Ackermann F., Eden C., *Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations*, "Public Administration Review", July/August. 2007.

[3] Choi J., Wang H., *Stakeholder Relations And The Persistence Of Corporate Financial Performance*, "Strategic Management Journal", Vol. 30, 2009.

[4] Ciszewska M., Kuśmierz A., *Kto tu rządzi? Analiza interesariuszy szpitala powiatowego*, „Master of Business Administration", nr 5(88), 2007.

[5] Coff R.W., *When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power*, "Organization Science", Vol. 10, nr 2, March-April, 1999.

[6] Cyfert Sz., Kozakiewicz K., *Teoria stakeholders. Krytyka założeń. Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe AE nr 940, Wrocław 2002.

[7] Durán A., Dubois H.F.W., Saltman R.B., *The evolving role of hospitals and recent concepts of public sector governance*, [w:] Saltman R.B., Durán A., Dubois H.F.W. (red.), *Governing Public Hospitals*, World Health Organization on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies 2011.

[8] Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

[9] Frooman J., *Stakeholder Influence Strategies*, "Academy Of Management Review", Vol. 24, nr 1, 1999.

[10] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[11] Hannan M., Freeman J., *The population ecology of organizations*, "American Journal of Sociology", Vol. 82, nr 4, 1977.

[12] Harrison M.I., Calltorp J., *The re-orientation of market-oriented reforms in Swedish healthcare*, "Health Policy", nr 50, 2000.

[13] Healy J., McKee M., *The role and functions of hospitals*, [w:] McKee M., Healy J. (red.), *Hospitals in a Changing Europe*, Open University Press, Buckingham, UK 2000.

[14] Hood C., *Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public services bargains*, "International Public Management Journal", nr 3/1, 2000.

[15] Jabłonowski M., *Założenia modelu strategicznej karty wyników*, [w:] Jabłonowski A., Jabłonowski M. (red.), *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard)*, Teoria i praktyka, Wyd. Difin, Warszawa. 2011.

[16] Jessop B., *The regulation approach and governance theory: alternative perspectives on economic and political change*, "Economy and Society", nr 24(3), 1995.

[17] Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Text and Cases, London 1999.

[18] Joyce P., *Strategic management for the public services*, Open University Press, Philadelphia 1999.

[19] Kaplan R.S., *Ewolucja Balanced Scorecard: Budowanie organizacji skupionej na strategii*, Konferencja organizowana przez Institute for International Research, Warszawa, 9 luty 2005

[20] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategie na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

[21] Kaplan R.S.,. Norton D.P., *The Balance Scorecard: Measures that Driver Performance*, „Harvard Business Review", Vol. 70, nr 1, 1992.

[22] Klijn E., Koppenjan J.M.F., Termeer K., *Managing Networks in the Public Sector: A Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks*, "Public Administration", nr 73, 1995.

[23] Kościelski P., *Zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników (BSC) w zarządzaniu w administracji publicznej*, „Master of Business Administration", nr 6(89), 2007.

[24] Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[25] Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.

[26] Mitchell R.K, Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who or what really counts*, "Academy of Management Review" nr 22, 1977.

[27] Mossialos E., Permanand G., Baeten R., Hervey T.K. (red.), *Health Systems governance in Europe: The Role of European Union Law and Policy*, Cambridge University Press, Cambridge, UK 2010.

[28] Murdock A., *Stakeholder theory, partnership and alliances in the health care sector of the UK and Scotland*, "International Public Management Review" Volume 5, Issue 1, 2004.

[29] Parmar B.L., Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Purnell L., & De Colle S., *Stakeholder theory: The state of the art*, "The Academy of Management Annals", nr 4(1), 2010.

[30] Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York 1978.

[31] Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford 2003.

[32] Pietrzak M., *Opracowanie koncepcji biznesowej Balanced Scorecard – mapa strategii*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 2, 2006.

[33] Plawo B., Szpak A., Radziwon P., *Zarządzanie relacjami organizacji publicznych z ich otoczeniem*, [w:] Kożuch B. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006.

[34] Pollack A., *NHS plc: The Privatization of our Health Care*, Verso, London 2004.

[35] Robinson R. and LeGrand J. (red.), *Evaluating the NHS Reforms, Kings Fund Institute*, London 1994.

[36] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne: Tworzenie i utrzymywanie przewago konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

[37] Saltman R.B., *The rise of pragmatism in state/market debate*, „Health Economics, Policy and Law", nr 4, 2004.

[38] Saltman R.B., Figueras J., *European Health Care Reform: Analysis of Current Strategies*, WHO, Copenhagen 1997.

[39] Scott W.R., *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall, New Jersey 1998.

[40] Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

[41] Szymaniec K., *Podejmowanie decyzji menedżerskich: interesariusze, zasoby* [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice 2011.

[42] Włodarczyk W.C., *Reformy zdrowotne. Uniwersalny kłopot*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.

[43] Włodarczyk W.C., *Wprowadzenie do polityki zdrowotnej*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

[44] Woźniak T., *Budowanie wartości firmy na podstawie zrównoważonej karty wyników*, [w:] Szablewski A., Tuziemek R. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2004.

[45] Murdock A., *Stakeholder theory, partnership and alliances in the health care sector of the UK and Scotland*, "International Public Management Review" Volume 5, Issue 1. Electronic Journal at http://www.ipmr.net.

## STRESZCZENIE

Niniejsze opracowanie poświęcone jest teorii interesariuszy i jej emanacji praktycznej w postaci analizy interesariuszy jako uprawnionego podejścia metodycznego, użytecznego w rozwiązywania niektórych paradoksów i dylematów zarządzania w organizacjach publicznych. Celem artykułu jest wykazanie przydatności tej metody w procesie tworzenia strategii w organizacji publicznej. Konieczność rozwijania teorii interesariuszy oraz dostosowywanie analizy interesariuszy do potrzeb menedżerów praktykujących w sektorze ochrony zdrowia szczególnie podkreśla Hood[1] twierdząc, że pozwala ona na odnalezienie „złotego środka" w pokonywaniu trudności jakie napotykają oni w swoim złożonym, wymagającym i bardzo upolitycznionym środowisku pracy.

## SUMMARY

**Stakeholders analysis as a method of reinforcing the formulation of strategic plans within the organization (conclusions steaming from researches conducted in public hospitals)**

This paper is dedicated to the stakeholders theory and its practical application in the form of stakeholder analysis as a legitimate methodological approach useful in solving some of the paradoxes and dilemmas in the management of public organizations. This paper aims at demonstrating the usefulness of this method in the process of creating a public organization strategy. It is necessary to develop to the stakeholders theory, as well as to adjust stakeholder analysis to the needs of practicing managers in the health sector. It is particularly emphasized by Hood[1], who claims that it allows to find the "golden mean" in overcoming numerous difficulties they encounter in their complex, demanding and highly politicized work environment.

Adam Jabłoński
Wyższa Szkoła Biznesu
w Dąbrowie Górniczej

# Badania modeli biznesu kreujących wartość

## WSTĘP

Dzisiejszy kształt i obraz rynku, na którym odbywa się gra konkurencyjna, wyznacza nowe przestrzenie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Produkt, usługa oferowana klientowi jest tylko jednym z czynników gwarantujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na często wrogim rynku dynamicznie spadających marż zysku.

Przedsiębiorstwa dzisiaj nie konkurują produktami, usługami, lecz precyzyjnie skonstruowanymi modelami biznesu. Konstrukcja modeli biznesu staje się dzisiaj największym problemem przedsiębiorstw na całym świecie. To one przecież wyznaczają oferowaną wartość klientom i innym interesariuszom przedsiębiorstwa oraz kształtują logikę generowania dochodów dla przedsiębiorstwa. Zmienia się miejsce i rola strategii w dynamice zarządzania przedsiębiorstwem. Zmienia się także jej definicja. Według autora artykułu strategia dzisiaj, to wdrożony i realizowany, kompleksowy system kreatywnych mechanizmów opartych na celach, inicjatywach i projektach, skonstruowanych w korelacji z przyjętym modelem biznesu, monitorowany za pośrednictwem wielokryterialnego zestawu wskaźników pogrupowanych w tematyczne, niefinansowe i finansowe strumienie pomiarowe.

Tylko tak zaprojektowana strategia według autora artykułu staje się gwarantem zapewnienia ciągłości biznesu zasilanego gotówką z rynku, przy jednoczesnym wzroście długoterminowej wartości przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest określenie miejsca i roli badań naukowych w konstruowaniu trwale efektywnych modeli biznesu zwiększających wartość przedsiębiorstw.

Zakres artykułu obejmuje wielowariantowe ujęcie poszczególnych metod badań naukowych mających zastosowanie w naukach o zarządzaniu,

w odniesieniu do budowy i implementacji modeli biznesu kreujących wartość, wdrażanych przez menedżerów za pośrednictwem całego spectrum platformy strategicznej ujętej w kompleksowej strategii przedsiębiorstwa.

## 1. MODEL BIZNESU JAKO ISTOTNY ELEMENT PROWADZENIA BADAŃ NAUKOWYCH W OBSZARZE NAUK O ZARZĄDZANIU

Ilość pojawiających się na przestrzeni ostatnich lat definicji modeli biznesu i prób ich uzasadnienia wskazuje, jak ważnym obecnie obszarem nauk o zarządzaniu jest pojęcie modeli biznesu. Zarówno teoretycy i jak i praktycy zarządzania zastawiają się nad ich konstrukcją, wydolnością, trwałością i stabilnością. W końcu zastanawiają się także nad konfiguracją zasobów materialnych i niematerialnych (w tym kapitału ludzkiego) niezbędnych do pełnego, kompleksowego wdrożenia modelu biznesu w życie przedsiębiorstwa.

Przedstawiając pojęcie modeli biznesu w ujęciu prowadzonych badań naukowych warto przytoczyć choćby kilka definicji określających, jak złożone jest to zagadnienie na tle zmieniających się warunków prowadzenia biznesu. Według definicji A. Afuah i C.L. Tucci model biznesowy, to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa oferty konkurencji, i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model ten jest systemem złożonym z wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie[1].

Według definicji opracowanej przez Morrisa, model biznesu to zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia – i to co najważniejsze – silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Model biznesu opisuje, jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości (dla nabywcy) mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców[2]. Natomiast J.C. Linder i S. Cantrell uważają, że model biznesu to skoordynowany plan działania mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta poprzez optymalne wykorzystanie zasobów i relacji[3]. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom mówią, że model biznesu jest konstrukcją, która informuje o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje o tym, jak opanowane zasilenia i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać poprzez klientów i rynki w ekonomiczne wyniki[4]. Według autora artykułu model biznesu można traktować jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie

---

[1] A. Afuah, C.L. Tucci, *Internet business models and strategies*, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2001, p.20-21.

[2] L. Morris, *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.

[3] J.C. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Modells: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s.7-9.

[4] H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom, *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, "Industrial and Corporate Change", vol.11, no.3, 2002, s. 533-534.

i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj, do aktualnego modelu biznesu jutro”[5]. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie sztuką jest opracować model biznesu (nawet innowacyjny), sztuką jest go wdrożyć, za jego pośrednictwem osiągnąć przewagę konkurencyjną, pokonać konkurentów, zwiększyć wartość przedsiębiorstwa oraz wytworzyć potencjał znajdujący się we wnętrzu przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu bliższym i dalszym, niezbędny do jego rekonstrukcji lub zmiany na nowy, bardziej efektywny, przy utrzymaniu przyjętej dynamiki wzrostu i rozwoju.

Badania naukowe według autora artykułu powinny obecnie iść w kierunku uchwycenia:

1. Optymalnych konstrukcji modeli biznesu.
2. Efektywności, wydolności, trwałości stabilności modeli biznesu.
3. Sposobów ich ochrony przed osłabieniem, podrobieniem i przejęciem.
4. Wpływu modeli biznesu na wzrost wartości przedsiębiorstwa lub destrukcję jego wartości.
5. Miejsca i roli zaangażowania, determinacji, odwagi i akceptacji ryzyka przez menedżerów we wdrożeniu, modyfikacji i zmianie modeli biznesu.

Badania naukowe powinny również iść w kierunku pomiaru zależności między kształtem modeli biznesu a kształtem strategii. Na dzień dzisiejszy występuje niejasny obraz między modelem biznesu a strategią. Między statyką modelu biznesu i jego dynamiką, oraz między statyką strategii jako jej modelu oraz jej dynamiką.

Należy zwrócić uwagę na wiele czynników, które powodują, że na modele biznesu należy spojrzeć w sposób holistyczny. Powodem jest charakter biznesu, który ma nieliniowy charakter.

1. Istnieje wiele rodzajów biznesów,
2. Istnieją tzw. światy równoległe biznesów (te same biznesy funkcjonują na innych obszarach konkurowania, gdzie zasięg konkurowania poszczególnych przedsiębiorstw nie dociera).
3. Istnieje wiele poziomów bogactwa przedsiębiorstw,
4. Istnieje wiele zależności przyczynowo – skutkowych pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na rynku, wpływających na ostateczny kształt modeli biznesu i ich efektywność,

[5] A. Jabłoński, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2008, s. 19.

5. Istnieje wielka zmiana mentalna w charakterze odbioru rynku, przejście z ery kapitalizmu do tzw. ery talentyzmu,
6. Istnieje podważenie dotychczasowego kształtu przedsiębiorstwa i jego zasobów na rzecz wirtualizacji przedsiębiorstw i ich rynków,
7. Następuje zwiększone kreowanie modeli biznesu funkcjonujących często tylko i wyłącznie w cyberprzestrzeni jako podstawowego miejsca prowadzenia biznesu.

Za pośrednictwem poszczególnych metod badań w naukach o zarządzaniu i ich zastosowaniu można wygenerować wnioski, rekomendacje, zalecenia niezbędne do wytworzenia wartości dodanej z badań na rzecz ich odbiorców. Nie należy o tym zapominać, że to głównie przedsiębiorcy, menedżerowie są podstawowymi odbiorcami badań naukowych, gdyż przecież to oni stanowią z jednej strony źródło badań naukowych, a z drugiej strony to wyniki badań i ich synteza stanowi podstawę do kreowania przez nich nowych przestrzeni i linii biznesowych kształtujących rynek i jego potencjał.

Ponadto podejmowany problem badawczy powinien być sprawdzalny empirycznie, realny, prawidłowo „ustawiony" (czyli dobrze sformułowany), należycie uzasadniony i co najważniejsze dostosowany do możliwości intelektualnych, organizacyjnych i finansowych badacza. Właściwy dobór problemu naukowego jest efektem złożonego i zawsze w pełni świadomego procesu, w którym splatają się elementy obiektywne i subiektywne, intelektualne (rozumowe) i intuicyjne[6].

Także, na co zwraca uwagę M. Lisiński, istotnym warunkiem skutecznego rozwiązania problemów każdego procesu badawczego, jest zdefiniowanie wszystkich kategorii wyznaczających podstawę jego prowadzenia. Tak jest również w wypadku rozważań dotyczących metodologii nauk. Trzeba tu jednak zauważyć, że właśnie ta sfera każdej nauki ze znacznymi oporami poddaje się temu procesowi. Skutkuje to niekiedy brakiem podstawowych definicji czy stosowaniem pojęć, które nie zyskały akceptacji w kręgach teoretyków i metodologów nauk lub dopiero torują sobie drogę, by wejść do zbioru powszechnie akceptowanych terminów[7].

Oceniając efektywność prowadzonych badań na tle oceny modeli biznesu kreujących wartość należy zwrócić także uwagę na zawarte poniżej ograniczenia utrudniające pozyskanie danych o dużej wiarygodności i jakości:

1. Niepełna znajomość definicji i konstrukcji koncepcji modeli biznesu wśród polskich przedsiębiorców,
2. Nie rozpatrywanie funkcjonowania przedsiębiorstwa w kontekście kreacji jego wartości,

---

[6] K. Kuciński, *Problemy badawcze w naukach ekonomicznych*, w: Praca zbiorowa pod redakcją K. Kucińskiego, *Metodologia nauk ekonomicznych, dylematy i wyzwania*, s. 89.

[7] M. Lisiński, *Model formułowania współczesnej koncepcji zarządzania*, w: Praca zbiorowa pod redakcją S. Lachiewicza, G. Nogalskiego, *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, s. 71.

3. Niewłaściwa forma prawna przedsiębiorstwa, nie sprzyjająca wykorzystaniu pełnego potencjału tkwiącego w naukach o zarządzaniu (forma samo zatrudnienia, prowadzenie działalności gospodarczej w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, spółki cywilnej, spółki jawnej),
4. Brak zdefiniowania lub trudności w jasnym określeniu podstawowego celu prowadzenia przedsiębiorstwa (wzrost zysku, wzrost krótkoterminowej lub długoterminowej wartości przedsiębiorstwa, szybka sprzedaż przedsiębiorstwa (np. w wyniku problemów z sukcesją), wartość dla interesariuszy itp.),
5. Problemy menedżerów w ujęciu swojego modelu biznesu w ramy teoretyczne nauk o zarządzaniu (nadużywanie stwierdzeń w kontekście traktowania pojęć modeli biznesu jako tzw. podejścia akademickiego do zarządzania).

To tylko wybrane problemy utrudniające prowadzenie badań w zakresie modeli biznesu kreujących wartość , niemniej istotnych w obecnym kształcie polskiego rynku gospodarczego.

## 2. MIEJSCE I ROLA BADAŃ JAKOŚCIOWYCH W BADANIACH MODELI BIZNESU ZWIĘKSZAJĄCYCH WARTOŚĆ

Badania jakościowe w naukach o zarządzaniu mają szczególne znaczenie. Stanowią bowiem podstawę do konstruowania metodologii prowadzonych badań ilościowych. To od ich jakości zależy uzyskany obraz np. modelu biznesu ocenionego za pomocą badań ilościowych z wykorzystaniem np. analiz statystycznych. To, jakie obszary będą poddawane badaniom jakościowym wpływa na zbudowane kryteria badań ilościowych.

Należy jednak zwrócić uwagę na pewne ograniczenia związane z wykorzystaniem badań jakościowych, na które zwraca W. Czakon, w formie tzw. mitów:

Mit 1. Badania jakościowe przypadkowo gromadzą dane.

Mit 2. Badania jakościowe niesystematycznie analizują dane.

Mit 3. Badania jakościowe dowolnie traktują tworzenie teorii.

Mit 4. Badania jakościowe nie mogą służyć testowaniu teorii.

Mit 5. Badania jakościowe nie spełniają kryterium intersubiektywnej sprawdzalności[8].

Należy uwzględnić powyższe ograniczenia w konstruowaniu operatu badawczego opartego na założeniach badań jakościowych.

Badania jakościowe w kontekście badania modeli biznesu pozwalają na uporządkowanie wielu istotnych elementów prowadzenia naukowego wywodu myślowego. Dają platformę do precyzyjnego zebrania i kompleksowej,

[8] W. Czakon, *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 9/2009, s. 13-16.

wielowymiarowej analizy tzw. materiału dowodowego, danych, informacji i wiedzy na temat pojęcia modelu biznesu, jego zastosowania w gospodarce za pośrednictwem opisanych choćby w ogólnodostępnej dokumentacji biznesowej przedsiębiorstwa (raporty, zestawienia, strony internetowe, itp.) W konsekwencji badania jakościowe obejmują także możliwość zastosowania mechanizmów obserwacyjnych, badań terenowych, dyskusji oraz wywiadów w celu oceny stopnia wykorzystania modeli biznesu do zwiększenia ich efektywności, w tym także wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Badania jakościowe służą także do pierwszej weryfikacji przyjętych hipotez i ewentualnego wykluczenia nieprawdziwych hipotez.

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że badania jakościowe głównie bazują na wtórnych danych historycznych oraz na jakościowej ocenie rzeczywistości biznesowej , oczywiście w tym także na wizji zarządzających i opisie tej wizji uzyskanym za pośrednictwem choćby wywiadów skategoryzowanych.

Również uzyskanie danych jakościowych na tle np. wyznaczonej do badania populacji jest trudne do ujednolicenia, choćby ze względu na różny poziom kultury organizacyjnej przedsiębiorstw i sposobów generowania danych, informacji i wiedzy. Należy przede wszystkim zwrócić uwagę na użyteczność prowadzonych badań jakościowych. Bardzo dużo zależy zatem od badacza, który musi wykazać się konsekwencją w porządkowaniu danych jakościowych, systematyce, rzetelności prowadzonych badań, analiz i zestawień. Przyjęta metodologia badań jakościowych modeli biznesu powinna według autora artykułu koncentrować się na:

1. Jasnym i czytelnym sprecyzowaniu celu, zakresu i przedmiotu badań jakościowych w kontekście oceny efektywności modeli biznesu zwiększających wartość.
- w tym przypadku ważnym jest przyjęcie jednej, jednolitej definicji modelu biznesu, spójnych kryteriów oceny wzrostu wartości przedsiębiorstwa, zasięgu konkurowania i lokalizacji badanych przedsiębiorstw.

2. Precyzyjnym zdefiniowaniu badanej populacji badanych przedsiębiorstw na tle całej populacji przedsiębiorstw realizujących strategię wzrostu wartości za pośrednictwem modelu biznesu.
- w tym przypadku ważnym jest przyjęcie kryteriów zaliczenia przedsiębiorstw do badanej populacji a następnie z badanej populacji wybranie najbardziej miarodajnych przedstawicieli tej populacji do przeprowadzenia skoncentrowanych badań jakościowych.

3. Określeniu wspólnych kryteriów prowadzenia i gromadzenia danych w trakcie badań jakościowych (adekwatnych i możliwych do uzyskania w zdefiniowanej w konkretnie zamkniętej grupie populacji badanych przedsiębiorstw).
- w tym przypadku ważnym jest zbudowanie graficzne formularzy gromadzenia danych, zwrócenia uwagi na sposób ich zapisu, agregacji i jednolitości, tylko wtedy jest możliwa wielowymiarowa analiza porównawcza, korelująca ze sobą synteza danych oraz uzyskana wiarygodność przeprowadzonego później wnioskowania.

4. Wiarygodnym przeprowadzeniu badania.
- w tym przypadku ważnym jest umiejętne wybranie spośród całego arsenału możliwości agregacji danych takich narzędzi badawczych, które będą najbardziej adekwatne do badania modeli biznesu. Według autora artykułu badania jakościowe modeli biznesu mogą koncentrować się na ocenie upublicznionych raportów, zestawień, wywiadów z zarządem lub pracownikami firmy w mediach, informacji zawartych na stronach internetowych, czasopismach branżowych, w końcu w danych finansowych zawartych np. w monitorze B, itp. w przypadku braku wizyty bezpośredniej w przedsiębiorstwie.
  W przypadku przeprowadzenia wizyty w przedsiębiorstwie za pośrednictwem woli zarządzających arsenał narzędziowy w przypadku oceny efektywności modeli biznesu może koncentrować się np. na obserwacji bezpośredniej i rozmowach bezpośrednich z menedżerami przedstawiającymi mechanizmy funkcjonujące w przedsiębiorstwie. Doświadczenia badawcze autora artykułu wskazują także na bardzo istotny czynnik pozyskiwania danych jakościowych, a mianowicie warsztaty strategiczne, uczestnictwo w burzach mózgów, uczestnictwo w grupach tematycznych pracujących nad danymi zagadnieniami biznesowymi.
  Przedsiębiorstwo wtedy to staje się swoistym laboratorium badawczym, gdzie prowadzone są zestawienia danych jakościowych, ale często także studia przypadków i eksperymenty.

5. Wiarygodnym przeprowadzeniu wnioskowania.
- w tym przypadku ważnym jest graficzne określenie formy przedstawienia danych na temat kształtu przyjętego modelu biznesu, można do tego wykorzystać zdefiniowanie tzw. słów kluczy, które powinny znaleźć się w każdym opisie jakościowym przyjętego modelu biznesu (możliwym do przeprowadzenia pełnego wnioskowania). W przypadku modeli biznesu mogą to być słowa – model biznesu, strategia, efektywność, wyniki finansowe, przewaga konkurencyjna, wartość przedsiębiorstwa, inicjatywy strategiczne, projekty biznesowe, cele, kapitał, zasoby itp.

W badaniach jakościowych modeli biznesu należy także zwrócić uwagę na kompetencje badacza. To przecież od niego zależy z jednej strony sposób przyjętej metodologii badania, z drugiej strony stopień ich pozyskania, a z trzeciej ich interpretacja. Kompetencje, czyli wykształcenie, wyszkolenie, umiejętności i doświadczenie powinny być gwarantem jakości i wiarygodności prowadzonych badań. Jeśli istnieją wątpliwości co do badacza, należy zastosować triangulację badaczy w celu wyeliminowania ewentualnych rozbieżności w pozyskiwaniu danych jakościowych.

Badania jakościowe stanowią istotne źródło wiedzy na temat efektywności modeli biznesu kreujących wartość. Należy jednak pamiętać, że ograniczenia związane z tą metodą na tle tak złożonego zagadnienia jakim są modele biznesu powinny wskazać badaczowi, że powinien badania jakościowe wspomóc kolejnym typem badań naukowych jakim są badania ilościowe.

## 3. MIEJSCE I ROLA BADAŃ ILOŚCIOWYCH W BADANIACH MODELI BIZNESU ZWIĘKSZAJĄCYCH WARTOŚĆ

Badania ilościowe w ocenie efektywności modeli biznesu kreujących wartość mają istotną wagę ze względu na fakt, iż badania te powinny ściśle korespondować z teoretycznymi podstawami i piśmiennictwem na ten temat oraz samej dyscypliny naukowej, jaką jest nauka o zarządzaniu. Ponadto badania ilościowe i dobór narzędzia badawczego powinien być oceniony pod kątem tzw. interoperacyjności pomiędzy zastosowanymi narzędziami badawczymi w badaniach ilościowych a przyjętymi, teoretycznymi podwalinami naukowymi.

Stanowi to przecież podstawę do opracowania metodologii przeprowadzenia badań ilościowych. Badania ilościowe to wszelkie badania empiryczne, w których dokonuje się pomiaru określonych zmiennych w sposób ilościowy przy wykorzystaniu instrumentów takiego pomiaru. Ilościowy charakter mają także badania ankietowe, w których staramy się, opierając się na częstości wypowiedzi, zweryfikować postawioną hipotezę. Na tej podstawie formułuje się wnioski mające postać albo prawa deterministycznego, albo prawa stochastycznego[9].

Ważnym jest wyznaczenie takiej metodologii badań ilościowych, która pozwoli na wykorzystanie pełnego instrumentarium analizy statystycznej, która odgrywa istotną rolę w weryfikacji uzyskanych danych za pośrednictwem badań ilościowych.

Według autora artykułu najbardziej adekwatnym sposobem przeprowadzenia badań ilościowych w zakresie efektywności modeli biznesu kreujących wartość są badania ankietowe.

Badania ankietowe pozwalają na uzyskanie bardzo istotnych, cennych informacji, danych i wiedzy, przede wszystkim w kontekście ujednolicenia formy zadawanych pytań oraz uzyskiwanych odpowiedzi.

Z punktu widzenia wiarygodności badań ilościowych w ocenie efektywności modeli biznesu kreujących wartość według autora artykułu można przyjąć poniższe założenia:

1. Konstrukcja ankiety badawczej powinna odnosić się do pełnych podstaw teoretycznych dotyczących między innymi, definicji, typologii i składników modeli biznesu, definicji, typologii i składników strategii przedsiębiorstw, definicji, klasyfikacji systemów zarządzania, wyceny i budowy wartości przedsiębiorstw itp.
2. System konstrukcji metodologicznej ankiety powinien wskazywać odpowiedzi alternatywne (wybierane z pakietu propozycji odpowiedzi). Zagadnienia budowy modeli biznesu są na tyle nowe, że menedżerowie bez zaproponowanych propozycji odpowiedzi mogą mieć istotną trudność w wypełnieniu ankiety badawczej w formie kwestionariusza.

[9] J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Praca zbiorowa pod redakcją W. Czakona, s. 26.

3. Konstrukcja kwestionariusza powinna być przygotowana w interaktywnym modelu, pozwalającym na zaznaczanie odpowiedzi w sposób szybki i skuteczny (czas poświęcony na wypełnienie kwestionariusza nie powinien przekraczać około 20 minut).
4. Pytania ankietowe powinny umożliwiać wielowariantowe zastosowanie analizy statystycznej (na etapie konstrukcji ankiety następuje ocena kompatybilności ankiety ze scenariuszem zaprogramowanych wyników końcowych).
5. Ankieta jest weryfikowana pod kątem uzyskania rzetelnych danych z wykorzystaniem metod statystycznych.
6. Przyjęta próba badawcza przedsiębiorstw jest skorelowana z poprzedzającymi badania ilościowe badania jakościowe.

W trakcie przeprowadzania badań ilościowych efektywności modeli biznesu kreujących wartość, należy zwrócić uwagę na sposób prezentacji otrzymanych wyników. Według autora artykułu najlepszym rozwiązaniem jest tu konstrukcja graficzna modelu biznesu stanowiąca obraz poznanej rzeczywistości z określeniem statystycznych zależności pomiędzy poszczególnymi składnikami wyznaczonego modelu biznesu.

## 4. MIEJSCE I ROLA „STUDIUM PRZYPADKU" W BADANIACH MODELI BIZNESU ZWIĘKSZAJĄCYCH WARTOŚĆ

Badania naukowe oparte na metodologii „Studium Przypadku" obecnie mają coraz większe zastosowanie w naukach o zarządzaniu. Ich niewątpliwą zaletą, jest bardzo wiarygodne przedstawienie efektywności zarządzania danym przedsiębiorstwem ale w odniesieniu do konkretnego przypadku. R.K.Yin, definiuje Studium przypadku jako badanie empiryczne, które bada współczesne zjawisko w jego rzeczywistym kontekście, zwłaszcza gdy granice pomiędzy zjawiskiem a kontekstem nie są oczywiste[10].

W odniesieniu do modeli biznesu przedsiębiorstw kreujących wartość, można w prosty sposób dokonując oceny efektywności gospodarowania konkretnym przedsiębiorstwem ocenić jego wyniki biznesowe firmy osiągane za pomocą przyjętego modelu biznesu z wykorzystaniem Studium przypadku.

Jest jednak pewna istotna wada tego rodzaju badań w kontekście modeli biznesu. Studium przypadku odnosi się do konkretnego przedsiębiorstwa zarządzanego przez konkretnych menedżerów, mającego konkretną grupę pracowników o specyficznym kapitale intelektualnym i społecznym. Funkcjonujące w konkretnym sektorze gospodarki, na konkretnym rynku, posiadające konkretnych, specyficznych dla rynku, produktów lub usług konkurentów. Posiadające skupionych wokół przedsiębiorstwa konkretnych w specyficznej konfiguracji interesariuszy, osiągające konkretne wyniki finansowe.

[10] R.K. Yin, *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Dehli 2003, s. 5-7 za: K. Lisiecka, A. Kostka-Bochenek, *Case study research jako metoda badań naukowych*, Przegląd Organizacji 10/2009, s. 25.

Oznacza to, że trudno na podstawie Studium przypadku dokonywać uogólnień a tym bardziej proponować uniwersalne rozwiązania, szczególnie w tak subtelnej materii jaką jest konstrukcja modeli biznesu kreujących wartość.

Zatem w odczuciu autora artykułu metoda badawcza oparta na założeniach studium przypadku w ocenie modeli biznesu może być wykorzystana głównie jako dodatkowy czynnik konstrukcji złożonego operatu badawczego.

Studium przypadku w takim ujęciu ukazuje sukces przedsiębiorstwa lub jego porażkę za pośrednictwem zaprojektowanego i wdrożonego modelu biznesu.

W tym konkretnym przypadku pokazuje na podstawie obserwacji wyników całościowych (w tym finansowych), czy przedsiębiorstwo za pośrednictwem modelu biznesu zwiększyło swoją wartość, czy nastąpiła destrukcja wartości.

Czy model biznesu jest wydolny w tej konkretnej architekturze rynkowej skupionej wokół przedsiębiorstwa, i wreszcie daje odpowiedź, czy warto taki model naśladować.

## 5. MIEJSCE I ROLA METOD EKSPERYMENTALNYCH I SYMULACYJNYCH W BADANIACH MODELI BIZNESU ZWIĘKSZAJĄCYCH WARTOŚĆ

Metody eksperymentalne i symulacyjne, podobnie jak Studium przypadku mają coraz szersze zastosowanie w badaniu zjawisk zachodzących w naukach o zarządzaniu. Zaletą tych metod, jak i wadą, jest zastosowanie pojęcia eksperymentu.

Niedookreśloność zakresu prowadzonego eksperymentu, problemy z wiarygodną konstrukcją zdefiniowanych zmiennych zależnych i niezależnych oraz sposób sterowania tymi zmiennymi.

Podstawową zasadą stosowania metody eksperymentu jest zmiana tylko jednego warunku/zmiennej składającej się na zjawisko. Pozostałe muszą pozostać takie same, aby można było zidentyfikować związek przyczynowy między tą zmienną a kształtowaniem się zjawiska. Jeśli zmienimy bowiem dwie lub więcej zmiennych, nie będzie możliwe określenie, która z nich wywoła takie, a nie inne skutki w badanym zjawisku[11].

Według autora artykułu metoda eksperymentu może mieć zastosowanie w ocenie efektywności modeli biznesu zwiększających wartość, ale głównie jako uzupełnienie wcześniej prowadzonych badań jakościowych, ilościowych i Studium przypadku. Tylko wtedy, gdy w sposób graficzny została przedstawiona, wcześniej zbadana konstrukcja modelu biznesu wyznaczona za pomocą przeprowadzonych badań jakościowych, ilościowych i Studium przypadku można rozpocząć symulacje polegające na sterowaniu zmiennymi niezależnymi ujętymi w wyznaczonym modelu biznesu. Tylko

[11] E. Stańczyk-Hugiet, *Metody eksperymentalne i symulacyjne w badaniach ekonomicznych*, [w:] Praca zbiorowa pod redakcją W. Czakona, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, s. 65.

wtedy istnieje duże prawdopodobieństwo otrzymania wartości dodanej z badań, dla dalszej weryfikacji osiągniętych wyników z wcześniejszych badań. Zaletą w takim ujęciu jest również określenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składnikami modelu biznesu, ich wzajemnego wzmacniania się, neutralizowania lub wykluczania się. W konsekwencji uzyskujemy wiarygodny obraz konstrukcji modelu biznesu, dodatkowe źródło weryfikacji przyjętych hipotez, weryfikację wyników osiągniętych za pośrednictwem analiz statystycznych oraz wiedzę pozwalającą na dalsze wnioskowanie, budowanie syntetycznych rekomendacji i zaleceń dla menedżerów w kierunku dalszego wzrostu wartości ich przedsiębiorstw.

## 6. MIEJSCE I ROLA TRIANGULACJI W BADANIACH MODELI BIZNESU ZWIĘKSZAJĄCYCH WARTOŚĆ

Triangulacja badań naukowych dla oceny efektywności modeli biznesu kreujących wartość, jest według autora artykułu najbardziej optymalnym rozwiązaniem pozwalającym na uzyskanie najbardziej wiarygodnych i rzetelnych danych pozwalających na właściwą konstrukcję tych modeli.

Denzin definiuje triangulację jako „połączenie różnych metodologii przy badaniu tego samego zjawiska”[12].

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że dobór poszczególnych metod badawczych oraz ich łączenie powinno gwarantować szczelny system uzyskiwanych informacji i danych zwrotnych, pozwalających na osiągniecie założonych celów badawczych zgodnych z przedmiotem i zakresem zdefiniowanych badań naukowych.

Spójność, czytelność i transparentność przyjętej, złożonej procedury badawczej w formie triangulacji badań naukowych jest ważna z punktu widzenia przyszłych rekomendacji i zaleceń strategicznych dla menedżerów.

Dotyczy to zarówno triangulacji metodologicznej związanej z wykorzystaniem wielu metod badawczych, ale także triangulacji danych, triangulacji badacza (np. w badaniach jakościowych), jak i triangulacji teoretycznej (zastosowanej np. w konstrukcji kwestionariusza badawczego wykorzystywanego w badaniach ilościowych oceny efektywności modeli biznesu).

Operat badawczy oceny modeli biznesu gwarantujący rzetelność uzyskiwanych danych zbudowany o założenia triangulacji daje duży potencjał wiarygodności prowadzonych badań naukowych. Ponadto wyklucza błędy metodologiczne oraz zapewnia systemowe podejście do prowadzenia wieloaspektowych, złożonych badań naukowych.

[12] N.K. Denzin, *The research act: A theoretical introduction sociological methods*, Chicago: Aldine. 1970.

## PODSUMOWANIE

Ze względu na złożoność zjawisk gospodarczych, jak i dynamiczną zmienność rynku, obecne prowadzenie badań naukowych, trwałość ich zastosowania i użyteczność nie jest łatwa. Wymaga przede wszystkim od badacza wielokryterialnego spojrzenia na zagadnienie ekonomiczne z wielu perspektyw. Według autora artykułu takim zagadnieniem jest ocena efektywności modeli biznesu kreujących wartość. Badania naukowe modeli biznesu kreujących wartość powinny dawać pełny obraz tego zagadnienia za pomocą złożonego operatu badawczego. Można go zbudować z wykorzystaniem badań jakościowych, ilościowych, studium przypadku i metod eksperymentalnych osadzonych wspólnie w formie triangulacji badań naukowych.

## LITERATURA:

[1] Afuah, A. Tucci, C.L., *Internet business models and strategies*, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2001, p.20-21.

[2] Morris L., Business *Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.

[3] Linder J.C., Cantrell S., *Changing Business Modells: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7-9.

[4] Chesbrough H., Rosenbloom R.S., *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, "Industrial and Corporate Change", vol.11, no.3, 2002, s.533-534.

[5] Jabłoński A., *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych, Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, 2008, s. 19.

[6] K. Kuciński, *Problemy badawcze w naukach ekonomicznych*, w: Praca zbiorowa pod redakcją K. Kucińskiego, *Metodologia nauk ekonomicznych, dylematy i wyzwania*, s. 89.

[7] Lisiński M., *Model formułowania współczesnej koncepcji zarządzania*, [w:] Praca zbiorowa pod redakcją S. Lachiewicza, G. Nogalskiego, *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, s. 71.

[8] Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji, 9/2009, s. 13-16.

[9] Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Praca zbiorowa pod redakcją W. Czakona, s. 26.

[10] Yin R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks-London-New Dehli 2003, s. 5-7, za: K. Lisiecka, A. Kostka-Bochenek, *Case study research jako metoda badań naukowych*, Przegląd Organizacji 10/2009, s. 25.

[11] Stańczyk-Hugiet E., *Metody eksperymentalne i symulacyjne w badaniach ekonomicznych*, w: W. Czakona (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, s. 65.

[12] Denzin N.K., *The research act: A theoretical introduction sociological methods*, Chicago, Aldine, 1970.

## STRESZCZENIE

Dzisiejszy kształt i obraz rynku, na którym odbywa się gra konkurencyjna wyznacza, nowe przestrzenie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Produkt, usługa oferowana klientowi jest tylko jednym z czynników gwarantujących osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na często wrogim rynku dynamicznie spadających marż zysku.

Przedsiębiorstwa dzisiaj nie konkurują produktami, usługami, lecz precyzyjnie skonstruowanymi modelami biznesu. Konstrukcja modeli biznesu staje się dzisiaj największym problemem przedsiębiorstw na całym świecie. To one przecież wyznaczają oferowaną wartość klientom i innym interesariuszom przedsiębiorstwa oraz kształtują logikę generowania dochodów dla przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest określenie miejsca i roli badań naukowych w konstruowaniu trwale efektywnych modeli biznesu zwiększających wartość przedsiębiorstw.

Zakres artykułu obejmuje wielowariantowe ujęcie poszczególnych metod badań naukowych mających zastosowanie w naukach o zarządzaniu, w odniesieniu do budowy i implementacji modeli biznesu kreujących wartość, wdrażanych przez menedżerów za pośrednictwem całego spectrum platformy strategicznej ujętej w kompleksowej strategii przedsiębiorstwa.

## SUMMARY

The today's shape and the image of the market, on which place takes the competitive game, create new spaces the companies of the strategic management.

Product, service offered to the customer is only one of guaranteeing factors to achieving the competitive advantage.

Enterprises today competing precisely constructed models of the business. The structure of business models is today a biggest problem of enterprises in all world.

The purpose of the article is determining the place and the role of researches in constructing effective business models of the enterprises.

Author in this article presented individual approach to research methods, to assessment effectiveness constructions and implementations the creating the value business models.

Tadeusz Falencikowski
Wyższa Szkoła Bankowa
w Gdańsku

# Struktura i spójność modeli biznesu

## WSTĘP

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga zorganizowania jej w sposób skuteczny, czyli taki, który umożliwia wytwarzanie produktów o wysokiej wartości dla klienta. Uzyskanie takiego efektu pozwala wygrać walkę konkurencyjną. Za takie zorganizowanie przedsiębiorstwa odpowiadają kierujący nim menedżerowie. To oni biorąc pod uwagę zauważone potrzeby społeczeństwa, możliwość zaspokojenia tych potrzeb poprzez dostarczenie oczekiwanych produktów, rodzaj produktu, będącego nośnikiem wartości dla klientów, technologię wytworzenia produktu, dostarczenia produktu i nakłonienia klienta do jego nabycia oraz uwarunkowania ekosystemu biznesu, formułują sposób zorganizowania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Tak czynią menedżerowie w każdym przedsiębiorstwie, co powoduje, że między nimi toczy się określona gra o rynek. Chcąc wygrać tę grę, menedżerowie starają się jak najlepiej zbudować formę prowadzenia swojej działalności gospodarczej. Ogląd tych form pozwala zauważyć, że występują ich grupy o zbliżonych postaciach, osnute na pewnych myślach przewodnich. Zostały one w nauce nazwane modelami biznesu. C. Zott i R. Amitt [2010] wskazują, że badanie modeli biznesu jest ważne dla naukowców i praktyków, bowiem pomaga w doskonaleniu działalności gospodarczej.

Wstępnie można przyjąć, że modelowanie biznesu polega na konceptualnym, uproszczonym odwzorowaniu prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności zarobkowej. Jak wiadomo, działalność ta jest oparta na wielu składnikach pobieranych z otoczenia oraz wytwarzanych w przedsiębiorstwie. Różnorodność składników przedsiębiorstwa realizującego biznes z natury rzeczy jest odwzorowywana w modelu biznesu. Na tym tle powstaje pytanie o spójność między tymi składnikami. Na podstawie logicznego rozumowania można sformułować wniosek, że im większa spójność, tym doskonalsza jest działalność gospodarcza. Taki wniosek znajduje swoje

wsparcie w pracy cytowanych autorów. Ale czy tak jest w rzeczywistości gospodarczej? Gdyby tak było, to maksymalne efekty biznesowe powinno odnosić to przedsiębiorstwo, które osiągnęło maksymalną spójność. Ale niektórzy uważają, że pewna niespójność jest potrzebna, aby następował rozwój przedsiębiorstwa. Idąc dalej, są przedsiębiorstwa działające długo na krawędzi chaosu, i wcale nie giną. Czy w takim przypadku są one niespójne? Czy może są spójne „inaczej"? A jak przedstawia się zagadnienie spójności w przedsiębiorstwach nastawionych na korzystanie z przelotnych okazji biznesowych? Jak uważa R. Krupski muszą one utrzymywać pewną redundancję zasobów. Czy ta nadwyżka świadczy o ich niespójności? W stosunku do czego powinno orzekać się o spójności zasobów występujących w przedsiębiorstwie? Postawione tutaj pytania wskazują na ważność problemu spójności w nauce zarządzania. Obecnie dość trudno jest odpowiedzieć na te i podobne pytania, bowiem pomiar spójności wszystkich składników prowadzony w działającym przedsiębiorstwie napotkać musi duże trudności teoretyczne i praktyczne. W takim stanie warto zbudować model biznesu prowadzonego przez przedsiębiorstwo, aby dokonać pomiaru spójności między kluczowymi składnikami. Wyniki tego pomiaru mogą posłużyć menedżerom do ulepszania konfiguracji składników przedsiębiorstw i ich współdziałania.

W tym świetle celem niniejszej pracy jest zajęcie stanowiska w sprawie podstaw teoretycznych spójności modeli biznesu. Osiąganie tego celu rozpocznie się od zdefiniowania pojęcia model biznesu. Następnie na podstawie literatury i własnych przemyśleń sformułowane zostaną podstawy teoretyczne spójności modeli biznesu na gruncie nauki zarządzania, bowiem do tego problemu podchodzono nie jeden raz. Na tej podstawie nastąpi zdefiniowanie spójności modeli biznesu. Osiągnięcie tego celu może nastąpić poprzez nakreślenie obrazu modelu biznesu na takim poziomie abstrakcji, aby możliwe było wykorzystanie go w różnych branżach gospodarki. Inaczej mówiąc zostanie zbudowana matryca modelu biznesu, która posłuży do dalszych prac badawczych w zakresie omawianej spójności.

## 1. POJĘCIE I KONSTRUKCJA MODELI BIZNESU

Rozwój komputeryzacji przedsiębiorstw wywołał potrzebę odwzorowania prowadzonej działalności gospodarczej w formie programów komputerowych. Tytułem przykładu można wskazać na pracę Desmond D'Souza & Alan Cameron Wills [1998], którzy napisali, że model biznesu staje się modelem systemu przedsiębiorstwa, gdy model biznesu odzwierciedla to, co wiemy o świecie otaczającym biznes (otoczenie biznesu – przypisek TF) i samym biznesie. Dalej napisali, że model biznesu powstaje poprzez zdefiniowanie współdziałania między komponentami biznesu. Wzór procesu biznesu odwzorowywany w oprogramowaniu powstaje na bazie: a) zrozumienia czym przedsiębiorstwo się zajmuje, b) jakich używa zasobów, c) co te zasoby robią? Model biznesu na gruncie oprogramowania według tych Autorów składa się z wykresów, wewnętrznych procedur i słownika, [ibidem, s. 548]. Opracowanie oprogramowania mogło być możliwe jedynie we współpracy

z menedżerami. Pojawienie się tego pojęcia na gruncie zarządzania zwróciło uwagę badaczy. Jak napisała J. Magretta [2002] termin „model biznesu" wszedł do użycia wraz z nadejściem komputera osobistego i arkusza kalkulacyjnego, umożliwiając menedżerom innowacyjne skonfigurowanie działalności gospodarczej. Na takiej drodze pojęcie 'model biznesu' zaczęło funkcjonować w zarządzaniu, gdzie badacze podjęli wysiłki zmierzające do zdefiniowania tego pojęcia.

### 1.1 Definicja modelu biznesu

Prowadzenie rozważań o modelach biznesu nie jest możliwe bez uprzedniego zdefiniowania obiektu badań. Dotychczas podejmowane wysiłki w tym zakresie nie przyniosły jeszcze pełnego sukcesu, nie udało się osiągnąć konsensusu naukowego w rozumieniu tego pojęcia. Ale ustawicznie podejmowane są próby znalezienia głębi sensu modeli biznesu. Niektóre z tych prób zostały ujęte w tabeli 1.

**Tabela 1. Zbiór definicji i składników modeli biznesu**

| L.p. | Źródło | Treść definicji |
|---|---|---|
| 1 | G. Hamel [2000, s. 74] | Model biznesu to powiązana z klientami kompozycja kluczowej strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości. |
| 2 | L. M. Applegate [2000, s. 53] | Model biznesu to opis złożoności biznesu, który umożliwia badanie jego struktury, relacji między strukturalnymi elementami oraz jak (*przedsiębiorstwo* – TF) będzie reagować w realnym świecie. |
| 3 | A. Osterwalder, Y. Pigneur [2002] | Model biznesu jest konceptualną i architektoniczną implementacją strategii biznesowej i podstawą wprowadzania procesów biznesowych.<br>Model biznesu jest ofertą wartości przedsiębiorstwa do jednego albo kilku segmentów klientów oraz architekturą firmy i jej sieci partnerów dla kreowania wartości i kapitału relacji aby wygenerować korzystne i zrównoważone strumienie dochodów. |
| 4 | H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom [2002] H. Chesbrough [2010] | Model biznesu artykułuje propozycję wartości, identyfikuje segmenty rynku, definiuje struktury łańcucha wartości, kalkuluje struktury kosztów i potencjalnych zysków, opisuje pozycję firmy w łańcuchu wartości, łączących dostawców, firmę i klientów, formułuje strategię konkurencji pozwalającej na zatrzymanie pożytków (zysków). |
| 5 | K. Obłój [2002, s. 97÷100], [2010, s. 96÷117] | Model biznesu jest totalną koncepcją działania firmy. Model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. |
| 6 | G. S. Yip [2004] | Model biznesu obejmuje docelowego klienta, naturę biznesu oraz sposób generowania przychodów (teraz i w przyszłości) |
| 7 | L. Bossidy R. Charan [2004] | Model biznesu to połączenie zewnętrznego środowiska, wewnętrznej działalności (a szczególnie strategii) i celów finansowych.<br>Model biznesu wnosi racjonalność w sferze dokonywanych zmian wskazując: co zmienić, kiedy zmienić. |

| | | |
|---|---|---|
| 8 | M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen [2005] | Model biznesu ujmuje to, na czym system biznesowy będzie skupiony.<br>Model biznesu jest zwięzłą reprezentacją powiązanych składników strategicznych decyzji biznesowych, architektury i ekonomii, adresowanych do tworzenia zrównoważonych korzyści z konkurencji na zdefiniowanych rynkach. |
| 9 | S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder [2005] | Model biznesu to reprezentacja rdzennej logiki firmy i strategicznych wyborów dla tworzenia i chwytania wartości. |
| 10 | H. W. Chesbrough [2007a, 2007b] | Model biznesu opisuje tworzenie i zdobycie wartości. |
| 11 | A. Neely, R. Delbridge [2007] | Idealny model biznesu:<br>-rysuje granicę dookoła tego, co się robi,<br>-szkicuje jak się to robi,<br>-wyjaśnia sposób łączenia wewnętrznych procesów z zewnętrznymi wymagania klientów i celami strategicznymi |
| 12 | M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann, [2008] | Model biznesu harmonizuje cztery połączone elementy, które wspólnie kreują i dostarczają wartość. |
| 13 | T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk [2008, s. 57, 62] | Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, który przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości. |
| 14 | B. Nogalski [2009] | Model biznesu to ogólna koncepcja, formułująca ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność czy konkurencyjność. |
| 15 | O. Lisein, F. Pichault & J. Desmecht [2009] | Model biznesu opisują trzy osie:<br>I) Kim są klienci i na jaki ich typ przedsiębiorstwo jest szczególnie nakierowane?<br>II) Jakie są produkty/usługi proponowane przez przedsiębiorstwo? Jakie są potrzeby, na które są chętni, aby je nabyć?<br>III) Jak przedsiębiorstwo dystrybuuje swoje produkty, i jak wymyka się konkurentom, żeby dostarczyć swoje produkty? |
| 16 | J. Niemczyk [2010, s. 203÷207] | Model biznesu jest mieszanką strategii, taktyki i działań operacyjnych, będącą w danym okresie kluczem do odniesienia sukcesu w określonej grupie biznesów. |

| | | |
|---|---|---|
| 17 | D. Kindström [2010] | Model biznesu oferuje przydatną strukturę do analizy i zrozumienia przedsiębiorstwa i jego części, zmniejszenia imitowalności i znaczenia konsekwencji między strategią przedsiębiorstwa i wszystkimi jego strukturalnymi elementami. |
| 18 | A. Osterwalder, Y. Pigneur [2010, s. 14] | Model biznesu racjonalnie opisuje jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość |
| 19 | B. Demil, X. Lecocq [2010] | W podejściu statycznym model biznesu jest fotokopią spójności między jego rdzennymi komponentami. W podejściu transformacyjnym (dynamicznym) model biznesu jest narzędziem zmiany i innowacji w organizacji, albo w samym modelu.<br>Model biznesu danej organizacji jest migawką, w danym czasie, trwających interakcji między rdzennymi komponentami. |
| 20 | D. J. Teece [2010] | Model biznesu artykułuje logikę tworzenia i dostarczania przez biznes wartości do klientów. Określa też architekturę dochodów, kosztów i korzyści związanych z biznesowym przedsięwzięciem dostarczającym tę wartość.<br>Model biznesu definiuje jak przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość do klientów, i jak przemienia otrzymywane wynagrodzenie na zysk. |

Źródło: opracowanie tabeli własne.

Zawarte w tabeli 1 definicje pojęcia 'model biznesu' dają pewien obraz epistemologiczny. Do jego uzupełnienia potrzebne jest wniesienie składnika etymologicznego. W tym ujęciu 'model biznesu' jest określeniem, na którego rozumienie składa się znaczenie dwóch pojęć – 'model' oraz 'biznes'. W ujęciu kognitywnym „model" to względnie odosobniony, mało skomplikowany układ działający analogicznie do oryginału, którym może być np. zakład przemysłowy [SWO, s. 732][1], zaś przez biznes rozumie się przedsięwzięcie handlowe, produkcyjne przynoszące zysk [SWO, s. 132]. Połączenie tych pojęć skłania do zajęcia stanowiska, że model biznesu to względnie odosobniony konceptualny układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową dla zysku umożliwiającego realizację zamierzonych celów.

Analiza istoty modeli biznesu opisana przez cytowanych badaczy (tabela 1), sformułowane ujęcie słownikowe oraz własne rozumienie tego indywiduum dają podstawy do przyjęcia, że model biznesu **to względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo.**

Na gruncie tej definicji można dodać, że ów obiekt konceptualny opisuje takie niezbędne składniki prowadzonego biznesu, które ujmują logikę tworzenia wartości dla klientów i przechwytywania tej wartości. Zatem tym

[1] SWO – *Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

składnikom można nadać predykat 'kluczowe'. Na tym tle powstaje ważne pytanie o zawartość zbioru tych składników. Na ważność badania struktury modeli biznesu wskazuje B. Nogalski [2009, s. 23] pisząc, że rozważania na ten temat są jak najbardziej uzasadnione pod względem poznawczym.

### 1.2 Struktura modeli biznesu

Budowa modeli biznesu wznoszona jest ze składników i relacji wiążących je w całość taką, która musi umożliwiać realizację celów prowadzonego biznesu. Na pytanie – jakie to cele? trzeba wskazać, że ich określenie jest immanentnym zadaniem menedżerów prowadzących dany biznes. Na gruncie model biznesu przyjmuje się, że biznes prowadzi się dla osiągnięcia zysków, lub szerzej przychodów.

1.2.1 Składniki modeli biznesu

Skład modeli biznesu jest tym zagadnieniem, w którym występują duże rozbieżności między badaczami. Pewien obraz tego zagadnienia, przedstawiany w literaturze polskiej i zagranicznej ujęto w tabeli 2.

**Tabela 2. Składniki modeli biznesu**

| L.p. | Źródło | Składniki modelu biznesu |
|---|---|---|
| 1 | G. Hamel [op. cit.] | **Wymiary modelu biznesu:**<br>▪ Wydajność<br>▪ Niepowtarzalność<br>▪ Dopasowanie<br>▪ Akceleratory dochodu<br>**Składniki modelu biznesu**:<br>Logika klienta,<br>Obsługa klientów,<br>Informacja i wyprzedzenie,<br>Racjonalna dynamika,<br>Struktura cen,<br>Cel strategii,<br>Produkty i segmenty rynku,<br>Różnicowanie w relacji do konkurentów,<br>Zasoby i umiejętności,<br>Zasoby strategiczne,<br>Metodologia procesów wytwórczych,<br>Sieci: dostawców, partnerów, aliansów. |
| 2 | L. M. Applegate [op. cit.] | Pojęcie biznesu<br>Zdolności<br>Propozycja wartości |
| 3 | A. Osterwalder, Y. Pigneur [op. cit.] | **Cztery główne filary:**<br>▪ innowacja produktu,<br>▪ relacje z klientami<br>▪ zarządzanie infrastrukturą<br>▪ aspekty finansowe<br>**Składniki ontologiczne:**<br>▪ produkty i usługi<br>▪ infrastruktura i sieć partnerów<br>▪ kapitał relacji z klientami<br>▪ aspekty finansowe (model dochodów i struktura kosztów) |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom [op. cit,] H. Chesbrough [op. cit, ] | Rynek<br>Propozycja wartości<br>Łańcuch wartości<br>Koszty i zyski<br>Sieć wartości<br>Strategia konkurencji |
| 5 | K. Obłój [op. cit.] | [2002 r.]:<br>▪ Typ przewagi konkurencyjnej<br>▪ Główne zasoby i umiejętności<br>▪ Konfiguracja łańcucha wartości<br>[2010 r.]:<br>▪ Zasoby<br>▪ Umiejętności<br>▪ Konfiguracja ich połączeń – łańcuch wartości |
| 6 | G. S. Yip [op. cit.] | Propozycja wartości<br>Natura wejść<br>Sposób przekształcania wejść (włączając w to technologię)<br>Natura produkcji<br>Zakres pionowy i poziomy<br>Zakres geograficzny<br>Natura klientów<br>Sposób zorganizowania |
| 7 | L. Bossidy R. Charan [op. cit.] | Zewnętrzne środowisko<br>Cele finansowe<br>Wewnętrzne zdolności (odpowiedniość wewnętrznych procesów i struktur) |
| 8 | M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen [op. cit.] | Oferta wartości dla klienta<br>Klient<br>Źródło kompetencji<br>Czynniki strategii konkurencji<br>Źródła dochodów<br>Czynniki wzrostu (tempo, zakres, rozmiar ambicji) |
| 9 | S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder [op. cit.] | **Cztery główne kategorie składników:**<br>I) Strategiczne wybory<br>II) Kreowanie wartości<br>III) Sieć wartości<br>IV) Przechwytywanie wartości.<br>**Strategiczne wybory zawierają:**<br>- Klient (docelowy rynek)<br>-Propozycja wartości<br>-Zdolności/kompetencje<br>- Dochód/cena<br>- konkurenci<br>- oferta produktowa<br>-strategia<br>- znaki towarowe<br>- zróżnicowanie<br>- misja<br>**Kreowanie wartości zawiera:**<br>- zasoby/aktywa<br>- procesy/aktywności<br>**Sieć wartości zawiera:**<br>- dostawców<br>- informacje o klientach<br>- relacje z klientami<br>- strumienie informacji<br>-strumienie produktów/usług<br>**Przechwytywanie wartości zawiera:**<br>- Koszty<br>- Aspekty finansowe<br>- Zysk |

| | | |
|---|---|---|
| 10 | H. W. Chesbrough [op. cit.] | Propozycja wartości<br>Docelowy rynek<br>Łańcuch wartości<br>Mechanizm dochodów<br>Sieć wartości lub ekosystem<br>Strategia konkurencji |
| 11 | A. Neely, R. Delbridge [op. cit.] | Infrastruktura: konfiguracja wartości, rdzenne zdolności, sieć partnerów.<br>Oferta: propozycja wartości.<br>Klient: docelowy klient, kanały dystrybucji, relacje z klientami.<br>Finanse: model dochodów, struktura kosztów |
| 12 | M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann, [op. cit.] | Propozycja wartości dla klienta<br>Formuła zysku (zawiera model przychodów, strukturę kosztów, model marży i rotację zasobów) |
| 13 | T. Gołębiowski, T. M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk [op. cit.] | **Elementy konstytuujące MB:**<br>I) Propozycja wartości dla klienta:<br>▪ Korzyści materialne produktu<br>▪ Korzyści emocjonalne produktu<br>▪ Cykl transakcyjny<br>▪ Relacje z ostatecznymi konsumentami<br>II) Zasoby/Kompetencje<br>▪ Maszyny/Urządzenia/Infrastruktura<br>▪ Zasoby finansowe<br>▪ Zaawansowane technologie<br>▪ Marka/Wzory użytkowe<br>▪ Kompetencje menedżerskie<br>▪ Wiedza na temat rynku<br>III) Miejsce w łańcuchu wartości<br>▪ Realizowane działania<br>▪ Rodzaj powiązań<br>▪ Rola w łańcuchu dostaw<br>IV) Źródła przychodów<br>▪ Wytwarzanie dóbr materialnych<br>▪ Świadczenie usług<br>▪ Pośrednictwo handlowe<br>▪ Inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów |
| 14 | B. Nogalski [op. cit.] | Wartość oferowana klientom<br>Podstawowe zasoby i działania<br>Relacje z partnerami |
| 15 | O. Lisein, F. Pichault & J. Desmecht [op. cit.] | Klienci<br>Produkty/usługi<br>Kanały dystrybucji |
| 16 | J. Niemczyk [op. cit.] | Klient<br>Najbardziej dochodowa faza produkcji lub świadczenia usług<br>System działań, procesów i funkcji niezbędnych do wdrożenia i realizacji modelu<br>Ochrona modelu biznesu |
| 17 | D. Kindström [op. cit.] | Propozycja wartości<br>Mechanizmy dochodów<br>Łańcuch wartości<br>Sieć wartości<br>Strategia konkurencji<br>Docelowy rynek |

| | | |
|---|---|---|
| 18 | A. Osterwalder, Y. Pigneur [op. cit.] | Segmenty obsługiwanych klientów<br>Propozycja wartości<br>Kanały dostarczania wartości<br>Relacje z klientami<br>Strumienie dochodów<br>Kluczowe zasoby<br>Kluczowe aktywności<br>Kluczowi partnerzy<br>Struktura kosztów |
| 19 | B. Demil, X. Lecocq [op. cit.] | Struktura RCOV:<br>Zasoby i kompetencje<br>Struktura organizacyjna<br>Propozycja wartości |
| 20 | D. J. Teece [op. cit.] | Docelowy segment rynku<br>Korzyści dla klienta (użyte produkty i usługi)<br>Technologie i cechy produktów/usług<br>Mechanizm przechwycenia wartości<br>Podtrzymanie osiąganych strumieni dochodów |

Źródło: opracowanie tabeli własne.

Na tle ujętych w tabeli 2 składników modeli biznesu, identyfikowanych przez cytowanych badaczy warto zauważyć, że A. Osterwalder, Y. Pigneur [2002] wymieniają składniki ontologiczne, co można dalej wykorzystać. Ponadto należy przyznać, że zbiór składników zawartych w tabeli 2 ujawnia dość duże ich bogactwo (zróżnicowanie). Korzystając z tego bogactwa warto, jak sądzę rozpocząć od struktury RCOV zaproponowanej przez B. Demil & X. Lecocq [2010], składającej się z zasobów (ang. *resource – R*), kompetencji (ang. *competence – C*). Kolejny składnik to struktura organizacyjna (ang. *organization – O*), realizująca zadanie łączenia i wykorzystywania zasobów i kompetencji. To określenie struktura organizacyjna nie do końca oddaje sens tego składnika, bowiem chodzi tutaj o sposób zorganizowania wytwarzania wartości, co wiąże się bardziej z łańcuchem wartości niż strukturą organizacyjną (rozumianą poprzez schemat organizacyjny przedsiębiorstwa), dlatego korzystniej będzie ograniczyć nazwę do pojęcia „organizacja". Ostatnim składnikiem jest propozycja wartości dla klientów (ang. *value – V*). W sumie na temat tej struktury można powiedzieć, że pozwala ona na opisanie wartości dla klienta, jaką przedsiębiorstwo zamierza dostarczać na rynek. W ujęciu ontologicznym nośnikami tej wartości są wytwarzane produkty (wyroby lub usługi). Do wytworzenia tej wartości wykorzystuje się pozostałe trzy składniki ontologiczne (R, C, O). Ale wytworzenie wartości to za mało, aby opisać prowadzenie biznesu. Jak powiedział CEO Apple Inc. Steve Jobs „nic nie jest zrobione, dopóki nie zostanie dostarczone"[2]. Zatem opisaną tutaj strukturę modeli biznesu trzeba uzupełnić o proponowane przez badaczy kanały dostarczania wartości [A. Osterwalder, Y. Pigneur [2010] lub kanały dystrybucji [O. Lisein et. al. 2009], co ogólnie można określić jako logistykę dostawy do klienta (ang. *logistics of delivery to customer* - L). Przyjęta przez B. Demil & X. Lecocq kolejność nie jest logicznie uporządkowana, bowiem wytwarzanie należy rozpoczynać od określenia

[2] Cytat wypowiedzi S. Jobs'a z pracy Beahm G. (red.): *Ja, Steve. Steve Jobs własnymi słowami*, MT Biznes, Warszawa 2011, E-book, s. 19.

wartości, jaką przedsiębiorstwo zaproponuje na rynku. Następnie powinny iść kompetencje, zasoby i organizacja, kończąc na logistyce. W takim szeregu powstałą strukturę można oznaczyć akronimem VCROL. W świetle przyjętej definicji modeli biznesu na podstawie tej struktury można opisać logikę tworzenia wartości.

Wyłonienie składników opisujących logikę tworzenia wartości dla klienta skłania do postawienia dość istotnego pytania – jaką korzyść odnosi przedsiębiorstwo z tego, że wytworzy wartość dla klienta i ją dostarczy na rynek? Odpowiedź jest nieco zaskakująca – ma taką korzyść, jaką część z wytworzonej wartość potrafi przechwycić. Zatem do rozważenia pozostała, ujęta w przyjętej definicji modelu biznesu, logika przechwytywania wartości. W aspekcie omawianych tutaj składników modeli biznesu można odwołać się do ich zbioru zawartego w tabeli 2. W tym zakresie autorzy napisali:

- H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom [2002] o strategii konkurencji,
- K. Obłój [2002] o typie przewagi konkurencyjnej,
- S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder [2005] o przechwytywaniu wartości,
- M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen [2005] o czynnikach strategii konkurencji,
- D. J. Teece [2010] o mechanizmie przechwycenia wartości,
- D. Kindström [2010] o strategii konkurencji,

Na tej podstawie można wskazać, że K. Obłój, S. M. Shafer et. al., oraz D. J. Teece napisali ogólnie o przechwytywaniu wartości. Natomiast H. Chesbrough & R. S. Rosenbloom, M. Morris, M. Schindehutte & J. Allen oraz D. Kindström napisali konkretnie o strategii konkurencji. Zatem za uzasadnione można przyjąć stanowisko, że ontologicznym składnikiem opisującym logikę przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo jest strategia konkurencji (*Competitive Strategy* – S).

Podsumowując, model biznesu konstruowany jest z sześciu składników:

- propozycji wartości dla klientów (ang. *value* – *V*),
- kompetencji (ang. *competence* – *C*),
- zasobów (ang. *resource* – *R*),
- organizacji (ang. *organization* – *O*),
- logistyki dostawy (ang. *logistic* – L),
- strategii konkurencji (ang. *Competitive Strategy* – S),

tworzących wspólnie strukturę o akronimie VCROLS.

Zaproponowany tutaj skład można postrzegać, jako strukturę ontologiczną I stopnia (najbardziej ogólną). Na poziomie II stopnia (bardziej szcze-

gółowym) każdy z wymienionych elementów można poddać dezagregacji. I tak na przykład w zakresie:

- **propozycji wartości dla klientów –** badacze wymieniają: naturę produkcji, metodologię procesów wytwórczych, wytwarzanie dóbr materialnych, produkty i usługi, korzyści materialne produktu, korzyści emocjonalne produktu, sieć wartości, łańcuch wartości, pośrednictwo handlowe.
  Porządkując ten zbiór trzeba wyłonić dwa zbiory niższego rzędu. Pierwszy musi dotyczyć proponowanych wartości dla klienta – i tutaj mieszczą się korzyści materialne i emocjonalne produktów (wyrobów i usług). Drugi obejmuje nośniki wartości – i tutaj mieszczą się owe produkty. Wybiegając nieco naprzód – jest istotnym pytaniem, czy wytwarzane nośniki wartości mają te cechy, które pozwalają na identyfikację wartości, o których myśli wytwórca, a następnie klient. Tutaj pojawia się spójność między cechami nośnika wartości a cechami wartości, za które klient chce zapłacić.

- **kompetencji** – cytowani autorzy używają: rodzaj powiązań, kompetencje menedżerskie, wiedza na temat rynku, relacje z ostatecznymi konsumentami, relacje z klientami.
  Zajęcie stanowiska w tej sprawie trzeba poprzedzić przyjęciem definicji kompetencji. Jasno w tym zakresie wypowiedział się J. Rokita [2005, s. 143]: kompetencję charakteryzują to, co organizacja robi dobrze we wszystkich prowadzonych przez siebie biznesach. W tym świetle z podanego zbioru można do kompetencji zaliczyć wiedzę na temat rynku, relacje z klientami, relacje z ostatecznymi konsumentami. W perspektywie tworzenia wartości dla klienta na uwagę zasługują zwłaszcza relacje z klientami. Skonfigurowanie ich na dobrym poziomie pozwala na rozwiązywanie unikalnych problemów klienta, zatem na bardzo precyzyjne generowanie wartości dla klienta (bez strat aksjologicznych). W takich przypadkach (ponownie wybiegając nieco naprzód) spójność między produktem a wartością dla klienta będzie najlepsza.
  Ponadto warto dodać, że moim zdaniem rodzaj powiązań, szczególnie w łańcuchu wartości lub sieci wartości, raczej należy zaliczyć do umiejętności, które zresztą wcale nie muszą być kluczowe.

- **zasobów** – naukowcy wymieniali: maszyny, urządzenia, infrastrukturę, zasoby finansowe, zaawansowane technologie, markę, wzory użytkowe, sieć partnerów, kapitał relacji z klientami.
  Trudno nie zgodzić się z tymi składnikami. Jednakże utrzymując zaproponowany poziom analizy ontologicznej można tutaj wskazać na dwa główne zbiory zasobów – materialne oraz niematerialne. Dalsza dezagregacja tych zbiorów powoduje przejście na kolejny niższy poziom analizy, i tutaj można wymieniać rodzaje zasobów, np. dla zasobów materialnych: maszyny, urządzenia, ziemia, zaś dla zasobów niematerialnych: markę, wzory użytkowe, sieć partnerów, itd.

- **organizacji** – eksploratorzy wymieniali: organizacja, sposób zorganizowania, konfiguracja łańcucha wartości, realizowane działania.

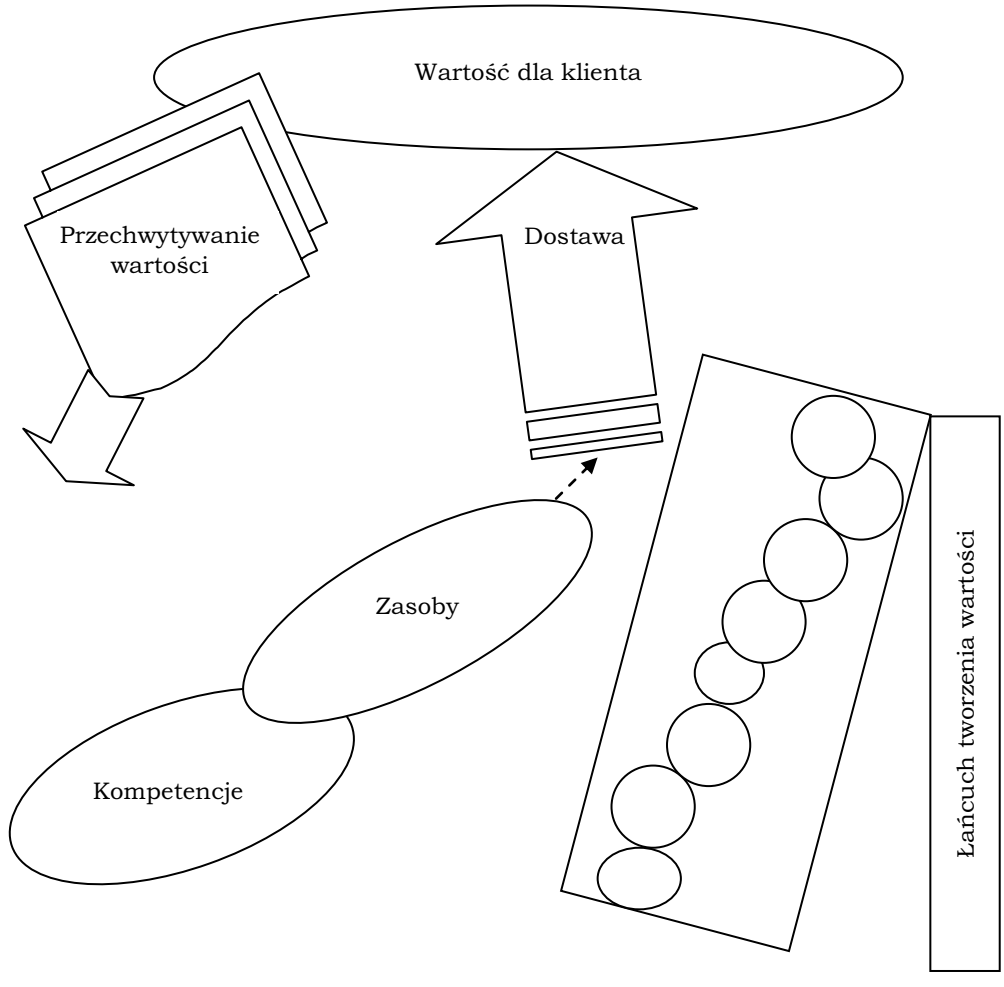
Tutaj na szczególną uwagę zasługuje łańcuch wartości, który jest pochodną tworzonej wartości, bowiem opisuje technologię powstawania produktu. Na łańcuch wartości wskazuje wielu badaczy, a niektórzy nawet na jego podstawie budują typologie modeli biznesu. W oparciu o to, łańcuch wartości można uznać za najważniejszego reprezentanta w zakresie organizacji.

- **logistyki dostawy do klienta** – analitycy wymieniają: kanały dystrybucji, łańcuch dostawy. W tym zakresie A. Osterwalder, Y. Pigneur [2010, s. 16] wskazują, że propozycje wartości są dostarczane do klientów przez komunikację, dystrybucję i kanały sprzedaży. Wydaje się, że na II poziomie analizy ontologicznej można przyjąć, iż kanały dystrybucji są odpowiednim reprezentantem składnika opisującego dostawę wartości do klienta.

- **strategii konkurencji** – twórcy wymieniali: rola w łańcuchu dostaw, miejsce w łańcuchu wartości, aspekty finansowe (model dochodów i struktura kosztów), model finansowania, struktura cen, źródła przychodów, inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów.
  Na tym gruncie trzeba dokonać rozróżnienia między strategią konkurencji i stosowanym narzędziem przechwytywania. O strategii konkurencji napisał M. E. Porter i inni bardzo dużo. Z. Pierścionek [2003, s. 266] uważa, że M. E. Porter [1985, s. 11 – 12] sformułował kompletny zbiór strategii konkurencji. Są to strategie: przywództwa kosztowego oraz pozytywnego wyróżnienia wśród konkurentów (dyferencjacji)[3]. Zatem one wyczerpują analizę na II poziomie ontologicznym. Dalszą kwestią jest narzędzie, jakie zostanie zastosowane w ramach realizowanej strategii konkurencji. Tutaj w aspekcie spójności trzeba rozpatrzyć wymienione składniki, odpowiadając na pytanie, czy stosowane narzędzie przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa jest spójne ze stosowaną strategią konkurencji? Tytułem przykładu można wskazać, że miejsce i rola w łańcuchu wytwarzania i dostarczania wartości może dodatnio korelować ze strategią dyferencjacji. Podobnie może być z takim instrumentem, jak inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów (np. *model freemium*[4]). Natomiast w przywództwie kosztowym odpowiednim narzędziem może być struktura cen.

Podsumowując, sześcioskładnikowy model biznesu typu VCROLS jest konstrukcją nadającą się do opisywania logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części wytworzonej wartości dla przedsiębiorstwa. Jego składniki zostały graficznie ujęte na rys. 1.

[3] Trzecia strategia M. E. Portera – koncentracja – jest pochodną od tych dwóch i zaliczana do strategii bazowych [Z. Pierścionek, op. cit., s. 267].
[4] Zob. D. J. Teece [2010], op. cit.




**Rysunek 1. Model biznesu o strukturze VCROLS**
Źródło: opracowanie własne.

Wyłonienie elementów strukturalnych modeli biznesu pozwala na przejście do drugiego zadania – wyłonienia czynników zespalających V-C-R-O-L-S w całość umożliwiającą opisanie realizowanego biznesu.

1.2.2 Relacje modeli biznesu

Na początku warto postawić pytanie, co zespala wartość dla klientów, kompetencje, zasoby, organizację (łańcuch wartości), logistykę dostawy do klienta oraz strategię konkurencji w całość biznesową? Aby udzielić odpowiedzi na to pytanie trzeba uprzednio określić poziom analizy.

L. J. Krzyżanowski [1999, s. 170] zaproponował dualistyczną teorię realnego bytu, w której kategoriami bazowymi są 'rzeczy' i 'oddziaływania'.

Te ostatnie zostały wydzielone z kategorii relacji, do której zalicza się także ‘stosunki’. ‘Oddziaływania’ zachodzą między obiektami realnymi. Natomiast ‘stosunki’ są orzekane między obiektami konceptualnymi, zatem przedmiotami w sensie epistemologicznym [ibidem, s. 165].

W sformułowanej definicji modelu biznesu przyjęto, że jest on obiektem konceptualnym. Jako taki konstruowany jest z pojęć konceptualnych, zatem wniknięcie w jego głębię może odbywać się na poziomie epistemologicznym poznania rzeczywistości. Jeżeli zatem weźmie się pod uwagę wskazaną tutaj cechę oddziaływań, to należy uznać, że nie znajdują one zastosowania przy badaniu obiektów konceptualnych. W takim stanie pozostają do zastosowania jedynie ‘stosunki’, jako że mogą zachodzić między obiektami konceptualnymi. W efekcie formułując odpowiedź na postawione pytanie należy zająć stanowisko formalne, że V-C-R-O-L-S jako elementy modeli biznesu są zespalane w całość poprzez łączące je ‘stosunki’. Stosunkami mogą być wszelkie konstrukty myśli ludzkiej, wszystko co może być obiektem w sensie epistemologicznym. Na tym tle powstaje kolejne pytanie, czy w modelu biznesu występują stosunki jednego rodzaju, czy może wielorodzajowe? Ponieważ model biznesu, wprawdzie w sposób uproszczony, ale jednak ma odwzorowywać prowadzenie biznesu (a nie prowadzenie przedsiębiorstwa!), zatem bez ryzyka popełnienia błędu można orzec, że występują tutaj stosunki wielorodzajowe.

Stosunki można wyróżnić ze względu na każde kryterium uporządkowania logicznego, np. przyjmowanego ze względu na cel, przynależność, podobieństwo, przystawanie, zgodność etc. W aspekcie badania spójności modeli biznesu na szczególną uwagę zasługują stosunki:

a) zgodności ze względu na cel (zgodności z celem biznesu),

b) ze względu na zgodność wzajemną.

Cel biznesu leży poza przedsiębiorstwem, bowiem jest zlokalizowany w jego otoczeniu biznesowym, wśród klientów. Dlatego należy przyjąć, że stosunek zgodności celowej opisuje korelację modelu biznesu z tą częścią otoczenia przedsiębiorstwa. Zatem tutaj ujawnia się pierwszy czynnik zespalający składniki modelu biznesu w całość. W osiąganiu celów biznesu niejednokrotnie przeszkadzają konkurenci. W takim stanie nacisk środowiska konkurencyjnego na przedsiębiorstwo jest następnym czynnikiem zespalającym. Wspomożenie w osiąganiu celów biznesu przedsiębiorstwo może uzyskać od dostawców zasileń materiałowych, informacyjnych czy finansowych. W tym obszarze można wyłonić kolejny czynnik zespalający składniki modelu biznesu w całość. Pogłębienie badań pozwoliłoby na wyłonienie innych czynników zespalających. Łącznie tę sferę można określić, jako **zgodność zewnętrzną modelu biznesu**.

Zgodność wzajemna między składnikami modelu biznesu kieruje spojrzenie do jego wnętrza. Można tutaj wyróżnić stosunki korelacji między każdym z wymienionych składników, co tworzyć może dość gęstą ich sieć. Liczba stosunków opisujących zgodność wzajemną jest policzalna, można ją obliczyć ze wzoru:

$$Z_w = E_s \times (E_s - 1) \quad (1)$$

gdzie:

$Z_w$ – zgodność wzajemna
$E_s$ – liczba elementów składowych w modelu biznesu

Odnosząc się do zaproponowanej struktury V-C-R-O-L-S, w oparciu o wzór (1) można ustalić, że zgodność wzajemna, co do zasady będzie opisywana za pomocą 30 stosunków wewnętrznych modelu biznesu. W przypadku dalszej dezagregacji wyłonionych składników modelu biznesu liczba tych relacji wzrośnie. Łącznie będą one opisywały **zgodność wewnętrzną modelu biznesu**.

Przeprowadzone dotychczas prace pozwoliły na definicyjne określenie 'modelu biznes' oraz opisanie jego struktury. W zaproponowanej formie jego składnikami strukturotwórczymi są: wartość dla klientów, kompetencje, zasoby, organizacja ujęta w łańcuch wartości, logistyka dostawy do klienta, strategia konkurencji oraz zgodność wewnętrzna i zewnętrzna. Wyłonienie owych zgodności skłania do postawienia pytania, jakie te zgodności muszą być, aby biznes był zyskowny? Odpowiadając krótko, muszą być spójne. Ta odpowiedź kieruje dalsze kroki badawcze ku spójności modeli biznesu. Badanie spójności modeli biznesu warto rozpocząć od nakreślenia podstaw teoretycznych, co pozwoli na osadzenie badanej problematyki w nauce zarządzania.

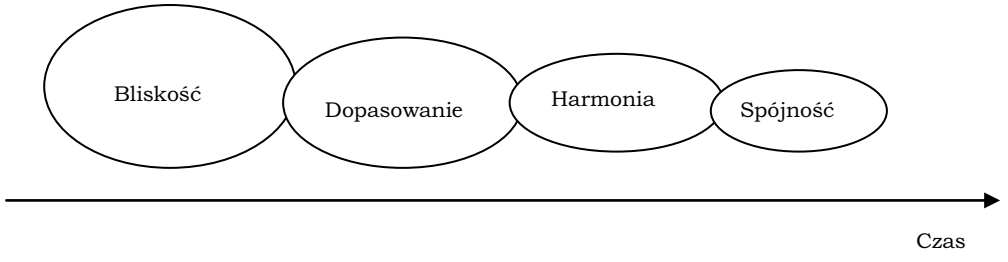
## 2. PODSTAWY TEORETYCZNE SPÓJNOŚCI MODELI BIZNESU

Spójność była przedmiotem wielokrotnych badań. Mówiono o niej w ekonomii, zarządzaniu, a także w zarządzaniu strategicznym. Ale dotychczas nie są mi znane badania obejmujące zagadnienie spójności modeli biznesu[5]. W takim stanie trzeba podjąć własną próbę opisania tego problemu badawczego i rozpocząć od ujęcia semantycznego: spójny to ściśle spojony, zwarty, logicznie powiązany, harmonijny [USJP 2003, tom 4, s. 485]. Na tej podstawie można wstępnie zająć stanowisko, że model biznesu będzie spójny, jeżeli jego składniki będą logicznie powiązane, co umożliwi ich harmonijne spojenie. Im większa będzie ta harmonia, tym większa będzie zwartość modeli biznesu. W ujęciu ekonomicznym E. Penrose w swojej teorii wzrostu napisała, że elementy są spójne, jeżeli są powiązane wewnętrznymi relacjami i skoordynowane w świetle efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa [E. Penrose 1959, s. 15]. Na tym tle można postawić pytanie: jak przedsiębiorca może doprowadzić swój model biznesu do stanu spójności? Propozycji odpowiedzi na to pytanie można poszukiwać w podejściu procesowym.

Przekładając wykoncypowany model biznesu na działania realne przedsiębiorca w swoim otoczeniu dostrzega poszczególne składniki, które w jego ocenie będą przyczyniały się do osiągania celów biznesowych. W naturze

[5] W dniu 7. 11. 2011 roku, przeprowadziłem badanie występowania pojęcia 'coherent business model' w dwóch dużych bazach danych ProQuest oraz EBSCO. Uzyskane wyniki: w tytule = 0, w abstraktach = 0, w słowach kluczowych = 0, pozwalają sformułować zdanie, że problem jest osnuty mgłą tajemnicy.

tego zjawiska jest to, że owe składniki są od siebie oddalone, tak w znaczeniu przestrzennym, jak funkcjonalnym. Zatem zadaniem przedsiębiorcy jest doprowadzenie do ich bliskości, co można uznać za pierwszą fazę procesu spójności. Doprowadzenie do bliskości wszystkich potrzebnych składników realizacji biznesu niejednokrotnie pozwala na wyłonienie sfer niedopasowania wzajemnego, co powoduje, że kolejnym zadaniem przedsiębiorcy jest ich dopasowanie, stanowiące drugą fazę procesu spójności. To dopasowanie może być mniej lub bardziej dokładne, zatem kolejnym zadaniem przedsiębiorcy jest podniesienie owego dopasowania na poziom harmonijnego współdziałania. Wobec tego harmonizację składników można uznać za trzecią fazę procesu spójności. Jak wiadomo z nauki, harmonijna współpraca także może mieć różne poziomy, tytułem przykładu można wskazać na orkiestrę, w której niekiedy zdarza się, że muzyk wykona nutę w niewłaściwej tonacji. Osiągnięcie takiego poziomu harmonii, w której wszystkie składniki pracują dokładnie można uznać za stan spójności, a zatem ostatnią fazę omawianego procesu. Graficzny obraz tego procesu ujęto na rys. 2.




**Rysunek 2. Fazy procesu spójności**
Źródło: opracowanie własne.

Ujęte na rys. 2 oznaczenia faz procesu spójności występują na gruncie nauki zarządzania. Na związek 'bliskości' ze spójnością zwracają uwagę N. J. Foss & J. F. Christensen [2001]. O bliskości napisał W. Czakon [2010], że odnosi się do przestrzeni fizycznej, relacji psychicznych i społecznych, podzielanych wartości lub podobieństwa instytucjonalnych warunków działania. W swoich rozważaniach wskazał na pięć wymiarów bliskości:

- geograficzną – dotyczącą przestrzennej odległości pomiędzy aktorami,
- organizacyjną – związaną ze stopniem podobieństwa warunków działania aktorów. To podobieństwo definiowane jest relacjami hierarchicznymi, informacyjnymi czy funkcjonalnymi w których aktorzy działają,
- instytucjonalną – opisuje stopień podobieństwa warunków instytucjonalnych (poznawczych, normatywnych, regulacyjnych) działania dwóch lub większej liczbie aktorów,
- społeczną – każdy człowiek znajduje się w sieci społecznej, jest w niej osadzony. Interakcje gospodarcze są ulokowane w relacjach społecz-

nych (przyjaźń, podobieństwa, wspólne doświadczenie), które pozwalają na zastosowanie mechanizmów koordynacji oraz przepływu informacji.

- poznawczą – jest wyrazem podobnej bazy wiedzy referencyjnej, ograniczeń racjonalności, zdolności absorpcji aktorów indywidualnych i organizacji.

Na tej podstawie można dodać, że bliskość występuje także między wszystkimi zasobami potrzebnymi do realizacji biznesu. Dotyczy to głównie bliskości funkcjonalnej, niebędącej przedmiotem cytowanej pracy. Tę bliskość można postrzegać poprzez pryzmat definicji 'funkcji' sformułowanej przez T. Kotarbińskiego [1965, s. 100]. Transformując tę definicję, za funkcję można uznać działanie[6] scharakteryzowane poprzez rodzaj jego znaczenia dla celu jednoczącego składniki. Zatem bliskość funkcjonalna to taki stan organizacyjny, w którym składniki mogą wykonywać wspólnie działanie/działania mające znaczenie dla celu biznesu. Odnosząc to do modelu biznesu można orzec, że bliskość funkcjonalna to taki stan składników modelu biznesu, w którym mogą one działać na rzecz realizacji celów danego biznesu.

Duże znaczenie dopasowania odnotowano na gruncie podejścia sytuacyjnego, występującego w teorii organizacji. Rozpatrywano tutaj związek między strukturą organizacji a stosowaną strategią [A. D. Chandler 1962], a następnie między strukturą organizacji a jej otoczeniem [P. R. Lawrance & J. W. Lorsch 1967]. Niejeden badacz przyjął, że wewnętrzne dopasowanie składników organizacji jest pozytywnie skorelowane z prowadzoną działalności [np. P. N. Khandwalla 1973, R. Drazin & A. H. Van de Ven 1985]. K. Obłój [2001, s. 40] wskazuje na generalne założenie, że w warunkach *ceteris paribus* dopasowanie prowadzi do osiągania lepszych wyników. Na gruncie teorii strategii dopasowanie między strategią a otoczeniem nie zostało jednoznacznie sformułowane [ibidem]. Jak można sądzić, głównie z powodu niemożności utrzymania założenia *ceteris paribus* w burzliwym otoczeniu. W tym zakresie B. de Wit & R. Meyer [2007, s. 147] formułują zdanie, że otoczenie rynkowe jak i przedsiębiorstwo są systemami dynamicznymi, podlegającymi ciągłym zmianom, przez co dążenie do ich dopasowania w zasadzie nigdy się nie kończy. W takim stanie nastąpiła zmiana założeń – firmy celowo odchodzą od dopasowania do otoczenia, na rzecz wzajemnego oddziaływania dynamicznego dopasowania i niedopasowania [E. J. Zając et al. 2000]. Podążając w stronę konkretów warto zwrócić uwagę na pracę N. Siggelkow'a [2002]. Wyłonił on cztery rodzaje elementów występujących w organizacji:

- rdzenne – charakteryzują się dwoma cechami: wysoką współzależnością z innymi aktualnymi elementami organizacji, dużym wpływem na przyszłe składniki organizacji. Rdzenność oznacza połączoność. Elementy w rdzeniu organizacji są połączone w skomplikowane sieci relacji ze sobą i z marginalnymi elementami.

[6] W oryginale funkcję definiuje Autor poprzez 'czynność'.

- wzmacniające – są definiowane jako elementy organizacyjne, które wzmacniają istniejące rdzenne elementy.
- niezależne – jeżeli wartość elementu jest niezależna od obecności innego elementu, to oba elementy można uznać za niezależne.
- niezgodne – to elementy przeciwstawiające się rdzennym lub wzmacniającym elementom.

Na tym tle można zauważyć, że Autor tej taksonomii oparł ją na kryterium współpracy. W konkluzji stwierdzono, że firma z wieloma organizacyjnymi elementami, które wzmacniają się nawzajem ma wysoki stopień wewnętrznego dopasowania. Taki stan osiąga się poprzez procesy [ibidem]:

- uzupełnianie – wprowadzanie nowych rdzennych elementów do organizacji,
- wzmocnienie – element, aby stał się rdzennym, musi być wzmocniony innymi składnikami. Proces wzmocnienia może wywoływać potrzebę zamiany wśród elementów wzmacniających.
- porządkowanie – usunięcie rdzennego elementu i jego elementów wzmacniających.

Na inny proces w zakresie dopasowania wskazuje Z. Pierścionek [2003, s. 70]. Autor identyfikuje proces iteracji jako zasadę strategicznego dopasowania.

Podsumowując można uogólnić, że wszystkie te działania skierowane są na konfigurację organizacji. O konfiguracji napisali D. Miller & P. H. Friesen [1984, s. 21], że zwykle sugeruje, iż elementy rdzenia organizacji wzmacniają się wzajemnie tak, aby całkowity system był w stanie spójności. W gruncie rzeczy konfiguracja oznacza harmonię między składnikami organizacji. Takie stanowisko pozwala przejść do kolejnej fazy omawianego procesu spójności – harmonizacji.

Harmonia – według określenia słownikowego [SWO 1997, s. 417] to zgodność, wzajemne dopełnianie się elementów, przedmiotów, zjawisk, właściwości itp., składające się na estetyczną i zgraną całość. Według tegoż źródła 'harmonizować' to znaczy dobrze pasować do czegoś, zatem występuje tutaj dość jasne nawiązanie do poprzednio omówionego 'dopasowania', tyle że z predykatem 'dobrze' wprowadzającym zmianę jakościową. W odniesieniu do zarządzania strategicznego, występuje pojęcie harmonizacji strategicznej [D. Jelonek 2009, s. 75]. Autorka powołując się na pracę T. J. Peters'a, R. H. Waterman'a [1982] wskazuje, że w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu konieczna jest zgodność siedmiu elementów: strategii, struktury, systemów, stylu, personelu, umiejętności i wspólnych wartości. Zauważa również, że strategiczna harmonizacja jest określana także jako dopasowanie! Wobec tego powstaje pytanie o celowość rozróżniania dopasowania i harmonizacji, jeżeli jedyną różnicą jest wskazana zmiana jakościowa? W takim stanie można przyjąć, że dopasowanie składników strukturotwórczych na poziomie 'dobrym' będzie uznane za zharmonizowanie modelu biznesu. Sformułowanie tego wniosku umożliwia przejście do opisu spójności.

Omawianie zagadnienia spójności można rozpocząć od wskazania, że na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu, w podejściu systemowym występuje pojęcie spójności systemu [EOiZ 1981, s. 483], określane jako jedna z jego właściwości. Polega ona na takim uzależnieniu i powiązaniu ze sobą wszystkich jego składników, że dowolna zmiana zachodząca w jednym elemencie powoduje zmiany we wszystkich pozostałych składnikach. Spójność przejawia się w tym, że system zachowuje się jak jedna całość.

Definicja ta została wykorzystana przez Szymona Cyferta [2006] na gruncie zarządzania strategicznego. Na jej bazie badacz ów zajął stanowisko, że „spójność jest stopniowalną cechą organizacji, polegającą na takim uzależnieniu i powiązaniu ze sobą wszystkich jej elementów składowych, że dostatecznie silna zmiana, zachodząca w którymkolwiek elemencie, może skutkować koniecznością wprowadzenia zmian we wszystkich pozostałych. Istotą spójności jest istnienie relacji i powiązań pomiędzy elementami zbioru" [Sz. Cyfert 2006, s. 15].

Kontynuując przegląd występowania 'spójności' na gruncie zarządzania strategicznego należy zaznaczyć, że zagadnienie spójności było podnoszone niejeden raz. W swej pracy S. Tilles [1963] wskazała na sześć kryteriów oceny strategii korporacji: wewnętrzną zgodność/dostosowanie (ang. *consistency*), zgodność ze środowiskiem, odpowiedniość w świetle osiągalnych zasobów, zadowalający stopień ryzyka, odpowiedni horyzont czasu oraz zdolność do pracy. Wewnętrzna zgodność może być silnie kojarzona z **wewnętrzną spójnością**, bowiem odnosi się do połączonych wpływów indywidualnych wewnętrznych polityk na cele strategii. Zgodność ze środowiskiem odnosi się do relacji z grupami interesariuszy i siłami zewnętrznymi. Ma ona dwoisty charakter: a) statyczny – ujmujący istniejący obecnie stan relacji, b) dynamiczny – naświetlający potrzeby i kierunki zmian. Tę zgodność należy wiązać ze **spójnością zewnętrzną**.

Spójność korporacji była przedmiotem pracy D. J. Teece, R. Rumelt, G. Dosi [1994]. Oparli oni swoje dociekania na firmach zdywersyfikowanych przedmiotowo (multiproduktowych). Napisali, że firmy są spójne, gdy składowe ich biznesów są połączone jeden z drugim. Inaczej to przedstawiając firma jest spójna, gdy jej **biznesy są związane** w sensie, że posiada technologie i cechy rynku wspólne dla każdego biznesu. Spójność jest miarą owego związku. W języku ekonomii biznesy są połączone, jeżeli występuje ekonomia z ich łącznych operacji. Autorzy wyróżniają spójność na poziomie: a) biznesu, b) przedsiębiorstwa (korporacji). Przedmiotem badań ostatecznie stała się spójność na poziomie korporacji. Tę spójność rozpatruje się w trzech wymiarach:

a) nauki – jest procesem łącznego uczenia się pracowników, który umożliwia wykonanie zadania lepiej i szybciej oraz zidentyfikowanie okazji produkcyjnych, przez co jest miejscowa, czyli silnie związana z przedsiębiorstwem. Reprezentuje ona podstawową zdolność przedsiębiorstwa.

b) ścieżki zależności – przedsiębiorstwo jest zależne od wyborów dokonanych w przeszłości, bowiem one determinują to, co będzie możliwe do zrealizowania w przyszłości. Przedsiębiorstwo jest za-

leżne od posiadanych zasobów, bowiem mają one wartość związaną ze specyficznymi użyciem, a zmiana tego użycia wywołuje stratę na tej wartości.

c) selekcji środowiska – jest to proces eliminacji nieskutecznych przedsiębiorstw, dokonywany za pomocą czynników rynkowych. Na to środowisko składa się szczególnie: poziom konkurencji, polityka rządu oraz środowisko technologiczne.

Konkludując, spójność konglomeratu występuje, gdy pewne cechy środowiska technologicznego i rynku są wspólne dla określonych biznesów. Opisuje ona **jakość relacji występujących między składowymi kompetencjami i aktywami**. Osiągnięcie takiej spójności przyczynia się do wygenerowania synergii.

Do badań D. J. Teece et al. [1994] nawiązują w swojej pracy N. J. Foss & J. F. Christensen [op. cit.]. Zdefiniowali oni spójność jako dynamiczną drogę, czyli zdolność przedsiębiorstwa do wygenerowania i wykorzystania komplementarności między rozmaitymi składnikami rozproszonej wiedzy i organizacyjnymi procesami uczenia. Podstawową częścią tak zdefiniowanej spójności jest odkrycie nowych, potencjalnie korzystnych połączeń między różnymi typami aktywów, opartych na określonej komplementarności. Odkrycia tego można dokonać w oparciu o połączenie wiedzy rozproszonej w przedsiębiorstwie, wygenerowanie wiedzy nowej i jej wykorzystanie. W ujęciu tych autorów spójność przedsiębiorstwa to problem posiadania wiedzy.

W przedsiębiorstwie występuje wizja założyciela, zespołowa wizja pracowników, wreszcie wizja przedsiębiorstwa jako całości, zauważają Michael Lissach i Johan Roos [2001]. Wizja opiera się na tym, co było wczoraj, co już zostało wcielone w życie. To jest zadowalające, jeżeli świat jest przewidywalny. W odmiennych warunkach wizja może nadmiernie krępować, bowiem może ograniczać możliwości i przeszkadzać w przystosowaniu się do zachodzących zmian i pojawiających się okazji biznesowych. Dlatego badacze ci sugerują, aby wizje zastąpić spójnością. W ich ujęciu 'spójność' to trzymanie się razem, samorozpoznawanie swoich granic, działania wiążące poziomy organizacji ze sobą. Spójność służy jako 'klej', który pozwala menedżerom utrzymać tożsamość organizacji wobec ciągłej zmiany otoczenia. Podczas gdy wizja pozwala skupić się na przyszłości, spójność wymaga rozpoznania teraźniejszości. Spójność nie może zostać wyprodukowana; ona musi zostać wywołana przez konwergencję działań i utrzymywanie ich sensu. Spójne organizacje działają z powodzeniem w osiąganiu celu.

Opisując znaczenie spójności strategii K. Obłój [2009] wyłania jej dwa wymiary: wewnętrzną i zewnętrzną. W wymiarze wewnętrznym wymaga się, aby wybory strategiczne i programy ich realizacji uzupełniały się i wspomagały wzajemnie. Pierwszym wyzwaniem są decyzje wyborcze dotyczące kilku podstawowych elementów strategicznych: typu odbiorcy, rodzaju produktu, jakości, ceny, technologii dystrybucji, skali działania. Drugim wyzwaniem jest znalezienie spójności pomiędzy owymi wyborami a procedurami i realiami działania firm. Spektrum tych wyborów jest bardzo szerokie – od oczywiście spójnych do konfliktowych, od prostych do złożonych. W wymia-

rze zewnętrznym „prawdziwe nowatorstwo strategii polega na jej dobrym dopasowaniu do trendów rynkowych".

Premia spójności, to nagroda dla firm, które zbadały w czym są naprawdę dobre, rozwinęły te zdolności do światowego poziomu i wygenerowały strategię zestrajającą unikalny zestaw zdolności z odpowiednimi szansami rynkowymi twierdzą P. Leinwand & C. Mainardi [2010]. Przedsiębiorstwo staje się spójne tylko wtedy, gdy jego system zdolności jest świadomie wybrany i wdrożony, aby poprzeć strategiczny cel, czyli drogę wytwarzania właściwych produktów i usług. Spójne przedsiębiorstwa rosną szybciej, ponieważ ich skala wiedzy specjalistycznej w kilku obszarach jest ogromna. Wykorzystując to potrafią one uwzględniać ich strategie w codziennym podejmowaniu decyzji.

Nakreślony tutaj obraz spójności można odnieść do modeli biznesu. Na dopasowanie, jako wymiar modelu biznesu wskazuje G. Hamel (zob. tabela 2). J. Linder i S. Cantrell [2001] napisały, że prawdziwy model biznesu jest ułożony, jako spójny system, który polega na budowaniu zasobów, zdolności i relacji dla tworzenia wartości. Przy ocenie modelu biznesu, jako jedno z kryteriów J. Magretta [op. cit.] używa pojęcia wewnętrznej spójności. Charakteryzując cechy najsprawniejszych modeli biznesu T. Gołębiowski et al. [op. cit., s. 54] wskazują na systemowy charakter modeli biznesu – „skuteczne modele biznesu są złożonymi konstrukcjami, zawierającymi wiele współzależnych elementów tworzących spójne systemy" [ibidem, s. 54]. L. Bossidy i R. Charan [2010] napisali, że w modelu biznesu należy rygorystycznie analizować każdy element oraz istniejące między nimi powiązania, a następnie doprowadzać do tego, że zaczną ze sobą współgrać [ibidem, s. 86]. I dalej zauważyli, że odnalezienie właściwych relacji między poszczególnymi elementami modelu biznesu pozwala doprowadzić do urealnienia przyjętych celów finansowych [ibidem, s. 98]. Podsumowując można stwierdzić, że na tym polu niejeden badacz wspomina o spójności, ale nie jest to zagadnienie dalej badane.

Na tak nakreślonym tle można zająć stanowisko podsumowujące, że **spójność modelu biznesu to takie zestrojenie jego struktury, aby możliwe było generowanie wartości zadowalającej klientów oraz przechwytywanie część tej wartości przez przedsiębiorstwo**. Na pytanie jakie to zestrojenie powinno być?, trzeba przyjąć, że powinno ono zapewniać dobre dopasowanie składników modeli biznesu i ich relacji między sobą oraz z otoczeniem biznesowym przedsiębiorstwa. W tym świetle narzuca się wniosek, że spójność modeli biznesu ma dwie główne składowe: wewnętrzną i zewnętrzną.

Jednym z zadań nauki zarządzania jest określenie stanu obecnego (jak jest?) oraz nakreślenie stany pożądanego (jak być powinno?). Aby takiej oceny spójności modeli biznesu dokonać konieczne jest określenie punktu odniesienia. W poszukiwaniu tego punktu warto wykorzystać wyniki pracy T. Gospodarka [2009, s. 15], w której napisał, że istotą zarządzania w podejściu formalnym jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „jak to się dzieje"? Wskazówką formułowania odpowiedzi na to pytanie jest zalecenie: „zbieraj sygnały wejściowe, przypisz im określone wagi znaczenia i podejmuj trafną decyzję. Ucz się na podstawie otrzymanych rezultatów i modyfikuj

sygnał wzorcowy, a możesz osiągnąć **punkt optymalny**". Na tej podstawie można orzec, że owym punktem odniesienia powinno być optimum spójności modeli biznesu. Ze względu na dokonany już podział na spójność wewnętrzną i zewnętrzną, w każdej z nich powinno nastąpić wyłonienie optimum spójności.

## PODSUMOWANIE

Na gruncie nauki zarządzania model biznesu jest instrumentem badawczym pozwalającym na diagnozowanie i rekonfigurację biznesu. Wykorzystanie tego instrumentu w podanych celach jest możliwe, jeżeli zostanie opracowane oprzyrządowanie pomiarowe, bowiem samo pojęcie konceptualne jest mało przydatne. Dlatego w tym wymiarze trzeba uzgodnić stanowiska w zakresie kształtu naukowego modelu biznesu.

W ujęciu praktyki gospodarczej model biznesu obecnie stanowi pewien schemat opisu działania przedsiębiorstwa. To, czym głównie, jak się wydaje, zainteresowani są menedżerowie, to model biznesu pozwalający na osiąganie sukcesu (nosi określenie 'przepis na sukces'). Wspomniane wyżej oprzyrządowanie pomiarowe może przyczynić się do wspomożenia menedżerów w tym zakresie.

Sformułowane w niniejszej pracy stanowisko jest propozycją uzgodnienia naukowej struktury modelu biznesu. Zaproponowana struktura VCROLS wydaje się, że jest konieczna i wystarczająca do opisu każdego biznesu. Jednakże, co trzeba zaznaczyć, wymaga dalszego pogłębienia na niższych poziomach ontologicznych. Może tutaj ujawnić się zróżnicowanie przedmiotowe składników modeli biznesu, ze względu na charakter poszczególnych branż.

Sformułowana definicja spójności modelu biznesu określa zajęte stanowisko. Jest sprawą nierozstrzygniętą, czy pomiar tej spójności powinien być skupiony na punkcie optymalnym? Optimum to nie maksimum. Optimum jest punktem niższym niż maksimum (tylko w skrajnych przypadkach możliwe jest nałożenie się tych dwóch punktów). Przyjęcie takiego punktu, jako podstawy do oceny spójności modeli biznesu wydaje się, że jest uzasadnione?

## LITERATURA:

[1] Applegate L. M., *E-business models: Making sense of the internet business landscape*; in: G. Dickson, G. DeSanctis (eds.) *Information Technology and the Future Enterprise*, New Models for Managers. Prentice-Hall, New York 2000.

[2] Beahm G. (red.), *Ja, Steve. Steve Jobs własnymi słowami*, MT Biznes, Warszawa 2011, E-book.

[3] Bossidy L., Charan R., *Business Supermodels. What should you change and what should you keep in your organization?* The business model can guide you, helping managers uncover vulnerabilities and shore up strengths. CIO 2004, Vol. 18.

[4] Bossidy L., Charan R., *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą*, MT Biznes, Warszawa 2010.

[5] Chandler A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.

[6] Chesbrough H. W., *Why Companies Should Have Open Business Models*, MIT Sloan Management Review 2007 (b), Vol. 48.

[7] Chesbrough H., Rosenbloom R. S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change 2002, Vol. 11.

[8] Chesbrough H., *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, Strategy & Leadership 2007 (a), Vol. 35.

[9] Chesbrough H., *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning 2010, Vol. 43.

[10] Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.

[11] Czakon W., *Hipoteza bliskości*, Przegląd Organizacji 2010, Nr 9.

[12] D'Souza D. F., Wills A. C., *Catalysis: Object, Components, and Framework with UML*, The Catalysis Approach. Addison – Wesley 1998.

[13] Demil B., Lacocq X., *Business Model Evolution: In Search Dynamic Consistency*, Long Range Planning 2010, Vol. 43.

[14] Drazin R., Van de Ven A. H., *Alternative forms of fit in contingency theory*, Administrative Science Quarterly 1985, Vol. 30.

[15] Dubisz St. (Praca zbiorowa pod red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

[16] EOiZ – *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.

[17] Foss N. J. & Christensen J. F., *A Market-Process Approach to Corporate Coherence*, Managerial and Decision Economics 2001, Vol. 22.

[18] Gołębiowski T., Dudzik T. M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

[19] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

[20] Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

[21] Jelonek D., *Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno-empiryczne*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

[22] Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H., *Reinventing Your Business Model*, Harvard Business Review 2008, Vol. 86.

[23] Khandwalla P. N., *Variable and effective organizational designs of firms*, Academy of Management Journal 1973, Vol. 16.

[24] Kondström D., *Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage*, European Management Journal 2010, Vol. 28.

[25] Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa – Kraków 1965.

[26] Krzyżanowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy, modele, metodologia, trendy, metafory*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

[27] Lawrance P. R., Lorsch J. W., *Organization and environment*, Harvard University Press, Boston, Mass, 1967.

[28] Leinwand P., Mainardi C., *The Coherence Premium*, Harvard Business Review, June 2010, Vol. 88 (6).

[29] Linder J., Cantrell S., *What makes a good business model anyway? Can yours stand the test of change? Accenture 2001*, www.Accenture.com, pobranie z dnia 9 luty 2011 r.

[30] Lisein O., Pichault F. & Desmecht J., *Les business models des sociétés de service actives dans le secteur Open Source*, Systémes d'Information et Management 2009,Vol. 14, No 2.

[31] Lissack M., Roos J., *Be Coherent, Not Visionary*, Long Range Planning 2001, Vol. 43.

[32] Magretta J., *Why Business Models Matter. Harvard Business Review*, May 2002, Vol. 80.

[33] Miller D., Friesen P. H., *Organizations: A Quantum View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984.

[34] Morris M., Schindehutte M., Allen J., *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, Journal of Business Research 2005, Vol. 58.

[35] Neely A., Delbridge R., *Effective Business Models: What Do They Mean for Whitehall?* National School of Government Sunningdale Institute, England 2007. www.nationalschool.gov.uk.

[36] Niemczyk J., *Modele biznesowe*; w: M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.

[37] Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzie reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, Master of Business Administration 2009, nr 2.

[38] Obłój K., *Dopasowanie i niedopasowanie – strategiczne wybory w burzliwym otoczeniu*; w: *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2001.

[39] Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.

[40] Obłój K., *Znaczenie spójności strategii*, Przegląd Organizacji 2009, Nr 9.

[41] Osterwalder A., Pigneur Y., *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*, 15th Blend Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy, Slovenia, June 17 – 19, 2002.

[42] Osterwalder A., Pigneur Y., *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2010.

[43] Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959.

[44] Peters T. J., Waterman R. H., *In search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.

[45] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2003.

[46] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.

[47] Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C., *The power of business models*, Indiana University, Business Horizons 2005, Vol. 48.

[48] Siggelkow N., *Evolution toward Fit*, Administrative Science Quarterly 2002, Vol. 47.

[49] SWO – *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

[50] Teece D. J., Rumelt R., Dosi G., *Understanding corporate coherence. Theory and evidence*, Journal of Economic Behavior and Organization 1994, Vol. 23.

[51] Teece D. J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Range Planning 2010, Vol. 43.

[52] Tilles S., *How to Evaluate Corporate Strategy*. Harvard Business Review 1963 (July – August).

[53] Wit de B., Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

[54] Yip G. S., *Using strategy to change your business model*, Business Strategy Review 2004, Vol. 15.

[55] Zając E. J., Lraatz M. S., Bresser R. F., *Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change*, Strategic Management Journal Vol. 21, No 4.

[56] Zott C., Amit R., *Business Model Design: An Activity System Perspective*, Long Range Planning 2010, Vol. 43.

## STRESZCZENIE

Celem niniejszej pracy było zajęcie stanowiska w sprawie podstaw teoretycznych spójności modeli biznesu. Dążąc do osiągnięcia tego celu, na podstawie analizy literatury, sformułowano definicję określającą, że model biznesu to względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo. Na tej podstawie określono strukturę modelu biznesu. Na tę strukturę składają się składniki modelu biznesu i relacje łączące je ze sobą i z otoczeniem biznesu. Zaproponowany model biznesu zbudowany został z sześciu składników: propozycji wartości dla klientów (ang. *value* – *V*), kompetencji (ang. *competence* – *C*), zasobów (ang. *resource* – *R*), organizacji (ang. *organization* – *O*), logistyki dostawy (ang. *logistic* – L), strategii konkurencji (ang. *Competitive Strategy* – S), tworzących łącznie strukturę o akronimie VCROLS. W zakresie połączeń wymienionych elementów na szczególną uwagę zasługują stosunki: zgodności ze względu na cel oraz ze względu na zgodność wzajemną.

Sformułowanie podłoża teoretycznego opisującego model biznesu pozwoliło na wyłonienie zagadnienia jego spójności. Na bazie wnioskowania dedukcyjnego wyłoniono cztery fazy procesu spójności: bliskość, dopasowanie, harmonizacja, spójność. Fazy te w oparciu o literaturę zostały omó-

wione. Sformułowano dwa wnioski. Po pierwsze w drodze definicji została wyeliminowana faza harmonizacji, bowiem opisuje ona dopasowanie na poziomie 'dobrym'. Po drugie spójność opisuje jakość relacji występujących między składnikami i relacjami modeli biznesu. Finalnie zajęto stanowisko, że spójność modelu biznesu to takie zestrojenie jego struktury, aby możliwe było generowanie wartości zadowalającej klientów oraz przechwytywanie część tej wartości przez przedsiębiorstwo. Spójność modeli biznesu ma dwie główne składowe: wewnętrzną i zewnętrzną.

Sformułowane w niniejszej pracy stanowisko jest propozycją uzgodnienia naukowej struktury modelu biznesu. Zaproponowana struktura VCROLS wydaje się, że jest konieczna i wystarczająca do opisu każdego biznesu. Kluczowym punktem zainteresowania badawczego powinno być optimum spójności modeli biznesu.

## SUMMARY

**Structure and cohesion of business models**

The aim of this study was to take a position on the theoretical coherence of business models. In order to achieve this goal, based on the analysis of literature, formulated definition specifying that the business model is relatively isolated, theoretical multi-object of making business, by articulating the logic of creating value for customers and capture part of that value by the company. On this basis was describe the structure of the business model. In this structure composed of business model components and relationships that connect them with each other and the business environment. The proposed business model is built of six components: a value for customers (V), competence (C), resources (R), organization (O), logistics of delivery (L), competitive strategy (S), forming a structure including a VCROLS acronym. In terms of connections listed items deserve special attention relations: conformity to the purpose and because of the mutual compatibility.

The formulation of the theoretical base describing the business model has allowed the identification of issues of coherence. On the basis of deductive reasoning were identified four phases of the process of cohesion: proximity fit, harmonization, coherence. These phases based on the literature are discussed. Two proposals were formulated. First, by definition phase of harmonization has been eliminated, because it describes the fit of a 'good'. Second, coherence describes the quality of the relations between the components of business models. Finally addressed the position that the business model is a consistent alignment of its structure such that it was possible to generate a satisfactory value customers and to capture some of that value by the company. Coherence of business models has two main components: internal and external.

Formulated in this study is a proposal to agree on the position of the scientific structure of the business model. The proposed structure VCROLS

it seems that it is necessary and sufficient for the description of each business. A key focus of research should be optimum coherence of business models.

Dorota Jelonek
Politechnika Częstochowska

# Wybrane problemy tworzenia i realizacji strategii informacyjnej organizacji

## WSTĘP

Coraz częściej dostęp do właściwej informacji w odpowiednim czasie często pozwala osiągnąć dużo więcej, niż dysponowanie nawet dużym kapitałem przy braku odpowiednich informacji. Organizacje muszą nauczyć się doskonalić swój system informacyjny, zarządzać informacją i wykorzystywać rozwiązania technologii informacyjnej zapewniające dostępność informacji wszystkim użytkownikom z równoczesną dbałością o poziom bezpieczeństwa zasobów informacyjnych. Racjonalne zatem wydaje się podejście organizacji, które w sposób kompleksowy próbują rozwiązać te problemy tworząc i realizując strategie informacyjne organizacji. W pracy przedstawiono wyniki kilku niezależnych badań prowadzonych w dużych firmach europejskich, które potwierdziły, że szeroko rozumiany temat zarządzania informacją jest postrzegany jako problem, którego rozwiązanie w skali przedsiębiorstwa jest obecnie niezbędne i pozytywnie wpływa na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Następnie omówiono wybrane koncepcje strategii informacyjnej, zdefiniowano podstawowe elementy i przedstawiono cele strategii informacyjnej. Specyfika strategii informacyjnej organizacji powoduje, że wciąż poszukuje się metod efektywnego zarządzania realizacją strategii. Jako argumenty za stosowaniem sformalizowanego procesu realizacji strategii posłużyły przytoczone wyniki badań, które dodatkowo potwierdziły pozytywny wpływ takiego podejścia na wyniki organizacji. W pracy zaproponowano wykorzystanie strategicznej karty wyników w realizacji strategii informacyjnej organizacji. Jako punkt wyjścia przyjęto prezentację koncepcji klasycznej strategicznej karty wyników, przedstawiono wybrane jej modyfikacje oraz omówiono założenia do konstrukcji strategicznej karty

wyników dla strategii informacyjnej w danym przedsiębiorstwie. Przeprowadzona analiza ważkości zagadnień związanych z zarządzaniem informacją, systemem informacyjnym i wykorzystaniem technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie pozwoliła wskazać nowe perspektywy dla formułowania celów strategicznych, oraz zestawu mierników, ułatwiających monitorowanie ich realizacji.

## 1. ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ – IDENTYFIKACJA PROBLEMU

Davenport i Prusak[1] wyliczają następujące argumenty uzasadniające potrzebę strategicznego myślenia o zasobach informacyjnych w organizacji:

- w większości organizacji informacje wymagają uporządkowania,
- zasoby informacyjne zawsze można alokować w lepszy sposób,
- strategia informacyjna zawsze ułatwia i usprawnia adaptację do zmian,
- strategie informacyjne zawsze sprzyjają celowemu tworzeniu i wykorzystaniu informacji.

Dla porównania warto przytoczyć wyniki badań, których celem była próba odpowiedzi na pytania: jak organizacje postrzegają kwestie zarządzania informacjami? Czy jest to temat istotny czy marginalny w dyskusjach o strategii organizacji? Czy europejskie firmy wypracowują strategię informacyjną organizacji?

Z badań opublikowanych w 2005 roku przez firmę FileNet Corporation, dostawcę rozwiązań systemowych w obszarze zarządzania informacjami przedsiębiorstwa oraz zarządzania procesami biznesowymi wynikało, że 64 % europejskich firm nadal przechowuje takie treści, jak wiadomości e-mail, formularze, obrazy, rekordy elektroniczne i wiadomości z systemów komunikacyjnych przy użyciu tradycyjnych metod. 59 % firm nie integruje systemów zarządzania informacjami z systemami zarządzania procesami biznesowymi. W rezultacie firmy te notowały niższą wydajność w związku z czasem potrzebnym do uzyskania dostępu do dokumentów (28 %) oraz miały mniejsze możliwości kontroli podejmowanych działań dla celów prawnych (34 %)[2].

Jednakże, już wtedy generalny wniosek z badań sformułowano następująco: „badania wskazują, że firmy zdają sobie sprawę z konieczności zmiany sposobu zarządzania informacjami i procesami biznesowymi w celu zwiększenia wydajności i zmniejszenia ryzyka niezgodności z obowiązującymi przepisami”[3].

---

[1] Davenport T.H., Prusak L., *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford University Press, New York-Oxford, 1997, s. 47.

[2] S. Czarnecki, *Zarządzanie informacjami w firmach*, e-gospodarka.pl, 15.11.2005, http://www.egospodarka.pl/11930,Zarzadzanie-informacjami-w-firmach,1,39,1.html (z dnia 7.01.2012).

[3] Ibidem.

Trzy lata później instytut Economist Intelligence Unit opublikował wyniki badań w obszarze strategii informacyjnej – strategii zarządzania informacjami. Wniosek z raportu był podobny: „przedsiębiorstwa, które nie stosują formalnych strategii zarządzania dostępem do informacji i ich wykorzystaniem stoją przed koniecznością zmiany tego stanu rzeczy”[4]. W odpowiedzi na pytanie: Czy Twoja firma posiada strategię zarządzania informacjami? Uzyskano: 38 % odpowiedzi twierdzących, 21 % przyznało, że nie, ale są w trakcie tworzenia strategii, 26 % odpowiedziało, że nie, ale planują stworzenie strategii zarządzania informacją, 7 % nie zamierza tworzyć strategii zarządzania informacją i 8 % respondentów nie wiedziało czy firma ma strategię zarządzania informacją czy nie. Wnioski z odpowiedzi na pozostałe pytania także potwierdzają tezę o znaczeniu strategii zarządzania informacjami dla przyszłości organizacji. Okazało się, że 77 % respondentów przewiduje, że zarządzanie informacjami będzie odgrywało istotną rolę w osiąganiu sukcesu przez daną firmę i jednocześnie 68 % uważa, że złożoność problemów związanych z zarządzaniem informacjami wzrośnie w najbliższym czasie.

Niestety, samo przekonanie, że strategia informacyjna w organizacji jest jednym z czynników, które mogą pozytywnie wpłynąć na wyniki organizacji nie wystarczy. W badaniach przeprowadzonych w 2011[5] roku przez prawie 50 % dyrektorów ds. biznesowych i technicznych podała, że w ich firmach brakuje efektywnej strategii pozyskiwania informacji, która przełamywałaby bariery organizacyjne, technologiczne i funkcjonalne. Ponadto tylko 2 % z nich stwierdziło, że ich działy informatyczne mogą przez cały czas bardzo szybko dostarczać informacje potrzebne do podejmowania właściwych decyzji biznesowych. Ponad 50 % dyrektorów uważa, że lawinowy wzrost ilości informacji zmienia sposób wykorzystywania analizy danych biznesowych w przedsiębiorstwach. Jednakże co trzeci dyrektor wskazał, że więcej niż połowa informacji w jego firmie pozostaje nieodkryta, niepowiązana z innymi danymi i nie może być wykorzystana[6].

Rozważając złożoność i różnorodność zasobów informacyjnych organizacji, konieczność synchronizacji procesów biznesowych i informacyjnych oraz problemy doboru wspomagających rozwiązań IT, jeszcze bardziej zasadna wydaje się teza o potrzebie opracowania strategii informacyjnej organizacji, która zapewni synchronizację działań prowadzonych na tak wielu płaszczyznach.

---

[4] cyt. za: R. Anam, *Zarządzanie informacją: istotna strategia*, e-godpodarka.pl, 11.11.208, http://www.egospodarka.pl/35533,Zarzadzanie-informacja-istotna-strategia,1,39,1.html (z dnia 10.01.2012)

[5] Badania firmy Coleman Parkes Research na zlecenie HP. W ramach badań przeprowadzono 554 wywiady z dyrektorami ds. biznesowych i technicznych w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 1000 pracowników.

[6] cyt. za. C. Tchorek-Helm, *Zarządzanie informacją wg badania HP*, Gazeta.pl, Komputer w firmie, 01.12.2011 http://komputerwfirmie.gazeta.pl/itbiznes/1,59368,10738538,Zarzadzanie_informacja_wg_badania_HP.html, (z dnia 10.01.2012).

## 2. ISTOTA STRATEGII INFORMACYJNEJ ORGANIZACJI

Rozwiązania problemów tworzenia i realizacji strategii informacyjnej poszukiwał M. Earl. Autor podkreślał, iż umiejętność tworzenia strategii informacyjnej w rzeczywistości jest działaniem ukierunkowanym na dopasowanie do siebie trzech strategii cząstkowych. M. Earl wyróżnił[7]:

- strategię zarządzania informacją,
- strategię systemu informacyjnego,
- strategię technologii informacyjnej.

Nie jest to jedyna próba definiowania „strategii informacyjnej organizacji". W literaturze przedmiotu można spotkać także ujęcia z inną strukturą elementów. W pracy Galliers'a i Leidner'a strategia systemu informacyjnego organizacji traktowana jest jako nadrzędna w stosunku do następujących strategii[8]:

- strategii informacyjnej,
- strategii zarządzania informacją,
- strategii technologii informacyjnej,
- strategii zarządzania zmianą.

Zaprezentowane koncepcje, pomimo, że w różny sposób ujmują wzajemne zależności i powiązania strategii cząstkowych w szeroko rozumianym obszarze „informacji w przedsiębiorstwie" zgodnie uznają nadrzędność strategii funkcjonalnych (np. marketingowej, finansowej itp.) oraz strategii organizacji.

Strategia informacyjna oznacza celowy sposób działania (wzorzec, plan), który pozwoli na całościowe, zsynchronizowane i zharmonizowane widzenie informacji i zasobów informacyjnych w organizacji. Powinna także zapewnić procedury i działania, które pozwolą w pełni efektywnie realizować procesy zarządzania informacją: pozyskiwania informacji, przetwarzania informacji, gromadzenia informacji, przesyłania informacji i udostępniania informacji. Formułowane strategie sprzyjają integracji celów i działań i zawsze dotyczą funkcjonowania organizacji w przyszłości a przyszłość to „organizacje uczące się", „organizacje wiedzy" czy „organizacje inteligentne". Punktem wyjścia w dążeniu organizacji do tak zaawansowanych struktur organizacyjno – funkcjonalnych są: dobrze dopasowany do potrzeb organizacji system informacyjny, efektywnie wdrożony system zarządzania informacją oraz wykorzystywanie rozwiązań technologii informacyjno-

[7] M. Earl, *Integrating IS and the Organization: A framework of Organizational Fit*, [w:] *Information Management. The Organizational Dimension*, M. Earl (red.), Oxford University Press, Oxford 1998, s. 492.

[8] *Strategic Information Management. Challenges and strategies in managing information systems* Third edition. (Ed. by) R. D. Galliers, D. E. Leidner, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003, s. 27.

komunikacyjnych wspierających wszystkie procesy informacyjne w organizacji, w szczególności procesy zarządcze.

W tabeli 1 przedstawiono wybrane charakterystyki zarządzania informacją, systemu informacyjnego oraz technologii informacyjnej.

**Tabela 1. Zarządzanie informacją, system informacyjny, technologii informacyjna**

| | **Zarządzanie informacją** | **System informacyjny** | **Technologia informacyjna** |
|---|---|---|---|
| **Główny problem** | Planowanie, sterowanie i koordynacja | Co przetwarzać? | Jak gromadzić, przetwarzać i przesyłać informacje? |
| **Podstawa zarządzania i odpowiedzialność** | Całościowy rozwój przedsiębiorstwa | Obsługa informacji wspomagających działania organizacyjne | Zapewnienie mechanizmów realizacji wymaganej obsługi informacji |
| **Zainteresowanie** | Strategiczne kierunki organizacji ustalane przez szczebel najwyższy kierownictwa | Aplikacje przetwarzania informacji dla kierownictwa | Dostarczenie technologii i usług wspomagających |
| **Kryteria oceny** | Użycie, jakość i integralność informacji | Jakość, elastyczność | Szybkość reakcji i działania, elastyczność, łatwość użycia, jakość aplikacji i infrastruktury techniczno-technologicznej |
| **Kierunek orientacji** | Zorientowanie na procesy | Zorientowane na dane, informacje, procedury, zdarzenia i transakcje | Rozpoznawanie oferty nowych, dostępnych rozwiązań IT |

Źródło: opracowanie własne na podstawie[9].

System informacyjny jest to wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, nadawców informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do sterowania obiektem gospodarczym[10].

Strategia systemu informacyjnego powinna przede wszystkim koordynować dążenia do integracji systemu informacyjnego i to w możliwie najwyższym stopniu zaawansowania technologicznego i organizacyjnego. D. Jelonek[11] rozwój i zmiany w modelu integracji systemów informacyjnych

[9] M. Pańkowska, *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 30-31.

[10] A. Nowicki (red.), *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydanie II zmienione i uzupełnione, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005, s. 50.

[11] D. Jelonek, *Zmiany w modelu integracji systemu informacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Instytucjonalno-merytoryczne aspekty 10 lat funkcjonowania Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej,* Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 132-142.

analizuje z uwzględnieniem poziomów: systemowego, aplikacyjnego, integracji biznesowej i integracji międzyorganizacyjnej. Priorytetem w tworzeniu strategii systemu informacyjnego powinna być dbałość o jak najlepszy poziom dopasowania strategii systemu informacyjnego i strategii organizacji. Istotny, pozytywny wpływ tego dopasowania został potwierdzony w licznych badaniach i publikacjach[12]. Znaczenie dopasowania strategii systemu informacyjnego i strategii biznesowych rozważano np. w pracy R. Sabherwala i Y. Chan[13]. Autorzy wykazali, że modele dopasowania strategii systemu informacyjnego do strategii biznesu różnią się w zależności od przyjętej strategii: poszukiwacza, obrońcy lub analityka, ale w każdym przypadku pozytywnie wpływają na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo[14].

W podejściu procesowym w zarządzaniu informacją spotyka się w literaturze przedmiotu bardzo podobne modele różniące się między sobą propozycjami wyróżnienia innych podprocesów lub działań w całym procesie zarządzania informacją. Davenport i Prusak[15] wykazują, że proces zarządzania informacją powinien obejmować cały łańcuch wartości od: identyfikacji potrzeb informacyjnych, pozyskiwania informacji, organizowania i magazynowania informacji do dystrybucji informacji i jej wykorzystania. C.W. Choo[16] wyróżnił podprocesy: pozyskania, tworzenia, organizowania, dystrybucji i wykorzystania natomiast T.D. Wilsona[17] proponuje następujące podprocesy: akwizycję informacji, organizację, kontrolę, rozpowszechnianie i wykorzystanie.

Strategia zarządzania informacją może być skoncentrowana na określeniu ról, zakresu ich odpowiedzialności i uprawnień, czyli dokonaniu ustaleń „kto za co jest odpowiedzialny" w szeroko rozumianym obszarze zasobów informacyjnych organizacji. Powinna także koncentrować się na zaleceniach odnośnie realizacji i doskonalenia sposobów realizacji poszczególnych etapów całego procesu zarządzania informacją (z uwzględnieniem modeli przedstawionych powyżej).

Technologia informacyjna jest definiowana w bardzo różny sposób. S. Benson i C. Standing[18] technologię informacyjną definiują jedynie w ujęciu technicznym jako: sprzęt, oprogramowanie i infrastrukturę komunikacyjną, które wspierają funkcjonowanie systemów informacyjnych. Użytkownik IT dysponuje zestawem narzędzi, za pomocą których może pozyskiwać nowe informacje, selekcjonować je, analizować, przetwarzać, zarządzać

---

[12] Szerzej w: J. Luftman, *Assessing IT/business alignment*, Information Systems Management, 2003, Vol. 20 No. 4, s. 9-15; oraz J.C. Henderson, N. Venkatraman, *Strategic Alignment; Leveraging information technology for transforming organizations*, IBM Systems Journal, 1993, vol. 32, pp. 4-16.

[13] R. Sabherwal, Y.E. Chan, *Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders*, Information System Research, 2001, Vol. 12(1), s. 11-33.

[14] Koncepcje strategii zaprezentowane w: Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York 1978, s. 20-23.

[15] T,H, Davenport, L. Prusak., *Information Ecology …*, op. cit. s. 134-155.

[16] C.W. Choo, *Information management for the intelligent organization: The art of environmental scanning*, Third Edition, Information Today, Inc., Medford, New Jersey 2002, s. 24-25.

[17] T.D. Wilson, *Information management. In International encyclopedia of information and library science*, London, UK: Routledge, 2003, pp. 263–278.

[18] S. Benson, C. Standing, *Information systems. A Business approach*, John Wiley & Sons, Australia 2001, s. 8.

informacją i przekazywać ją pracownikom w celu zaspokojenia ich potrzeb informacyjnych.

Strategia technologii informacyjnej określa wizję, misję i cele wdrażania rozwiązań technologii informacyjnej w odniesieniu do celów strategicznych przedsiębiorstwa, sposób przeprowadzenia wdrożeń oraz identyfikuje zasoby i usługi IT niezbędne w tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa. W szczególności strategia IT powinna dotyczyć[19]:

- infrastruktury technicznej (sprzętu, rozwiązań sieciowych, systemów operacyjnych, baz danych, technologii mobilnych ...),
- systemów informatycznych wykorzystywanych w realizacji procesów biznesowych, procesów informacyjnych i decyzyjnych,
- rozwijania wiedzy i umiejętności pracowników działu IT,
- ochrony integralności i bezpieczeństwa zasobów informacyjnych,
- propagowania wykorzystania nowych technologii (np. technologie internetowe, mobilne),
- dążenia do integracji funkcjonujących systemów i aplikacji.

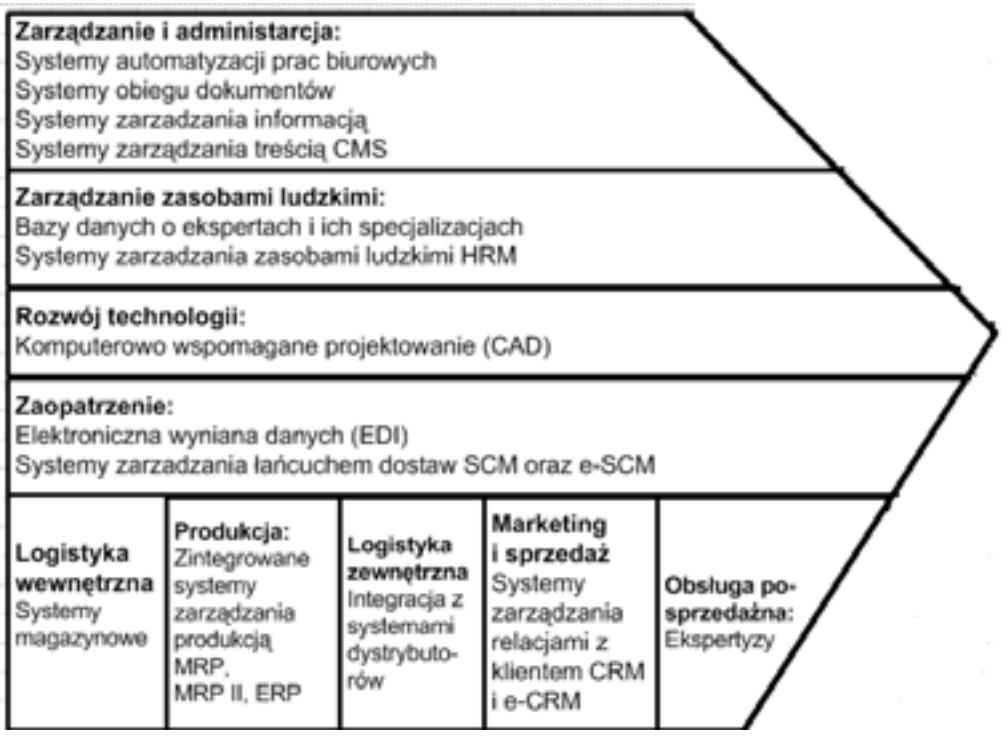
Strategia technologii informacyjnej organizacji dobrze wpisuje się w jej łańcuch wartości i wspomaga wszystkie działania podejmowane w celu generowania wartości dla klienta. Dotyczy to zarówno poziomu podstawowego jak i działań pomocniczych. Na rysunku 1 przedstawiono przykłady systemów informatycznych wspomagających realizację łańcucha wartości.

Celem strategii informacyjnej organizacji jest takie ukształtowanie wyróżnionych trzech podstawowych elementów składowych, aby utworzone zostało środowisko informacyjne przedsiębiorstwa, które w przyszłości sprosta potrzebom informacyjnym zgłaszanym przez pracowników i kadrę kierowniczą wszystkich szczebli. W planowanych działaniach warto uwzględnić także potrzeby informacyjne ekspertów, klientów, partnerów biznesowych itp. Z tej perspektywy jednym z zadań jest ukierunkowanie rozwoju istniejących systemów informacyjnych na zaspokojenie potrzeb informacyjnych użytkowników. Kolejne wyzwania dotyczą:[20]

- wytyczenia kierunków zmian w architekturze informacyjnej przedsiębiorstwa, w tym doskonalenia systemu informacyjnego,
- kierunków modernizacji i doskonalenia infrastruktury i aplikacji IT,
- wizji integracji systemu informacyjnego,
- stworzenia systemu oceny i podnoszenia jakości systemu informacyjnego,

[19] D. Jelonek, *Wybrane podejścia w tworzeniu strategii informacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zasoby informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Borowiecki, J. Czekaj (red.), Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń, 2011, s. 23.

[20] Tamże, s. 25-26




**Rysunek 1. Przykłady systemów informatycznych wspomagających realizację łańcucha wartości**

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem J.A. O'Brien 1990, s. 50.

- dbałości o nowoczesność i elastyczność wdrażanych rozwiązań,
- opracowania polityki bezpieczeństwa danych i informacji w zasobach informacyjnych przedsiębiorstwa,
- podnoszenie świadomości informacyjnej użytkowników informacji,
- kształtowanie klimatu informacyjnego,
- dążenie do stworzenia organizacji „świadomej informacyjnie".

Powyższa lista zapewne nie obejmuje wszystkich celów strategii informacyjnej, które powinny być przedmiotem zainteresowania menedżerów w trakcie jej opracowywania. Dla każdego przedsiębiorstwa lista celów priorytetowych może wyglądać zupełnie inaczej, a zatem różne będą ich strategie informacyjne, tak jak różne są strategie biznesowe. Strategia informacyjna zawsze powinna być dopasowana do strategii przedsiębiorstwa dla której punktem wyjścia powinny być misja oraz cele strategiczne przedsiębiorstwa.

## 3. ARGUMENTY ZA FORMALIZACJĄ PROCESU REALIZACJI STRATEGII INFORMACYJNEJ

Nawet najlepsza wizjonerska strategia, w tym także strategia informacyjna, jeżeli nie jest powiązana z procesami operacyjnymi i zarządczymi może mieć problemy ze skutecznym wdrożeniem. Podobnie, nawet doskonale funkcjonujące procesy operacyjne bez wizji i wytyczonego kierunku strategicznego nie są w stanie zapewnić organizacji sukcesu w dłuższym okresie czasu. Świadomość jak bardzo istotne jest dopasowanie tych obszarów kieruje menedżerów do poszukiwania jak najlepszych narzędzi zarządzania strategią.

Analiza wyników badań przedstawionych w tabeli 2 pozwala na konkluzję, że wdrożenie sformalizowanego systemu realizacji strategii prawie trzykrotnie zwiększa szanse firmy na uzyskanie bardzo dobrych wyników. Wśród badanych, 46 % respondentów przyznało, że nadal nie dysponują sformalizowanym systemem realizacji strategii i równocześnie 73 % respondentów z tej grupy uznało, że strategie w ich organizacjach są realizowane na poziomie od średniego do poniżej średniego. 54 % respondentów potwierdziło funkcjonowanie w ich organizacjach sformalizowanych systemów realizacji strategii i 70 % respondentów z tej grupy wskazało, że ich firmy osiągają wyniki powyżej średniej i wyniki bardzo dobre.

Te same badania wykazały także różnice miedzy sposobami wykorzystania sześciu procesów realizacji strategii przez firmy dysponujące sformalizowanym systemem realizacji strategii i niedysponujące nim. Procesy te to[21]:

- przekładanie strategii,
- zarządzanie inicjatywami strategicznymi,
- zestrajanie jednostek organizacyjnych ze strategią,
- informowanie o strategii,
- przeglądanie strategii,
- aktualizacja strategii.

[21] R..S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 5.

**Tabela 2. Ocena wpływu sformalizowanego procesu realizacji strategii na wyniki osiągane przez organizację**

| Czy w Waszej organizacji istnieje sformalizowany proces realizacji strategii? | **TAK** (54 %) | **NIE** (46 %) | |
|---|---|---|---|
| Proszę ocenić aktualne wyniki Waszej organizacji | | | |
| Osiągamy *znakomite* wyniki | 12 % | 7 % | |
| Osiągamy wyniki *lepsze* niż firmy z naszej grupy | 58 % | 20 % | ***Wygrani*** |
| *Suma częściowa:* | **70 %** | 27 % | |
| Osiągamy wyniki *na tym samym poziomie* co firmy z naszej grupy | 18 % | 30 % | |
| Osiągamy wyniki na poziomie *niższym* od firm z naszej grupy | 9 % | 27 % | ***Przegrani*** |
| *Nie osiągamy* trwale zadowalających wyników | 3 % | 16 % | |
| *Suma częściowa:* | 30 % | **73 %** | |

Źródło: Sondaż wśród 143 specjalistów od zarządzania wynikami, badania BSCol, 2006, cyt. za: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 5.

W tabeli 3 przedstawiono różnice w sposobach wykorzystania wyróżnionych procesów realizacji strategii przez organizacje posiadające sformalizowany system realizacji strategii oraz organizacje, które takiego systemu nie posiadają. Po prawej stronie tabeli 3 pokazano odsetek firm, w których istnieje sformalizowany proces zarządzania strategią w odniesieniu do realizacji wyróżnionych sześciu podprocesów oraz w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, finansami i technologią informacyjną.

**Tabela 3. Zarządzanie strategią – najlepsze praktyki**

| Proces | Odsetek firm, w których istnieje sformalizowany proces | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| **Przekładanie:** Wyraźne formułowanie strategii przedsiębiorstwa i przyjmowanie mierników | | | | 43 | | | | 77 | | |
| **Inicjatywy**: zarządzanie niewielką liczbą najważniejszych inicjatyw strategicznych | | | | | 46 | | | 78 | | |
| **Zestrajanie:** ukierunkowanie jednostek gospodarczych i pomocniczych na realizację strategii | | | 28 | | | 63 | | | | |
| **Komunikacja:** informowanie o strategii | | | 28 | | | | 73 | | | |
| **Przeglądy:** regularne zebrania poświęcone sprawozdawczości strategii i zarządzania nią | | | 33 | | | | 75 | | | |
| **Aktualizacja**: regularne aktualizowanie strategii z uwzględnieniem zmieniających się warunków | *Przegrani* | | | 43 | | | 75 | *Wygrani* | | |
| **Zasoby ludzkie:** rozwój organizacji | | | 26 | | | 64 | | | | |
| **Finanse:** powiązanie inicjatyw strategicznych z budżetem | | | | 36 | | 64 | | | | |
| **Technologia informacyjna**: porozumienia w sprawie poziomu obsługi | | | | 41 | | 60 | | | | |

Źródło: Sondaż wśród 143 specjalistów od zarządzania wynikami, badania BSCol, 2006, cyt. za: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 6.

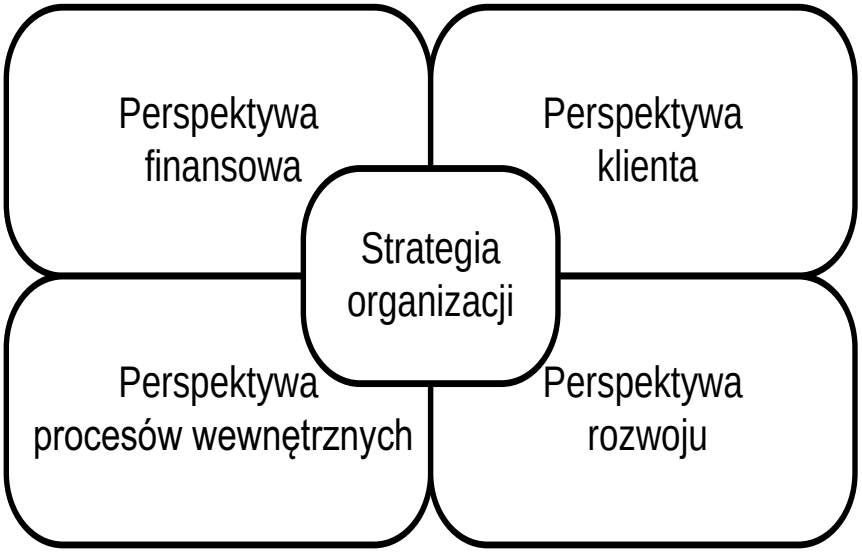
Powyższe dane potwierdzają korzyści z systemowego podejścia do powiązania strategii z operacjami oraz uzasadniają wdrożenie wszechstronnego, zintegrowanego systemu zarządzania, który pomoże organizacjom pokonywać trudności w realizacji strategii, w tym także strategii informacyjnej.

## 4. KONCEPCJA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Koncepcja zarządzania określana jako Balanced Scorecard powstała w latach dziewięćdziesiątych XX wieku jako efekt badań nad miarą osiągnięć organizacji przyszłości prowadzonych przez Roberta Kaplana i Davida Nortona. Autorzy przedstawili sformalizowane narzędzie pozwalające mierzyć finansowe oraz niefinansowe osiągnięcia przedsiębiorstwa. W polskiej literaturze dla Balanced Scorecard (BSC) funkcjonuje kilka określeń np. zrównoważona karta wyników, strategiczna karta wyników, zbilansowana

karta dokonań lub karta wyników. Kompleksowość SKW podkreśla także często stosowane określanie, że jest zintegrowanym systemem miar operacyjnych i finansowych, charakteryzującym w sposób kompleksowy różne aspekty działania przedsiębiorstwa.

Podstawą teoretyczną strategicznej karty wyników była zmiana postrzegania przedsiębiorstwa uwzględniająca nowe perspektywy. Na rysunku 2 przedstawiono koncepcję strategicznej karty wyników.




**Rysunek 2. Podstawowe perspektywy w strategicznej karcie wyników**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie[22].

Tworzenie strategicznej karty wyników jest procesem, który zmierza do ustalenia celów i związanych z nimi właściwych miar oraz specyfikacji działań jakie należy podjąć by poszczególne cele zrealizować.

O uniwersalności strategicznej karty wyników świadczą przykłady adaptacji tego narzędzia w różnych organizacjach oraz w różnych obszarach funkcjonowania tych organizacji. Można podać przykłady wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu zasobami ludzkimi[23], w marketingu[24] czy w zarządzaniu łańcuchem[25].

---

[22] Ibidem, s. 41-44.

[23] U. Johanson, G. Eklöv., M. Holmgren, M. *Mårtensson, Human Resource Costing And Accounting Versus The Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience With The Concepts*, School of Business Stockholm University 1998.

[24] M. Guzek, A. Smektalski, *Balanced Scorecard jako instrument controllingu marketingu,* Studium przypadku nr 11/122, 2009, http://hicron.com/temp/files/file/20091102_balanced_ scorecard_jako_instrument_controllingu_marketingu.pdf (z dnia 15.01.2012).

[25] B. Śliwczyński, *Controlling operacyjny łańcucha dostaw brakującym ogniwem strategicznej karty wyników*. LogForum, 2005, Vol.1, Issue 2, No.7, http://www.logforum.net (z dnia 15.01.2012).

Klasyczna konstrukcja strategicznej karty wyników zaproponowana przez R. Kaplana i D. Nortona, w której wyróżniono perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju nie powinna być traktowana jak sztywny schemat, ale jako pewien wzorzec do którego można dodać kolejne perspektywy istotne dla funkcjonowania i rozwoju danej organizacji lub ograniczyć ilość rozważanych perspektyw.

W literaturze przedmiotu można przytoczyć liczne modyfikacje strategicznej karty wyników np. Kütz[26] zaproponował następujące perspektywy: finansową, klientów, procesów wewnętrznych, pracowników, innowacji oraz dostawców. Interesująca propozycją jest także model zaprezentowany przez Kaspera[27]. Autor uwzględnił: perspektywę informacji dostępnej dla klientów, finansową, bezpieczeństwa, procesów wewnętrznych oraz gotowości dla przyszłych wyzwań. Propozycję kompleksowej karty wyników zorientowanej rozwój kompetencji pracowników oraz optymalne wykorzystywanie przez organizację ich potencjału dla osiągnięcia najlepszych możliwych wyników przedstawił H. Rampersad[28].

Obszar wdrażania i eksploatacji rozwiązań IT w przedsiębiorstwie także był przedmiotem wielu koncepcji adaptacji i wykorzystania strategicznej karty wyników. W pracy R. Zygały przedstawiono wykorzystanie strategicznej karty wyników jako narzędzia doskonalenia efektywności systemu informacyjnego przedsiębiorstwa[29]. Podobne zastosowanie strategicznej karty wyników, jako metody oceny efektywności przedsięwzięć informatycznych zaprezentowano w pracy H. Dudycz i M. Dyczkowskiego[30].

## 5. ADAPTACJA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW DLA STRATEGII INFORMACYJNEJ ORGANIZACJI

Wykorzystanie metodologii strategicznej karty wyników dla strategii informacyjnej w organizacji pozwoli przekształcić proces pomiaru na proces zarządzania, zorientować komórki IT na obsługę klienta, wspierać proces harmonizacji strategii informacyjnej ze strategią biznesową, a poprzez system pomiaru i oceny doskonalić efektywność systemu informacyjnego przedsiębiorstwa[31].

---

[26] M. Kütz, *IT-Balanced Scorecard in IT-Controlling*, in Blomer R. and Bernhard M. (Ed.), Report Balanced Scorecard in der IT. Praxisbeispiele – Methoden – Umsetzung, Symposion Publishing, Düsseldorf 2003, pp. 49-95.

[27] C. Kasper, *Strategisches Informationsmanagement und Balanced Scorecard*. Strategische Steuerung des Informationsmanagements mit Hilfe qualitative Kennzahlen, Wissenschaftsverlag und Kulturedition Dr. Stein, Duisburg 2007.

[28] H. Rampersad, *Kompleksowa Karta Wyników Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki?* Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004 r.

[29] R. Zygała, *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007,164-169.

[30] H. Dudycz H., Dyczkowski M., *Efektywność przedsięwzięć informatycznych. Podstawy metodyczne pomiaru i przykłady zastosowań*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[31] por. R. Zygała, *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007 s. 165.

Strategiczna karta wyników dla realizacji strategii informacyjnej organizacji powinna ewoluować od ogólnych celów wyznaczonych w poszczególnych perspektywach i zestawów prostych miar do złożonego systemu monitorującego całe środowisko informacyjne organizacji w tym usługi i rozwiązania IT wykorzystywane na wszystkich szczeblach zarządzania i we wszystkich komórkach organizacyjnych.

Dla strategii informacyjnej, często w literaturze określanej także bardzo ogólnie jako „strategia IT" przedstawiono różne modyfikacje klasycznej strategicznej karty wyników. W modelu opracowanym przez D. Reo do wyróżnionych czterech perspektyw dodano piątą: ocena efektywności pracowników[32]. Według R. Stewarta i S. Mohameda w klasycznej karcie wyników adoptowanej dla strategii IT brak perspektyw: zysku, orientacji na działalność operacyjną, orientacji na użytkownika oraz perspektywy konkurencyjności oraz technologii[33].

Przykładowe cele wdrażania strategii informacyjnej organizacji zostaną sformułowane w odniesieniu do czterech perspektyw strategicznej karty wyników, które uwzględniają specyfikę omawianej strategii informacyjnej. Perspektywa finansowa zostanie rozszerzona o udział IT w działalności przedsiębiorstwa. Cele strategii informacyjnej formułowane w perspektywie klienta powinny dotyczyć orientacji na użytkownika. Perspektywa procesów wewnętrznych powinna zawierać cele dążenia do doskonałości zarządczej i operacyjnej. Perspektywa rozwoju i orientacji na przyszłość organizacji, jeżeli uwzględni się tempo zmian i rozwoju technologii informacyjnych, jest szczególnie ważna dla strategii informacyjnej organizacji.

Cele strategii informacyjnej organizacji muszą uwzględniać wszystkie charakterystyki danej organizacji np. jej sytuację wewnętrzną, pozycję w otoczeniu, identyfikację procesów biznesowych, zasoby informacyjne, posiadaną infrastrukturę informatyczną, kompetencje pracowników, oczekiwania partnerów biznesowych w obszarze komunikacji i wiele innych istotnych dla danej organizacji.

W tabeli 4 przedstawiono propozycje podstawowych pytań pomocnych przy definiowaniu celów i ustalaniu misji w każdej z czterech perspektyw.

[32] Reo D., *The Balanced IT Scorecard Quality of Strategy Vs. Strategy Execution*, http://www.aqa.es,2001.

[33] Stewart R. A., Mohamed S., *Evaluating the Value IT Adds to the Process of Project Information Management in Construction, Automation in Construction*, 2003, Vol. 12/2003, pp. 407-417.

**Tabela 4. Podstawowe pytania przy definiowaniu celów i ustalaniu misji w każdej perspektywie**

| **Perspektywa udziału IT w działalności przedsiębiorstwa** | **Perspektywa orientacji na użytkownika (klienta)** |
|---|---|
| **Pytanie o perspektywę:**<br>W jaki sposób IT jest wykorzystywana przez kierownictwo najwyższego szczebla i jaki ma wpływ na realizację celów zarządzania i czy jest postrzegana jako czynnik istotnie na sukces biznesowy?<br><br>**Misja**:<br>Umożliwić i przyczynić się do osiągnięcia celów biznesowych poprzez efektywne podniesienie wartości dodanej usług biznesowych | **Pytanie o perspektywę:**<br>W jaki sposób IT trafia do kadry zarządzającej i czy jest postrzegana jako efektywne narzędzie dostarczania usług?<br><br>**Misja**<br>Być dostawcą szerokiej oferty usług informacyjnych zaspokajających potrzeby użytkowników. |
| **Perspektywa procesów wewnętrznych** | **Perspektywa rozwoju** |
| **Pytanie o perspektywę:**<br>W realizacji których usług i procesów IT musi wyróżniać się w celu spełnienia oczekiwań akcjonariuszy i klientów?<br><br>**Misja**<br>Dostarczać efektywnie, w jak najkrótszym czasie i po optymalnych kosztach usługi IT dla docelowych grup odbiorców. | **Pytanie o perspektywę:**<br>W jaki sposób IT wpłynie na rozwój organizacji i wynik finansowy poprzez rozwijanie idei organizacji uczącej się?<br><br>**Misja**<br>Rozwinąć wewnętrzne zdolności do ciągłego doskonalenia wydajności poprzez stosowanie innowacji, stałego uczenia się organizacji i podnoszenia kompetencji pracowników. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie[34]

Poniżej podano kilka przykładów sformułowania celów strategii informacyjnej organizacji w odniesieniu do czterech wyróżnionych perspektyw[35].

Perspektywa udziału IT w działalności przedsiębiorstwa:

- uzyskanie transparentności i zrozumie istoty kosztów, korzyści i ryzyka wdrożeń rozwiązań IT,
- wdrażanie rozwiązań IT spełniających wszystkie wymogi prawa,
- ochrona zasobów IT,

[34] Van Grembergen W., Saull R., De Haes S., *Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial group*. ITAG Research Institute, Universiteit Antwerpen, http://www.uams.be/tag z dnia 5.01.2012.

[35] por. D. Jelonek, T. Turek, *Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji strategii IT w przedsiębiorstwie.*, Prace Naukowe UE, Wrocław 2011, nr 159, Informatyka Ekonomiczna, z.19, s. 56-66, oraz W. Van Grembergen, S. De Haes, H. Van Brempt, *How does the Business drive IT? Identifying, Prioritising and Linking Business and IT Goals.* Information Systems Control Journal, Vol.6, 2007.

- wspieranie naczelnego kierownictwa,
- poprawa efektywności kosztowej rozwiązań IT,
- dopasowanie strategii IT i strategii biznesowej przedsiębiorstwa.

Perspektywa orientacji na użytkownika:

- uzyskanie pewności, że wdrażane rozwiązania IT są niezawodne i bezpieczne,
- zapewnienie oczekiwanej funkcjonalności rozwiązań IT oraz zapewnienie poziomu usług IT zgodnie z wymaganiami użytkowników,
- przełożenie wymagań w zakresie funkcjonowania i kontroli procesów biznesowych na efektywne i skuteczne zautomatyzowane rozwiązania,
- dbałość o właściwe wykorzystanie aplikacji, informacji i rozwiązań technologicznych.

Perspektywa procesów wewnętrznych:

- zapewnienie bezpieczeństwa informacji (poufności, integralności i dostępności) w procesach przetwarzania, gromadzenia i przesyłania,
- realizacja projektów w terminie, zgodnie z przewidzianym budżetem i spełniających wymagane standardy jakości,
- optymalizacja infrastruktury IT, zasobów i możliwości wykorzystania wdrożonych rozwiązań IT,
- zapewnienie elastyczności rozwiązań IT (zdolnych reagować na zmieniające się potrzeby przedsiębiorstwa czy rynku),
- ciągła integracja infrastruktury i aplikacji IT z procesami biznesowymi.

Perspektywa rozwoju:

- nabywanie i rozwijanie umiejętności obsługi i pracy z wdrażanymi rozwiązaniami IT zgodnie z przyjętą strategią IT,
- nabywanie wiedzy i kompetencji w obsłudze najnowszych technologii, które mogą wspomagać optymalizację i innowacje procesów biznesowych,
- uzyskanie pewności, że wdrożone rozwiązania IT mogą być stale doskonalone i przystosowywane do przyszłych zmian w przedsiębiorstwie lub na rynku.

Kolejnym etapem powinno być ustalenie zestawu mierników dla każdego celu. Można wyróżnić dwa rodzaje mierników – mierniki efektów działań operacyjnych oraz mierniki wyprzedzające. Pierwsze z nich informują o konsekwencjach działań już zrealizowanych, natomiast drugie nakierowane są na pomiar zmiennych o charakterze jakościowym oraz pozwalają na identyfikację i analizę słabych sygnałów. System mierników dla strategicznej karty wyników jest tworzony dla konkretnej organizacji.

## PODSUMOWANIE

Celem powyższych rozważań było wykazanie, że zagadnienia dotyczące szeroko rozumianego zarządzania informacją w organizacji, ciągłe doskonalenie systemu informacyjnego i wdrażanie odpowiednich tzn. efektywnie wspomagających realizację procesów informacyjnych, rozwiązań technologii informacyjnych warto rozważać w sposób kompleksowy w ramach opracowanej i realizowanej strategii informacyjnej organizacji. Wizjonerska, elastyczna strategia informacyjna powiązana z działalnością operacyjną jest niewątpliwym atutem organizacji, które chcą sprawne funkcjonować w gospodarce informacyjnej, w gospodarce wiedzy, w e-gospodarce i w globalnym świecie biznesu.

## LITERATURA:

[1] Anam R., *Zarządzanie informacją: istotna strategia*, e-godpodarka.pl, 11.11.208, http://www.egospodarka.pl/35533,Zarzadzanie-informacja-istotna-strategia,1,39,1.html (z dnia 10.01.2012).

[2] Benson S., Standing C., *Information systems. A Business approach*, John Wiley & Sons, Australia 2001, s. 8.

[3] Choo C.W., *Information management for the intelligent organization: The art of environmental scanning*. Third Edition. Information Today, Inc., Medford, New Jersey 2002, s. 24-25.

[4] Czarnecki S., *Zarządzanie informacjami w firmach*, e-gospodarka.pl, 15.11.2005, http://www.egospodarka.pl/11930,Zarzadzanie-informacjami-w-firmach,1,39,1.html (z dnia 7.01.2012).

[5] Davenport T.H., Prusak L., *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford University Press, New York-Oxford, 1997, s. 47.

[6] Dudycz H., Dyczkowski M., *Efektywność przedsięwzięć informatycznych. Podstawy metodyczne pomiaru i przykłady zastosowań*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

[7] Earl M., *Integrating IS and the Organization: A framework of Organizational Fit*, [w:] *Information Management. The Organizational Dimension*, M. Earl (red.), Oxford University Press, Oxford 1998.

[8] Guzek M., A. Smektalski, *Balanced Scorecard jako instrument controllingu marketingu,* Studium przypadku nr 11/122, 2009, http://hicron.com/temp/files/file/20091102_balanced_scorecard_jako_instrument_controllingu_marketingu.pdf (z dnia 15.01.2012).

[9] Henderson J.C., Venkatraman N., *Strategic Alignment; Leveraging information technology for transforming organizations*, IBM Systems Journal, 1993, vol. 32.

[10] Jelonek D., Turek T., *Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji strategii IT w przedsiębiorstwie.*, Prace Naukowe UE, Wrocław 2011, nr 159, Informatyka Ekonomiczna, z.19, s. 56-66.

[11] Jelonek D., *Wybrane podejścia w tworzeniu strategii informacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zasoby informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) R. Borowiecki, J. Czekaj. Wydawnictwo "Dom Organizatora", Toruń, 2011, s. 25-26

[12] Jelonek D., *Zmiany w modelu integracji systemu informacyjnego przedsiębiorstwa,* [w:] *Instytucjonalno-merytoryczne aspekty 10 lat funkcjonowania Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 132-142.

[13] Johanson U., G. Eklöv., M. Holmgren, M. Mårtensson, *Human Resource Costing And Accounting Versus The Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience With The Concepts*, School of Business Stockholm University 1998.

[14] Kaplan R.S., D.P. Norton, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

[15] Kasper C., *Strategisches Informationsmanagement und Balanced Scorecard. Strategische Steuerung des Informationsmanagements mit Hilfe qualitative Kennzahlen*, Wissenschaftsverlag und Kulturedition Dr. Stein, Duisburg 2007.

[16] Kütz M., *IT-Balanced Scorecard in IT-Controlling*, in Blomer R. and Bernhard M. (Ed.), *Report Balanced Scorecard in der IT. Praxisbeispiele – Methoden – Umsetzung*, Symposion Publishing, Düsseldorf 2003, pp. 49-95.

[17] Luftman J., *Assessing IT/business alignment*, Information Systems Management, 2003, Vol. 20 No. 4, s. 9-15.

[18] Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York 1978.

[19] Pańkowska M., *Zarządzanie zasobami informatycznymi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

[20] Rampersad H., *Kompleksowa Karta Wyników Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki?,* Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.

[21] Reo D., *The Balanced IT Scorecard Quality of Strategy Vs. Strategy Execution*, http://www.aqa.es,2001.

[22] Sabherwal R., Chan Y.E., *Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders.* Information System Research, 2001, Vol. 12(1), s. 11-33.

[23] Stewart R. A., Mohamed S., *Evaluating the Value IT Adds to the Process of Project Information Management in Construction,* Automation in Construction, 2003, Vol. 12/2003, pp. 407-417.

[24] *Strategic Information Management. Challenges and strategies in managing information systems* Third edition. (Ed. by) R. D. Galliers, D. E. Leidner, Butterworth-Heinemann, Oxford 2003.

[25] Śliwczyński B., *Controlling operacyjny łańcucha dostaw brakującym ogniwem strategicznej karty wyników*. LogForum, 2005, Vol.1, Issue 2, No.7, http://www.logforum.net (z dnia 15.01.2012).

[26] Tchorek-Helm C., *Zarządzanie informacją wg badania HP*, Gazeta.pl, Komputer w firmie, 01.12.2011, http://komputerwfirmie.gazeta.pl/itbiznes/1,59368,10738538,Zarzadzanie_informacja_wg_badania_HP.html, (z dnia 10.01.2012).

[27] Van Grembergen W., De Haes S., Van Brempt H., *How does the Business drive IT? Identifying, Prioritising and Linking Business and IT Goals.* Information Systems Control Journal, Vol.6, 2007.

[28] Van Grembergen W., Saull R., De Haes S., *Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial group*. ITAG Research Institute, Universiteit Antwerpen, http://www.uams.be/tag (z dnia 5.01.2012).

[29] Wilson T.D., *Information management. In International encyclopedia of information and library science*. London, UK: Routledge, 2003, pp. 263–278.

[30] *Wstęp do systemów informacyjnych zarządzania w przedsiębiorstwie*. Wydanie II zmienione i uzupełnione, (red.) A. Nowicki, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2005.

[31] Zygała R., *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.

## STRESZCZENIE

Organizacje powinny w sposób kompleksowy rozwiązywać problemy dotyczące zarządzania informacja tworząc i realizując strategie informacyjne organizacji. W pracy przedstawiono wyniki kilku niezależnych badań, które potwierdziły, że wdrożenie strategii informacyjnych pozytywnie wpływa na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Następnie omówiono wybrane kon-

cepcje strategii informacyjnej, zdefiniowano podstawowe elementy i przedstawiono cele strategii informacyjnej. W pracy zaproponowano wykorzystanie strategicznej karty wyników w realizacji strategii informacyjnej organizacji.


## SUMMARY

Organizations should in the complex way resolve problems concerning the management of information creating and realizing information strategies of the organization. In the paper were presented results of several independent research which confirmed, that implementation of information strategies has positive influence on results achieved by the enterprise.

Then there were discussed chosen concepts of the information strategy, basic elements and goals of the information strategy were presented. In the paper was presented the usage of the strategic scorecard in the realization of information strategy of organization.

Wojciech Cieśliński
Akademia Wychowania Fizycznego
we Wrocławiu

# Strategiczny kontekst zarządzania procesami w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw

## WSTĘP

W podejściu zasobowym do zarządzania strategicznego należy odpowiedzieć na pytanie, które zasoby są kluczowe, dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw? [Krupski, 2005]. Które z zasobów organizacji tworzą trwałą, unikalna i konkurencyjną przewagę? [Obłój, 2001] W przedmiocie prowadzonych badań, należy postawić pytania o następujące zasoby. Wiedza?, Technologie informatyczne?, Ludzie? A może płynność wiedzy i system organizacyjnego uczenia się na bazie podejścia procesowego z wykorzystaniem technologii informatycznych i sieci komputerowych? Ujęcie statyczne kluczowych zasobów nie pozwala jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Dopiera ujęcie dynamiczne (jak, w jaki sposób, w układzie przestrzenno-czasowym organizacji) pozwala wstępnie odpowiedzieć na to pytanie. A zatem, nie sama wiedza, ludzie, technologia, ale organizacyjne sposoby jej pozyskiwania, dyfuzji i komercjalizacji, sprawiają, że organizacja może uzyskać trwałe i unikatowe kompetencje. Przedmiotem badań jest strategiczny kontekst zarządzania procesami biznesowymi, a w szczególności procesami występującymi w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw (przestrzeni utworzonej przez sieć komputerową i stosowane przez przedsiębiorstwo technologie teleinformatyczne). Za wgląd badawczy przyjęto perspektywę „wiedzową" organizacji i mechanizmy sprzyjające jej dyfuzji. Punktem odniesienia dla przyjętych w pracy modeli są paradygmaty, „wzorcujące" sposoby postępowania w opisie prowadzonych badań. Celem badań jest próba wypełnienia luki poznawczej w wyjaśnianiu funkcjonowania przedsiębiorstw w dobie cyfryzacji gospodarki opartej na wiedzy. W pracy przedstawiono zarządzanie procesami biznesowymi, w szczególności e-procesami,

jako głównych nośników danych, informacji i wiedzy w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw[1] oraz dokonano próby opisu wybranych metod zarządzania strategicznego w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw. Na wstępie przedstawiono paradygmaty dla przyjętych w pracy modeli zarządzania procesami w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw (akronim angielski-CSO).

## 1. PRZYJĘTE PARADYGMATY

Za strategiczny kontekst zarządzania procesami w CSO, należy przyjąć kluczowy element zasobów organizacji, jakim jest wiedza i związany z nią mechanizm organizacyjnego uczenia się. Tego mechanizmu nie można wdrożyć inaczej niż z pomocą systemów teleinformatycznych i sieci komputerowych, które wspomagają organizację w strukturalizacji procesów nad przepływami danych, informacji i wiedzy. Stańczyk-Hugiet, wskazuje, że *„….uczenie się organizacji jest związane z tworzeniem wiedzy organizacyjnej przez stwarzanie odpowiednich warunków.., …a kluczowym czynnikiem… są relacje wewnątrz organizacji, sprzyjające wymianie wiedzy"* [w: Krupski, 2005, s. 201]. Strukturalizacja relacji (więzi informacyjnych, technologicznych, funkcjonalnych i służbowych), następuje wtedy, gdy budowana jest organizacja opartą na procesach (w tym procesach uczenia się) [op. cit., s. 223, Cieśliński, 2011]. Przedstawione w niniejszych badaniach modele zarządzania procesami w CSO, „wzorcowane" są na bazie dwóch paradygmatów opisanych przez Rafała Krupskiego [1996, s. 97], strukturalno-systemowym, którego zasadniczymi elementami są: Strategia, Struktura, System oraz interpretatywnym, którego elementami są: Cele, Procesy, Ludzie. W przypadku zarządzania procesami wiedzy w CSO, mamy do czynienia z dwoma, różniącymi się ontycznie przedmiotami. Mianowicie, systemy informatyczne i sieci komputerowe mieszczą się w paradygmacie strukturalno-systemowym, a strategia w tym obszarze implementowana jest na bazie podejścia synoptycznego. Natomiast procesy ucznia się i zarządzania przepływami wiedzy w organizacji mieszczą się w paradygmacie interpretatywnym i wymaga inkrementalnego podejścia do strategii, czyli próby ciągłego aktualizowania wiedzy, na bazie, której tworzone są nowe modele biznesu. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy jest geometryczny postęp w rozwoju technologii teleinformatycznych, które uaktualniły znaczenie faktu, że duża przestrzeń organizacji współczesnych przedsiębiorstw, została „zawłaszczona" przez systemy informatyczne i sieci komputerowe. Stąd, kontekst strategiczny zarządzania musi z jednej strony uwypuklać elementy nowoczesnych technologii teleinformatycznych (synoptyczne podejście do identyfikacji strategii-paradygmat strukturalno-systemowy), z drugiej stro-

[1] Cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw (*the cyber- space of the organizational-CSO*), oznacza hipertekstowe, interaktywne i wirtualne powiązanie wymianą energoinformacji jednostek wewnątrz organizacyjnych i między organizacyjnych przedsiębiorstwa. Przestrzeń utworzona przez sieć komputerową składającą się z serwerów, interfejsów i bazy danych umożliwiających uruchomienie mechanizmu łączącego komputery, a z ich pomocą ich klientów (strategia klienta –serwer) [Vaskievich, 1995, s. 115, 362, Cieśliński, 2011a]

ny wiedzę i jej przepływy (inkrementalne podejście do identyfikacji strategii-paradygmat interpretatywny). Budowanie potencjału organizacyjnego musi więc bazować na dwóch „wzorcach" postępowania badawczego.

## 2. WYBRANE METODY STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA I ICH KONSEKWENCJE DLA ZARZĄDZANIA CYBERPRZESTRZENIĄ ORGANIZACYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTW

W zarządzaniu strategicznym można zdefiniować nowe pojęcie, jakim jest e-strategia. Proponuje się przyjąć definicję projektującą e-strategii – a mianowicie jest to desygnat (wszystko, co nie ma zaznaczenia pustego) wszystkich działań organizacji w przestrzeni utworzonej przez system informatyczny (modułowy, zintegrowany lub inteligentny) i sieci komputerowej (intra, inter i eksternet), których celem jest uzyskanie unikalnej przewagi konkurencyjnej oraz przetrwanie. W cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw występują obok e-strategii, e-zarządzanie i e-procesy. Według Ch*andlera,…" strategia to proces długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunku działania i alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów"* [Krupski, 1996,s.10]. Powyższa definicja wskazuje na konieczność identyfikowania i optymalnej alokacji zasobów, które w przypadku strategicznego zarządzania cyberprzestrzenią organizacyjną przedsiębiorstw dotyczą przede wszystkim zasobów energoinformacyjnych, czyli wiedzy i związanej z nią planów i scenariuszy działania [Hugiet-Stańczyk, 2007, Perechuda, 2005]. Niezbędne staje się zastosowanie teorii grafów (CMP, PERT, diagramy Gantta) [Cieśliński, 2011] w planowaniu strategicznym, jako elementu sprzyjającego poszerzaniu „pola znaczeń" CSO [Cieśliński, 2011a], co na przykładzie procesu implementacji strategii można zapisać w następująco:

1. Przeczytanie planu strategicznego-konotacja.
2. Opis planu strategicznego wg poziomu zrozumienia-denotacja.
3. Wyjaśnienie strategii wg znaczenia dla poszczególnych grup odniesienia.
4. Prezentacja strategii innym grupom.
5. Opis strategii przez osoby w grupie.

W zarządzaniu strategicznym CSO analiza własnego potencjału dotyczy przede wszystkim zasobów energoinformacyjnych, czyli jak twierdzi Krupski [2005], takiego potencjału, który pozwoli nieskrępowanie realizować każdą nadarzającą się okazję do zrobienia biznesu. Natomiast analizę konkurencyjności powinniśmy sprowadzić do oceny cykliczności pojawiania się innowacji Zastosowanie metody scenariuszowej w zarządzaniu strategicznym CSO generuje następujące problemy:

1. Czy uwzględniają one stałość (procesy realne), zmienność (procesy kierownicze) i turbulentność (e-procesy) działania przedsiębiorstwa?

2. Czy monitorowana jest cykliczność przebiegu wszystkich procesów w kategorii ich koherencji i dążenia do ich interferencyjności?

Głównym czynnikiem determinującym wykorzystanie metody scenariuszowej w strategicznym zarządzaniu CSO jest rozwój systemów informatycznych i sieci komputerowych. Nieciągłość (momenty bifurkacji) powstająca w realizowaniu (impelentacji) przyjętego modelu biznesu, spowodowana jest przeskokami między przeszłością a teraźniejszością oraz między teraźniejszością a przyszłością [Perechuda, 2011]. Można ją „osłabić" (a może wzmocnić?) poprzez projektowanie scenariuszy nowych modeli biznesu, z wykorzystaniem wewnętrznych systemów informatycznych oraz sieci komputerowych poprzez stałe (on-line) ich aktualizowanie. W zarządzaniu strategicznym CSO, scenariusze mogą dotyczyć następujących obszarów działania przedsiębiorstwa:

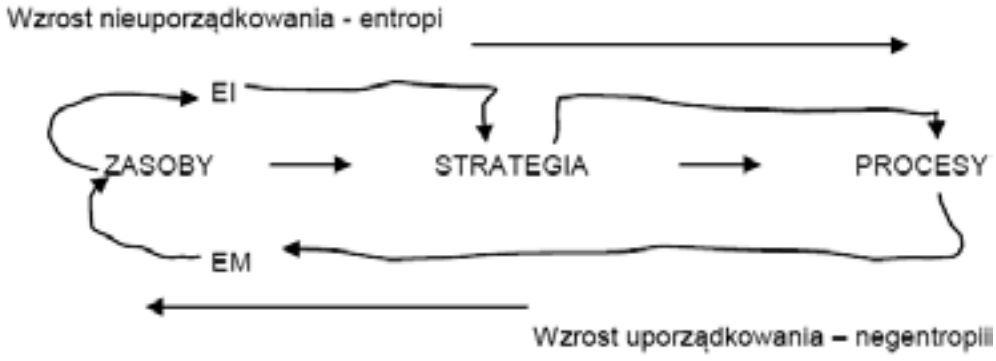
1. Zdarzeń, procesów i rzeczy.
2. Trenasgresyjnych projekcji rozwoju przedsiębiorstwa.
3. Mapowania procesów, mających wpływ na przyszłe działania przedsiębiorstwa, a w szczególności [Cieśliński, 2000, 2011]:
   a) Mapowanie procesów krytycznych z punktu wiedzenia kluczowych zasobów przedsiębiorstwa.
   b) Mapowanie procesów nieciągłości zmian organizacyjnych, uwzględniających przebieg i cykliczność procesów.

## 3. MIĘDZY REFLEKSJĄ A DZIAŁANIEM-PROBLEMY IMPLEMENTACJI STRATEGII

Strategia i jej założenia, mogą być skutecznie realizowane z pomocą podejścia procesowego. To funkcjonujące w organizacji procesy realizują przyjęte w planach strategicznych założenia i de facto stanowią podstawowy krok w jej implementacji. Jeżeli funkcjonują one niezależnie od przyjętej strategii, należy zmienić procesy. Można mieć wspaniały plan strategiczny, a w nim nowoczesny model biznesu i być cały czas w sferze refleksji, dopóki procesy biznesowe nie zaczną być nośnikami energoinformacji (EI) zawartych w przyjętym przez przedsiębiorstwo modelu biznesu i jednocześnie wykorzystując zasilenia energomaterialne (EM), realizować procesy produkcyjne czy usługowe (rys. nr 1). Poniższy model opisuje i wyjaśnia tezę, że wraz z rozwojem organizacyjnym i standaryzowaniem procesów organizacji, wzrasta uporządkowanie i odwrotnie, każda zmiana i wpływ innowacyjnych koncepcji zawartych w nowym modelu biznesu, wprowadza nieuporządkowanie-wzrost negentropii.

A zatem, projektowanie współczesnych modeli biznesu, wynikających z planów strategicznych przedsiębiorstw i ich implementacja może być uwarunkowane następującymi czynnikami:

1. Wiedzą, jako zasobem strategicznym przedsiębiorstwa, od której zależy trwała unikatowość konkurencyjna przedsiębiorstw [Stańczyk-Hugiet E., 2007].



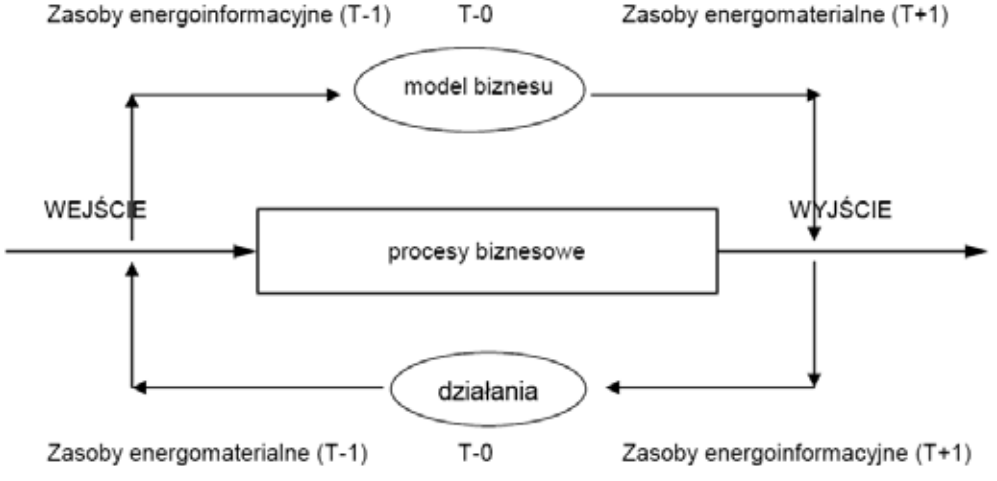

**Rysunek 1. Model sprzężenia, jako cykliczność transformacji i zmian**
Źródło: Opracowanie własne

2. Zdefiniowanymi procesami biznesowymi [Cieśliński, 2000] ustrukturalizowanymi w postaci map przepływów wiedzy (*the maps of the flows of knowledge* MfK) [Perechuda, Cieśliński, 2001, w: Krzakiewicz].
3. Umiejętnością wykorzystania systemów ICT i sieci komputerowych do zarządzania utworzoną z ich pomocą cyberprzestrzenią organizacyjną przedsiębiorstw (*the cyber – space of the organizational – CSO*) [Varnecke, 1996, Windolf, 2002 Cieśliński, 2011a,b,].
4. Możliwością wdrożenia mechanizmów organizacyjnego uczenia się (*learning organization* – LO), z zastosowaniem podejścia procesowego do zarządzania przepływami wiedzy [Stańczyk-Hugiet, w: Krupski R., 2005, Rokita, 2003].
5. Dynamicznym rozwojem struktur sieciowych organizacji (*Organizational Network* – ON), ze szczególnym uwzględnieniem przepływów wiedzy w jej cyberprzestrzeni [Seung Ho Park, 1996, Windolf, 2002, Ebers, 2002, Perechuda, 2011].

Pozyskiwanie, dyfuzja oraz komercjalizacja wiedzy to proces nieregularny i nieliniowy[2], co jest typową cechą procesów projektowania nowych modeli biznesu, planów i scenariuszy strategicznych jak i e-procesów, które występują w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw. Stanowią one istotny czynnik bifurkacyjny[3] dla procesów kierowania i regularnych procesów liniowych (procesy realne-procesy wytwarzania, produkcji czy usług), w generowaniu nowych idei i innowacji. Zaburzenia te, mogą zmieniać działania przedsiębiorstw na poziomie taktycznym (procesy biznesowe) i na poziomie operacyjnym (szczegółowe działania występujące w procesach). Używając języka cybernetyki można wyróżnić dwa rodzaje zasobów organizacji. Zasoby energoinformacyjne przedsiębiorstwa to miedzy innymi plany, scenariusze i modele biznesu prognozowane, jako przyszłe stany rzeczy (T+1).

[2] Stanisław Czaja pisze o nieregularnych procesach nieliniowych w kontekście entropijnej teorii wartości [1997, s. 49].
[3] Op. cit. Bifurkacja – stan zaburzenia trajektorii przebiegu procesów

Zgodnie z teorią metacybernetyki [Kossecki, 2005], mogą one mieć wpływ na aktualną (teraźniejszą T-0) sytuację przedsiębiorstwa. Na aktualną sytuację przedsiębiorstwa ma również wpływ historia działania przedsiębiorstwa (T-1) i efekty, jakie przedsiębiorstwo odniosło w przeszłości (zasoby energomaterialne – zyski, wielkość produkcji, sprzedaż). Wskazać można na potrzebę prowadzenia badań nad opisanymi relacjami i oddziaływaniem wymienionych wyżej czynników. Rysunek nr 2 opisuje model tych relacji i oddziaływań (rys. nr 2).




**Rysunek 2. Model przepływów zasobów przedsiębiorstwa w ujęciu procesowym**

Źródło: Opracowanie własne[źródło inspiracji, Krupski,1996, s.96, Kossecki, 2005).

Jak powiada Stephen Howking [2005, s. 90]" *...wszechświat mógł się narodzić z najmniejsze możliwej niejednorodności, dopuszczonej zasadą nieoznaczoności* (zasada sformułowana przez W. Heisenbergera w 1927 roku-przypis autor). Najmniejsza turbulencja procesów biznesowych może generować inne „trajektorie" ich przebiegu, co przełożyć się może na pojawienie się nowych zdarzeń gospodarczych, tak wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa (nie zawsze możliwej do zaobserwowania, szczególnie w cyberprzestrzeni – zasada nieoznaczoności).

## 4. E-PROCESY

Wg B. Comonera wszystko jest powiązane w powszechnej sieci współzależności, wszystko musi się gdzieś podziać, niczego nie ma za darmo [Czaja, 1997, s. 77]. Entropii podlega większość procesów biznesowych, natomiast efektem działania strumienia negentropii są innowacje, jako chwilowy w czasoprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw element zaburzenia w liniowym przebiegu tych procesów (bifurkacji), tłumaczony w teorii chaosu przez pojęcie atraktora-nieregularnego procesu nieliniowego [Czaja,

1997, ss. 44, 49, 136, 62]. Kontynuując ten wątek badań, wskazać można na konieczność fenomenologicznego podejścia do interpretacji e-procesów. E-procesy jako główne nośniki danych, informacji i wiedzy stanowić mogą obszar, w którym zdarzać się może zaburzenie poprzez tzw. „furtki heurystyczne", czyli próby człowieka lub zespołów uczestniczących w danym procesie w zakresie ich interpretacji (czyli od znaku do znaczenia). Ważne jest, czy dany znak mieści się w „polu znaczeń", czyli jest informacją niepustą. Zarządzanie przepływami wiedzy i wdrażanie mechanizmów organizacyjnego uczenia się w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw, uwarunkowane jest dwoma czynnikami: indywidualnym i organizacyjnym. Pierwszy stanowi podstawę rozwoju drugiego. Proces indywidualnego ucznia się zależy od trzech sfer postawy każdego pracownika; sfery emocjonalnej (czy pracownik jest zainteresowany w ogóle nabywaniem wiedzy?), sfery poznawczej (jak przebiegają procesy indywidualnego uczenia się pracownika?) i trzeciej, najważniejszej z perspektywy przełamywania barier związanych dyfuzją wiedzy w organizacji, a mianowicie sfery behawioralnej (czy zachowania pracownika sprzyjające lub utrudniające przepływ wiedzy w organizacji?). Poza czynnikiem indywidualnym, ważne jest czy organizacja stwarza odpowiednie warunki do tego, aby jeżeli już postawa pracownika jest odpowiednia czy występuje w organizacji „kierowana swoboda" budowy niezbędnych relacji w dyfuzji wiedzy. Z punktu widzenia efektywności dzielenia się wiedzą w Organizacji, podejście procesowe strukturalizuje potrzeby związane z wiedzą oraz wskazuje osoby odpowiedzialne i czas, w jakim dana wiedza powinna być przekazana [Perechuda, Cieśliński, 2001]. Jak już wcześniej wspomniano, nośnikami wiedzy są między innymi e-procesy. Zadaniem e-procesów, jest koordynowanie działań związanych z pozyskiwaniem, dyfuzją i komercjalizacją danych, informacji i wiedzy (tab. nr 1).

**Tabela 1. Struktura procesu zarządzania wiedzą**

| Struktura procesu zarządzania wiedzą | Dane | Informacja | Wiedza |
|---|---|---|---|
| Pozyskiwanie | X | | |
| Dyfuzja | | X | |
| Komercjalizacja | | | X |

Źródło: Opracowanie własne.

E-procesy pozyskują wiedzę z systemów zarządzania informacją (modułowe, zintegrowane, inteligentne systemy przetwarzania informacji) oraz z sieci komputerowych (intraprocesy, interprocesy i eksternprocesy). Natomiast, obok e-procesów występują procesy realne (wytwórcze, usługowe, główne i pomocnicze), których celem jest dostarczenie produktu lub usługi, a całość koordynowana jest poprzez procesy kierownicze, których celem jest miedzy innymi, podejmowanie decyzji (tab. nr 2).

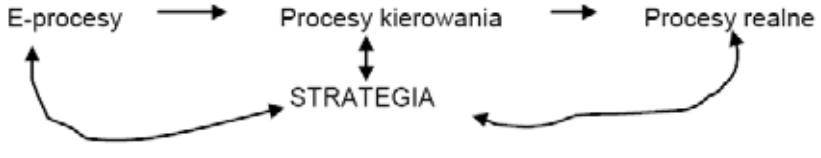
**Tabela 2. Rodzaje procesów i ich cele**

| Procesy/cele | Wiedza | Decyzja | Produkt/usługa |
|---|---|---|---|
| E-procesy | X → | → | → |
| Kierownicze | ← | X | → |
| Realne | ← | ← | X |

Źródło: Opracowanie własne.

## 5. MIĘDZY KOHERENCJĄ A ROZPROSZENIEM

Cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw (COP) to wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne, sieciowe powiązania, rozwijane pod wpływem komputerowych systemów teleinformatycznych i sieci komputerowych [Cieśliński, 2011a, b, Kossecki, 2005]. Z perspektywy informatycznej, cyberprzestrzeń organizacyjna przedsiębiorstw to przestrzeń utworzona między klientami a serwerami, a poprzez interfejsy i bazy danych [Vaskievitch, 1995, s. 321-363] zarządza się e-procesami. Głównym celem e-procesów jest dostarczanie użytecznej wiedzy dla procesów kierowniczych – do podejmowania decyzji, dla procesów realnych – do optymalizowania przepływów pracy, produktów, wyrobów i usług (rys. nr 3).




**Rysunek 3. Strategia, jako czynnik koherencji procesów biznesowych**
Źródło: Opracowanie własne.

Temporalna analiza współczesnej przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw pozwala założyć, że czasowe aktualizacje wiedzy pozyskanej z wewnętrznych systemów informatycznych i z sieci komputerowych, tworzą byt, który wpływa na realizowany przez przedsiębiorstwo model biznesu. Nie tylko to, co rzeczywiście przedsiębiorstwo dokonało, ale i to, co zaplanowało wpływa na to jak organizacja funkcjonuje. A zatem, sama strategia jak i zarządzanie strategiczne w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw, nabiera innej jakości. Planowanie długofalowych działań przedsiębiorstwa uwarunkowane jest:

1. Standaryzowaniem e-procesów umożliwiającym większą przewidywalność i skuteczność realizacji strategii [Niemczyk, s. 89, w: Krupski, 2005] i organizacyjnego uczenia się w zakresie dyfuzji wiedzy (w kon-

tekście strategicznym) [Stańczyk-Hugiet, s. 203, 212, w: Krupski, 2005].

2. Koherencją między efektami działania procesów, czyli cyklami przepływów wiedzy w e-procesach, decyzjami w procesach kierowania i cyklami wytwarzania lub świadczenia usług w procesach realnych.

## PODSUMOWANIE

Strategiczne zarządzanie procesami wiedzy w cyberprzestrzeni organizacyjne przedsiębiorstw powinno uwzględniać:

1. Dwa rodzaje paradygmatów; strukturalno-systemowy i interpretatywny. Pierwszy może służyć „wzorcowaniu" postępowania w opisie i wyjaśnianiu modelu funkcjonowania CSO. Drugi, w opisie i wyjaśnianiu zarządzania wiedzą (wynika z zasady nieoznaczoności).
2. Kluczowe dla trwałej unikatowości działań przedsiębiorstwa są procesy organizacyjnego uczenia się, które pozwalają na zbudowanie mechanizmów organizacyjnych bazujących na podejściu procesowym do pozyskiwania, dyfuzji i komercjalizacji wiedzy.
3. Występowanie trzech typów procesów, e-procesy, procesy kierowania i procesy realne.
5. W cyberprzestrzeni mamy do czynienia z e-stratgią, e-zarządzaniem i e-procesami, których zdaniem jest identyfikowanie kluczowych zasobów i zarządzanie nimi w obszarze CSO.
6. Próby budowania koherencji miedzy trzema procesami (e-procesami, kierowniczymi i realnymi), ponieważ ich efekty powstają z różną częstotliwością, od mikro (e-procesy), przez mezo (procesy kierownicze) do makro (procesy realne). Różna skala procesów mikro, mezo i makro powoduje powstawanie efektów z różną częstotliwością i w różnym czasie.
8. W poszukiwaniu metod strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem w jego CSO można stosować metodę scenariuszową ze szczególnym uwzględnieniem scenariuszy w postaci prognostycznych map procesów zarządzania wiedzą i projektowania zmian organizacyjnych.
9. CSO można uznać za zasób strategiczny przedsiębiorstw, uwzględniając efektywność wykorzystania zintegrowanych systemów zarządzania informacją i sieci komputerowych.
10. Zasadę nieoznaczoności, która wskazuje, że nie mamy złych metod, ale przedmiot badań, strategia w obszarze systemów teleinformatycznych i strategia zarządzania procesami wiedzy w CSO, to sprzężone ze sobą elementy tego samego obszaru. Dokładny pomiar jednego, wyklucza taki sam poziom szczegółowości w pomiarze drugiego.

## LITERATURA

[1] Cieśliński W., *Egzemplifikacja zagadnień identyfikacji i implementacji strategii w ujęciu procesowym,* w: *Zarządzanie strategiczne: badania i koncepcje*, (red.) R. Krupskiego, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 195-204.

[2] Cieśliński W.B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw*. Model platformy treningu procesowego. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław, 2011.

[3] Cieśliński W.B., *Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni-problemy barier wzrostu*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu*, (red.) Skalik J., UE, Wrocław, 2011a.

[4] Cieśliński W.B., *Metacybernetyczne aspekty zarządzania procesami wiedzy*, WSE w Białymstoku, 2011b.

[5] Czaja S., *Teoriopoznawcze i metodologiczne konsekwencje wprowadzenia prawa entropii do teorii ekonomii*. AE Wrocław, 1997.

[6] Ebers M., *Explaining Inter-Organizational Networks*, Oxford University Press, Oxford-New York, 2002.

[7] Kossecki J., *Metacybernetyka*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce, Warszawa, 2005.

[8] Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław, 1996.

[9] Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PTE, Warszawa 2005.

[10] Niemczyk J.*; Zarządzanie procesami…* w: Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PTE, Warszawa, 2005.

[11] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2001.

[12] Perechuda K., Cieśliński W., *Zarządzanie mapami wiedzy, czyli jak przełożyć cele strategiczne na cele operacyjne – aspekty kulturowe i organizacyjne wdrażania strategii w przedsiębiorstwie,* w: *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, red. nauk. K. Krzakiewicz, Poznań: Akademia Ekonomiczna, 2001, s. 150-153.

[13] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 2005.

[14] Perechuda K., *Krystalizacja wiedzy w organizacji*, WSE w Białymstoku, 2011.

[15] Rokita J., *Organizacja ucząca się,* PN, AE w Katowicach, 2003.

[16] Seung Ho Park, *Managing an Interorganizational Network*, „Organizational Studiem", vol. 17 nr 5, 1996.

[17] Stańczyk-Hugiet E. *Organizacja ucząca się*, w: red. Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa, 2006.

[18] Vaskievitch V., *Strategia klient-serwer*, DIP, Warszawa, 1996.

[19] Windolf P., *Corporate Networks In Europe and the United States*, Oxford University Press, Oxford New York, 2002.

## STRESZCZENIE

Organizacje rozwijają się pod przemożnym wpływem technologii informatycznych i sieci komputerowych. W pracy przedstawiono model zarządzania procesami wiedzy w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw, stawiając tezę, że strategiczny kontekst tego zagadnienia to wskazanie, że kluczowym zasobem umożliwiającym uzyskanie trwałej, unikalnej przewagi konkurencyjnej jest budowa mechanizmu organizacyjnego bazującego na podejściu procesowym w zarządzaniu wiedzą. Orientacja na procesy jest integratorem inkrementalnych i synoptycznych strategii powstających pod wpływem rozwoju cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw (*the cyber – space of the Organizational – CSO*) i oznacza hipertekstowe, interaktywne i wirtualne powiązanie wymianą energoinformacji jednostek wewnątrz organizacyjnych i między organizacyjnych przedsiębiorstwa. W pracy przedstawiono zarządzanie procesami biznesowymi, w szczególności e-procesami, jako głównych nośników danych, informacji i wiedzy oraz dokonano próby opisu wybranych metod zarządzania strategicznego w cyberprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstw.
**Słowa kluczowe**: strategia, zarządzanie procesami, cyberprzestrzeń organizacyjna, zarządzanie wiedzą, organizacyjne uczenie się.

## SUMMARY

**The strategic context of the management processes in the organizational cyber – space of enterprises**

The strategic context of the management was introduced in the work business processes, in the peculiarity the e-processes, as the main carriers of data, information and knowledge in the organizational cyber – space of enterprises
**Key words**: strategy, management processes, organizational cyber – space, management know, learning organization

Karolina Mazur
Uniwersytet Zielonogórski

# Postawa pracownika jako zasób strategiczny organizacji

## WSTĘP

Analiza transakcji i kontraktów w ujęciu zasobowym coraz częściej wykracza poza analizę na poziomie relacji międzyorganizacyjnych[1]. Pracownicy jako posiadacze zasobów niematerialnych i osoby, które mogą je właściwe skomercjalizować, są coraz częściej obejmowani tą analizą, szczególnie w kwestii tworzenia wartości oraz jej przywłaszczania. Obie kwestie: tworzenia i przywłaszczania (bądź przechwytywania) wartości mają wiele wspólnego z koncepcją wymiany społecznej, szczególnie w silnie zdematerializowanych procesach biznesowych.

Dla ujęcia zasobowego, właściwym i najczęściej stosowanym poziomem analizy jest poziom *makro*. Kwestia strategicznych relacji międzyorganizacyjnych została wielokrotnie już podniesiona zarówno w Polsce, jak i za granicą. Jednakże w przypadku analizy kwestii własności zasobów niematerialnych takie podejście nie jest wystarczające. Pracownik staje się właścicielem zasobów niematerialnych mających często znaczenie strategiczne. Dlatego analiza transakcji pomiędzy nim a organizacją wymaga rozszerzenia obszaru badawczego. Pracownik staje się dzisiaj interesariuszem i partnerem w biznesie. Podejmuje on często część ryzyka rynku[2]. Dlatego może czuć się także uprawniony do przywłaszczania części wytwarzanej wartości. Sprzyjają temu również formy zatrudnienia stosowane w niektórych sektorach. Umożliwiają one pracownikom domaganie się korzyści i udziałów w wypracowanym zysku. Niejednokrotnie prowadzi to do utraty przez praco-

[1] K. Mazur, *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, 2011.
[2] P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters-Kluwer, Kraków, 2008, s. 22.

dawców i udziałowców określonych korzyści[3]. Pracownik i organizacja stają się stronami w kontrakcie, w którym określane są warunki wymiany zarówno ekonomicznej, jak i społecznej. Dlatego w analizie strategicznej wymagane jest zastosowanie narzędzi badań społecznych. Do narzędzi tych można zaliczyć na przykład pomiar zaangażowania organizacyjnego, które powoduje zwiększoną wydajność pracownika oraz wstrzymuje go przed odejściem z organizacji. W pierwszym przypadku można mówić o zwiększonej zdolności do generowania renty, np. przez zasoby wiedzy. Przypadek drugi to sytuacja, w której organizacja ma zwiększoną kontrolę nad zasobami niematerialnymi oraz nad dystrybucją renty wytworzonej w procesie ich eksploatacji[4].

Ponownie zatem pojawia się problematyka wymiany społecznej w odniesieniu do zarządzania zasobami niematerialnymi. Wymiana ta może obejmować różnorodne wartości, a równowaga w tym procesie determinuje jakość realizacji celów organizacji. Dla organizacji gospodarczej zatem najważniejsze będą korzyści ekonomiczne, dla których została ona powołana. Dlatego w zamian za wszystko, co organizacja oferuje pracownikowi, spodziewa się ona głównie korzyści ekonomicznych będących wynikiem pracy zmotywowanych pracowników i skutkiem przyjęcia przez nich odpowiednich postaw. Już B. De Wit i R. Meyer bowiem umieścili postawy pracowników w grupie zasobów strategicznych[5]. Wprawdzie pojęcie to nie jest jednoznacznie zdefiniowane, jednakże można tu przyjąć definicję P.G. Zimbardo i M.R. Leippe, którzy postawę rozumieją jako system składający się z wielu elementów: intencji zachowań, zachowań, elementów poznawczych i reakcji uczuciowych[6]. Można założyć, że postawa pracowników rozumiana w taki sposób i ukierunkowana na dostarczenie organizacji korzyści jest główną niematerialną wartością, której pracodawca oczekuje od pracownika[7].

To postawy determinują proces tworzenia wartości przez ich wpływ na wydajność indywidualną pracownika[8]. Determinują one także przechwytywanie renty przez organizację.

Sama kwestia wydajności została także podniesiona w innej koncepcji, która rozwinęła się w ostatnim dziesięcioleciu w ramach psychologii pozytywnej. Jest to koncepcja pozytywnego kapitału psychologicznego (ang. *psychological capital*, *PsyCap*), której autorem był M.E.P. Seligman. Zauważył on, że istnieją pewne indywidualne czynniki wpływające na efektywność organizacji. Grupę tych czynników nazwał on pozytywnym kapitałem psychologicznym. Należy do nich nadzieja, optymizm, odnawialność zasobów psychologicznych oraz poczucie sprawstwa. Ten sam autor oraz jego na-

---

[3] A.S. Chacar, W. Hesterly, *Institutional Settings and Rent Appropriation by Knowledge-based Employees: The Case of Major League Baseball*, "Managerial and Decision Economics", 2008, vol. 29, s. 117-136.

[4] K. Mazur, *Tworzenie*.... op. cit., s. 103-110.

[5] B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa, 2007, s. 163.

[6] P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań, 1991, s. 52-53.

[7] K. Mazur, *Tworzenie*.... op. cit., 103-110.

[8] P.M. Blau, *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy „NOMOS", Kraków, 2009

stępcy stwierdzili także, że pozytywny kapitał psychologiczny stanowi cenny zasób organizacji gospodarczej, ponieważ kształtuje klimat organizacyjny. Ten zaś jest przyczyną określonych postaw pracowników wobec pracy. Postawy te, według autorów koncepcji, prowadzą do wyników związanych z pracą (ang. *work related outcomes*), które mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne[9]. Do koncepcji kapitału psychologicznego zbliżone są także: teoria inteligencji emocjonalnej odniesiona do miejsca pracy[10] oraz teoria komercjalizacji ludzkich uczuć[11]. Można zatem założyć, że postawa pracownika jest elementem tworzenia wartości i determinuje możliwości utrzymywania kontroli nad zasobami niematerialnymi oraz rentami przez nie generowanymi[12].

## 1. MIEJSCE POSTAWY W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI W ORGANIZACJI

Jednym z modeli pośrednio opisujących miejsce postawy w procesie tworzenia wartości jest trójskładnikowy model zaangażowania organizacyjnego opublikowany w 2002 roku przez J. P. Meyera i jej współpracowników. Model ten odnosi się do takiej postawy, jak zaangażowanie organizacyjne, która jest przyczyną określonych zachowań w stosunku do pracy. Autorzy ci wspominali o trzech rodzajach zaangażowania organizacyjnego afektywnego, kontynuacyjnego (zwanego także zaangażowaniem trwania) i normatywnego oraz przyporządkowali im odpowiednie poprzedniki. Dodatkowo zasugerowali oni istnienie różnych czynników skorelowanych z zaangażowaniem organizacyjnym, nie grupowali ich jednak. Ponadto zidentyfikowali oni trzy rodzaje skutków zaangażowania: intencje odejścia z pracy i odejście (czyli postawa i zachowanie), zachowanie w miejscu pracy oraz zdrowie i pomyślność pracownika[13]. Praca J.P. Meyer i jej współpracowników dowodzi tego, iż postawy i zachowania biorą czynny udział z procesie tworzenia wartości przez organizację oraz wpływają na proces przywłaszczania tej wartości. Model ten jednak nie jest wystarczający do pełnego opisania tych

---

[9] F. Luthans, K.W. Luthans, B.C. Luthans, *Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital*, „Business Horizons", 2004, vol. 47, no. 1, s. 45-50. F. Luthans, S.M. Norman, B.J. Avolio, J.B. Avey, *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship*, „Journal of Organizational Behavior", vol. 29, 2008, s. 219-238.

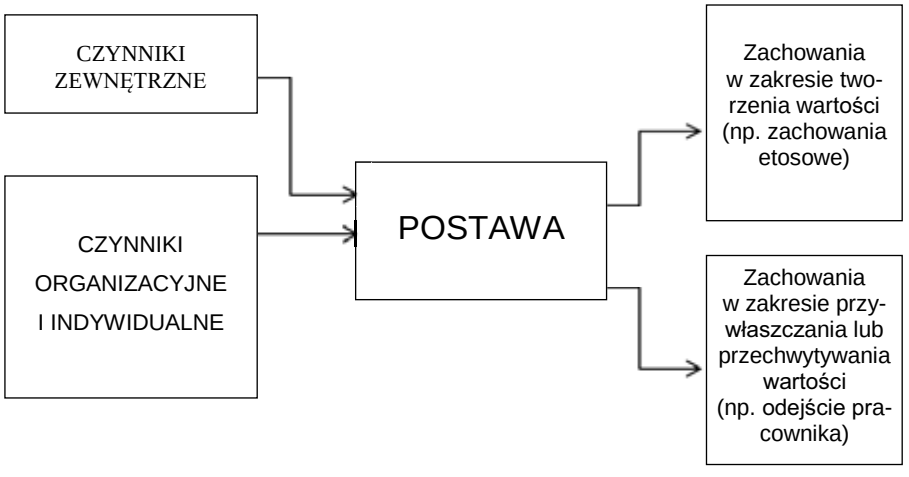
[10] S. H. Rahim, M.I. Malik, *Emotional Intelligence & Organizational Performance: (A Case Study of Banking Sector in Pakistan)*, "International Journal of Business and Management", vol. 5, no. 10, 2010, s. 191-198, N. Strivastava, K.N. Nait, *Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour*, "The Indian Journal of Industrial Relations", vol. 46, no. 2, 2010, s. 313-326.

[11] Hochschild A.R., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, PWN, Warszawa, 2009.

[12] K. Mazur, *Tworzenie*.... op. cit., 103-110.

[13] J. P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolonsky, *Affective, Continuance and Normative Commitmentto the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, Consequences*, "Journal of Vocational Behavior", vol. 61, 2002, s. 22, za: K. Mazur, *Tworzenie* .... op. cit., 106.

zjawisk. Dlatego można zaproponować ogólny schemat zależności przedstawiony na Rysunku 1.




**Rysunek 1. Postawa pracownika a tworzenie i przywłaszczenie wartości**

*Źródło:* opracowanie własne

Na określone postawy pracowników wpływ ma wiele czynników. Są to zapewne przede wszystkim różnice indywidualne. Ludzie przyjmują postawy w zależności od tego, kim są, jakie wzorce spotkali w swoim życiu oraz jaka jest ich indywidualna percepcja danej sytuacji. Podczas pracy wchodzą oni w interakcje z innymi pracownikami i z przedstawicielami zarządu. Według niektórych autorów to właśnie ci przedstawiciele stanowią dla pracowników odpowiednik organizacji. Zatem czynniki organizacyjne, zarówno w zakresie relacji miedzy pracownikami, jak i w zakresie relacji pracowników z organizacjami w dużym stopniu determinują postawy i zachowania[14]. Nie można także ignorować wpływu otoczenia na postawy i zachowania. Sytuacja na rynku pracy i inne czynniki ekonomiczne wpływają na skłonność pracowników do podejmowania określonych działań[15]. Także uwarunkowania kulturowe wpływają na postawy, szczególnie w zakresie zaangażowania organizacyjnego normatywnego.

[14] K. Mazur, *Tworzenie ….* op. cit., 106, K. Mazur, *The impact of organizational justice on employee behaviour related to value creation. A meta-analysis*, "Management", 2011, vol. 15, no. 2, s. 105-118.

[15] K. Mazur, *Siła przetargowa pracownika a przechwytywanie renty ekonomicznej*, w: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2010, s. 283-291.

Do czynników organizacyjnych należy, poza innymi, kształt kontraktu psychologicznego oraz stopień jego wypełnienia[16]. Warto zauważyć, że czynniki znajdujące się w różnych grupach mogą wchodzić w interakcje.

Postawa pracownika prowadzi do określonych zachowań, które można podzielić na dwie grupy. Pierwsza z nich to takie zachowania, które przyczyniają się do tworzenia wartości. Zaliczyć do nich można przede wszystkich zachowania etosowe (ang. *organizational citizenship behavior*), czyli działania zorientowane na podniesienie wydajności pracy i nie wynikające z wypełnianej przez pracownika roli społecznej (stąd ich anglojęzyczna nazwa *extra-role performance*). Dzięki nim organizacja czerpie takie korzyści, jak dzielenie ryzyka z pracownikami, identyfikacja pracowników z celami organizacji oraz społeczna odpowiedzialność zorientowana na długoterminowe budowanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu (ang. *organization oriented citizenship behavior*). Dzięki nim także pracownicy pomagają jeden drugiemu w realizacji zadań wspierając się nawzajem (ang. *individually oriented organizational citizenship behavior*). Druga grupa zachowań determinuje proces zatrzymania wartości i korzyści z posiadanych zasobów w organizacji. Poprzez odejście z pracy pracownika organizacja może utracić kontrolę nad cennymi zasobami wiedzy a czasami nad relacjami z klientami. Wprowadzenie technicznych i organizacyjno-prawnych zabezpieczeń jest skuteczne w ograniczonym stopniu i tylko wtedy, gdy jest ono zgodne z wolą pracowników. Dlatego istotne jest uzyskanie takiej postawy, która nie jest zorientowana na odejście.

## 2. RODZAJE POSTAW I ZACHOWAŃ UCZESTNICZĄCYCH W TWORZENIU I PRZECHWYTYWANIU WARTOŚCI

Wśród licznych publikacji dotyczących postaw i zachowań w kontekście tworzenia wartości, można znaleźć trzy główne, powtarzające się koncepcje. We wszystkich przypadkach wyodrębniane są postawy lub zachowania „ku wartości" oraz „przeciw wartości". W ten sposób powstały pary postaw lub zachowań: zaangażowanie pracownika i jego wycofanie, zachowania etosowe i zachowanie przeciwskuteczne, zachowania produktywne i destrukcyjne w modelu EVLN[17].

W Tabeli 1 przedstawione zostało podsumowanie trzech podejść, w ramach których pojawiają się postawy i zachowania mające szczególne znaczenie w procesie tworzenia wartości.

---

[16] H. Zhao i in., *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis*, „Personnel Psychology", 2007, vol. 60, nr 3, s. 655; K. Mazur, *Destrukcyjne reakcje na pogwałcenie kontraktu psychologicznego – wyzwanie dla menedżera w branży informatycznej*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2010, s. 481-490.

[17] K. Mazur, *Tworzenie* .... op. cit., s. 104.

**Tabela 1. Zachowania pracowników a tworzenie i przywłaszczenie wartości**

| Koncepcja teoretyczna | Zachowania sprzyjające tworzeniu wartości i przechwytywaniu jej przez organizację | Zachowania ograniczające tworzenie wartości i przechwytywaniu jej przez organizację |
|---|---|---|
| Zaangażowanie pracownika | Zaangażowanie pracownika | Wycofanie pracownika |
| Wydajność pracy pracownika | Zachowania etosowe w organizacji (OCB) | Zachowania przeciwskuteczne w organizacji (CPWB) |
| Model EVLN | Loyalty (Lojalność),<br>Considerate Voice (Głosowe i twórcze wyrażanie niezadowolenia) | Naglect (Zaniedbanie)<br>Exit (Odejście),<br>Agressive Voice (Agresywne wyrażanie niezadowolenia) |

Źródło: K. Mazur, Tworzenie …, s. 104.

W ramach pierwszego podejścia można wyróżnić zaangażowanie organizacyjne (ang. *organizational commitment*) rozumiane jako siła, która przywiązuje pracownika do miejsca pracy lub wycofanie (ang. *employee withdrawal*). Zaangażowanie organizacyjne zawiera zarówno aspekty afektywne, jak behawioralne, w tym także określone działania, stąd można je uznać za postawę wobec miejsca pracy[18]. Może ono być rozpatrywane w trzech aspektach: afektywnym (odnoszącym się do emocji), kontynuacyjnym (odnoszącym się do chęci pozostania częścią organizacji) i normatywnym (odnoszącą się do normy społecznej – tu: wartości, jaką jest bycie częścią organizacji)[19]. Postawą przeciwną, owocującą zaniechaniem działania, jest wycofanie się pracownika. S.A. Way i jego współpracownicy określili tym mianem zachowanie polegające na absencji oraz odejściu z pracy[20], a V. Nagadevara oraz jego współpracownicy odnieśli to zjawisko do "spóźnienia i absencji jako działań poprzedzających dobrowolne odejście"[21]. Według W.R. Boswella i J.B. Olson-Buchan może także przyjmować formę odcinania się od pracy i od organizacji (w wyniku intencji odejścia) lub formę zachowań adaptacyjnych, które objawiają się przez zmniejszenie stopnia,

[18] T.F. González, M. Guillén, *Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment*, "Journal of Business Ethics", 2007, vol. 78, s 402,

[19] S.M. Hopkins, B.L. Weathington, *The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization*, "The Journal of Psychology", 2006, vol. 140, no. 5, s. 480-181

[20] A.A. Way, D.P. Lepak, C.H. Fay, J.W. Thacker, *Contingent workers impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter?*, "Human Resource Management", 2010, vol. 49, no. 1, s. 111

[21] V. Nagadevara, V. Sronivasan, R. Valk, *Establishing a link between employee turnover and withdrawal behaviours: application of data mining techniques*, "Research & Practice in Human Resource Management", 2008, vol. 16, no. 2, s. 83.

w którym pracownik uczestniczy w działaniach organizacji, przy jednoczesnym pozostawaniu jej członkiem[22].

W drugim podejściu, związanym z wydajnością indywidualną, można wyróżnić dwa przeciwstawne typy zachowań: zachowania etosowe w organizacji, o których już wcześniej wspomniano i które charakteryzują się wyższym stopniem zaangażowania pracownika, oraz zachowania przeciwskuteczne, które nie tylko przysparzają wartości, ale powodują także jej utratę. Zachowania te mają powiązania z trzema rodzajami wydajności pracy: indywidualną, grupową i organizacyjną. Mają one duże znaczenie w kształtowaniu wydajności i utożsamiane są z tzw. wydajnością pracy poza rolą, w odróżnieniu od wydajności związanej z rolą (ang. *in-role job performance*). Dotychczasowe badania wskazują na trzy poziomy zachowań OCB w zakresie wspomagania wydajności: indywidualną, grupową i organizacyjną[23]. Można też wyodrębnić różne odmiany tych zachowań.

Zachowaniom etosowym przeciwstawiane są zachowania przeciwskuteczne (ang. *counterproductive work behavior* – CPWB), które mogą być nazwane także działaniami kontrproduktywnymi[24]. Odnoszą się one do intencjonalnych działań pracowników mających na celu poczynienie szkody organizacji lub jej interesariuszom[25].

Poza kwestią OCB i CPWB, najczęściej stosowane jest odniesienie do modelu EVLN, który dotyczy zachowań pracowników będących następstwami braku satysfakcji z pracy[26]. Wymienić można trzy podstawowe reakcje: odejście z pracy lub zamiar odejścia (*Exit*), werbalne wyrażanie niezadowolenia (*Voice*) oraz zachowaniami zwane lojalnością lub cierpliwością (*Loyalty* lub *Loyalty/Paience*) polegające na zmilczeniu sprawy bez uszczerbku na wydajności pracowniczej oraz zaniedbanie obowiązków (*Neglect*)[27].

W roku 2010 przeprowadzono badania dotyczące kontraktu psychologicznego pracowników sektora wysokozaawansowanych technologii w Polsce (n=140). Poza pomiarem kontraktu psychologicznego zbadano także skłonność pracowników do przyjmowania określonych postaw w zależności

---

[22] W.R. Boswell, J.B. Olson-Buchan, *Experiencing mistreatment at work: The role of grievance filling, nature of mistreatment, and employee withdrawal*, "Academy of Management Journal", 2004, vol. 47, no. 1., s. 130.

[23] W.M. Bowler, *Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior*, "Journal of Behavioral & Applied Management", 2006, vol. 7, no. 2, s. 260.

[24] M. Muont, R. Ilies, E. Johnson, *Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction*, 2006, "Personnel Psychology", vol. 59, s. 591-622, M. Macko, *"My" i "oni" w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników*, w: T. Listwan i S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010, s. 463.

[25] P.E. Spector, S. Fox, T. Domagalski, *Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior*, w: Kelloway, w: E. K. Kelloway, J. Barling, i J. Hurrell (red.), *Handbook of Workplace Violence*. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006, s. 32.

[26] H. Zhao H., S.J. Wayne, B.C. Glibkowski, J. Bravo, *The impact of psychological contract breach … op. cit.,* s. 647-680.

[27] C.E. Rusbult, D. Farrell, G. Rogers., A,G. Mainous (1988), *Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: an Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction*, "Academy of Management Journal", 1988, vol. 31, No. 3, s. 599-627.

od istniejących warunków. Wpływ otoczenia na przyjmowane postawy może być analizowany na przykładzie relacji pomiędzy warunkami ekonomicznymi otoczenia a skłonnością pracowników do przyjmowania określonych postaw i zachowań. Można przyjąć, że jednym z czynników ekonomicznych otoczenia jest poziom dochodów w regionie. Te zaś mają odzwierciedlenie w dochodach pracowników poszczególnych organizacji. Podczas badań zauważono znaczne zróżnicowanie regionalne dochodów, co potwierdza słuszność przyjęcia takiego założenia. Z badan wynika, że istnieje słaba korelacja pomiędzy dochodami w organizacji a skłonnością pracownika do przyjmowania postawy *Neglect* (r=0,22) *Loyalty* (r=-0,18) oraz *Exit* (r=-0,18). Zaobserwowano także przeciętną korelację pomiędzy dochodowością organizacji a postawą zaangażowania normatywnego (r=-0,35)[28].

Głównym przedmiotem badań był stopień wypełnienia bądź naruszenia warunków kontraktu psychologicznego pomiędzy pracownikami a organizacjami. To zaś jest jeden z najbardziej globalnych mierników jakości relacji pomiędzy organizacją a jej pracownikami. Badania wykazały korelację wysoką pomiędzy naruszeniem kontraktu psychologicznego a postawą *Exit* (r=0,56) oraz zaangażowaniem afektywnym (r=-0,53). W wyniku badań uzyskano przeciętną korelację pomiędzy naruszeniem kapitału psychologicznego postawą *Considerate Voice* (r=-0,42), *Loyalty* (r=-0,36) i zaangażowaniem uogólnionym (r=-0,41). Warto zauważyć, że kwestia naruszenia kontraktu psychologicznego ma związek z czynnikami indywidualnymi, gdyż jest on definiowany jako indywidualnie postrzegany stopień niedopełnienia przez organizację jej nieformalnych zobowiązań.

Podczas badań zapytano także przedstawicieli organizacji (n=12), jakich wartości oczekują od pracowników, czyli co w ich mniemaniu kształtuje sprawny proces budowania przewagi konkurencyjnej. Wymienione przez nich wartości to[29]:

- zaangażowanie organizacyjne pracowników,
- wysoka wydajność pracy,
- współuczestniczenie w kreowaniu pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu,
- lojalność pracowników jako skłonność do przetrwania trudnych sytuacji w organizacji,
- samodzielność jako zdolność do samodzielnego generowania rozwiązań indywidualnych problemów klientów,
- skłonność pracowników do dzielenia z pracodawcą ryzyka rynku,
- świadomości wartości, którą wnoszą oni do organizacji,
- samodzielnego podnoszenia kwalifikacji,

[28] K. Mazur, *Tworzenie*.... op. cit., s. 153.
[29] wyniki te częściowo opublikowane były w: K. Mazur, *Tworzenie* ... op. cit., s. 160-161.

- zachowań jawnych pozwalających na reakcję pracodawcy (np. *Considerate Voice*),
- wiedzy o charakterze „know how" i umiejętności nabywania jej przez pracownika.

Warto zauważyć, że większość wymienionych przez pracodawców czynników ma charakter postawy. Nie oznacza to zapewne, że w organizacjach sektora high-tech pracodawcy nie szukają intelektu u pracowników. Być może jest to wartość oczywista, nabywana wraz z pracownikiem na etapie rekrutacji. Dużo większe jednak znaczenie ma skłonność pracownika do eksploatacji zasobów intelektualnych.

## PODSUMOWANIE

Jeśli wykazano, że postawa pracownika uczestniczy w procesie tworzenia i zatrzymania wartości w organizacji, czy zatem nie należy wprowadzić tego obszaru do zakresu analizy strategicznej? Narzędzia obecnie stosowane w zarządzaniu strategicznym nie ujmują tak szczegółowo tego aspektu.

Można zaproponować dwa etapy analizy strategicznego zasobu postawy. Etap pierwszy odnosi się do poziomu strategicznego i obejmować powinien opinie przedstawicieli zarządów organizacji na temat tego, jakie postawy są kluczowe w procesie biznesowym charakterystycznym dla ich organizacji oraz jakie znaczenie mają wyodrębnione postawy na proces tworzenia wartości. Warto określić także, w jaki sposób postawy wpływają na zdolność firmy do przywłaszczenia wytworzonej wartości. Etap drugi ma charakter analizy na poziomie operacyjnym i dotyczy określonych zaleceń zarządczych. W tej części analizy należy ustalić, co warunkuje przyjmowanie określonych postaw (zarówno w zakresie czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych) oraz jak można doprowadzić do dopasowania postaw pracowników i oczekiwań menedżerów.

## LITERATURA:

[1] Blau P. M., *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy „NOMOS", Kraków, 2009.

[2] Bowler W.M., *Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior*, "Journal of Behavioral & Applied Management", 2006, vol. 7, no. 2, s. 258-273.

[3] Chacar A. S., Hesterly W., *Institutional Settings and Rent Appropriation by Knowledge-based Employees: The Case of Major League Baseball*, "Managerial and Decision Economics", 2008, vol. 29, s. 117-136.

[4] De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*. PWE, Warszawa, 2007.

[5] González T.F., Guillén M., *Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment,* "Journal of Business Ethics", 2007, vol. 78, s 401-414.

[6] Hochschild A.R., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć,* PWN, Warszawa, 2009.

[7] Hopkins S.M., Weathington B.L., *The relationship between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization*, "The Journal of Psychology", 2006, vol. 140, no. 5, s. 477-495.

[8] Luthans F., Luthans K.W., Luthans B.C., *Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital*, „Business Horizons", 2004, vol. 47, no. 1, s. 45-50.

[9] Luthans F., Norman S.M., Avolio B.J., Avey J.B., *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship,* „Journal of Organizational Behavior", 2008, vol. 29, s. 219-238.

[10] Mazur K., *The impact of organizational justice on employee behaviour related to value creation. A meta-analysis*, "Management", 2011, vol. 15, no. 2, s. 105-118.

[11] Mazur K., *Tworzenie i przywłaszczanie wartości. Perspektywa relacji pracownik-organizacja*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, 2011.

[12] Mazur K., *Siła przetargowa pracownika a przechwytywanie renty ekonomicznej*, w: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2011, s. 283-291.

[13] Mazur K. *Destrukcyjne reakcje na pogwałcenie kontraktu psychologicznego – wyzwanie dla menedżera w branży informatycznej*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2010, Wrocław, s. 481-490.

[14] Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolonsky L., *Affective, Continuance and Normative Commitmentto the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, Consequences*, "Journal of Vocational Behavior", vol. 61, 2002, s. 20-52.

[15] Muont M., Ilies R., Johnson E., *Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction, "*Personnel Psychology", 2006, vol. 59, s. 591-622.

[16] Rahim S.H., Malik M.I., *Emotional Intelligence &Organizational Performance: (A Case Study of Banking Sector in Pakistan)*, "International Journal of Business and Management", 2010, vol. 5, no. 10, s. 191-198.

[17] Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters-Kluwer, Kraków, 2008.

[18] Spector P.E., Fox S., Domagalski T., *Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior*, w: Kelloway, w: E. K. Kelloway, J. Barling, i J. Hurrell (red.), *Handbook of Workplace Violence*. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006, s. 29-46.

[19] Strivastava N., Nait K. N., *Emotional Intelligence & Managerial Effectiveness: Role of Rational Emotive Behaviour*, "The Indian Journal of Industrial Relations", vol. 46, no. 2, 2010, s. 313-326.

[20] Way A.A., Lepak D.P., Fay C.H., Thacker J.W., *Contingent workers impact on standard employee withdrawal behaviors: Does what you use them for matter?*, "Human Resource Management", 2010, vol. 49, no. 1, s. 109-138.

[21] Zhao H., Wayne S.J., Glibkowski B.C., Bravo J., *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis*, "Personnel Psychology", 2007, Vol. 60, s. 647-680.

[22] Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postawy i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań, 1991.

## STRESZCZENIE

W pracy uzasadniono konieczność wprowadzenia metod badań stosowanych w naukach społecznych do analizy zarządzania zasobem strategicznym w postaci postawy. Wskazano na dotychczasowe wyniki badań oraz narzędzia umożliwiające taką analizę. Wskazano na rolę postaw jako zasobów niematerialnych w procesie tworzenia i przywłaszczania wartości w organizacji.

## SUMMARY

**The attitude of employee as strategic resource**

There is a need of introduction of social research methods in strategic analysis, especially in scope of employee attitudes. Some newest research on the strategic attitudes were conducted and published. The significance of such resources was demonstrated in both processes: value creation and value appropriation.

Paweł Cabała
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

# Modele planowania scenariuszowego w przedsiębiorstwie

## WSTĘP

Celem artykułu jest syntetyczna prezentacja kierunków wykorzystania scenariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, szczególnie w procesie formułowania strategii. Początki koncepcji scenariuszy sięgają lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych oraz Francji podejmowano działania mające na celu opracowanie metodologii przewidywania przyszłości. Badania prowadzone były dla potrzeb planowania długookresowego i koncentrowały się głównie na zastosowaniach militarnych (USA) oraz społeczno-gospodarczych (Francja). Od początku lat siedemdziesiątych idea scenariuszy zaczyna zdobywać uznanie innych ośrodków. W tym czasie pojawiają się też pierwsze udokumentowane przypadki zastosowania scenariuszy w przedsiębiorstwach. Kolejne lata to okres rosnącego zainteresowania metodą scenariuszy, zarówno od strony teoretycznej, jak i aplikacyjnej. Rezultatem rozwoju koncepcji jest wielorakość podejść do tworzenia i wykorzystania scenariuszy w zarządzaniu strategicznym.

Wydaje się, że dyskusja na temat możliwości szerszego i bardziej efektywnego wykorzystania scenariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest potrzebna. Dalsze rozwijanie metodologii planowania scenariuszowego wymaga rozwiązania wielu kwestii, m.in.: wyklarowania zamieszania związanego z definiowaniem scenariuszy oraz metodami ich tworzenia, opracowania odpowiednich procedur wdrożeniowych oraz znalezienia sposobów redukcji kosztów tworzenia scenariuszy [S.M. Millett, 2003]. Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy, dzięki czemu może stanowić punkt wyjścia w prowadzeniu dalszych badań teoretycznych oraz przedstawianiu rozwiązań użytkowych.

W artykule omówiono pojęcie planowania scenariuszowego. Następnie dokonano krótkiej charakterystyki prób systematyzacji dorobku w zakresie

metodologii scenariuszy oraz wyjaśniono różnicę między modelem planowania scenariuszowego a metodą tworzenia scenariuszy. Zasadniczą cześć artykułu stanowi opis pięciu modeli planowania scenariuszowego. Są to w kolejności modele: SRI, GBN, TAIDA, Godeta oraz ScMI. Wszystkie zaprezentowane modele opisują miejsce scenariuszy w procesie zarządzania strategicznego.

## 1. ISTOTA PLANOWANIA SCENARIUSZOWEGO

Planowanie scenariuszowe jest zbiorem postulatów i wytycznych związanych z praktycznym wykorzystaniem bardziej lub mniej sformalizowanych technik wspomagających podejmowanie decyzji strategicznych. Oprócz wykorzystania metod tworzenia scenariuszy obejmuje zadania typowe dla planowania, tj.: formułowanie celów, poszukiwanie i ocenę alternatyw, alokację zasobów itp. Planowanie scenariuszowe odróżniamy zatem od metody scenariuszowej, którą należy rozumieć jako szczególne podejście do analizy strategicznej. W szerokim rozumieniu, każdy rodzaj planowania w przedsiębiorstwie jest planowaniem scenariuszowym, o ile uwzględnia różniące się miedzy sobą warunki, w jakich mogą być realizowane zamierzenia.

Literatura z zakresu wykorzystania scenariuszy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest bogata i różnorodna. Podejmowane są próby stworzenia teorii planowania scenariuszowego [N. C. Georgantzas, W. Acar, 1995, s. 259-276], [T. J. Chermack, 2011, s. 29-59]. Mimo to, do tej pory nie wypracowano precyzyjnej, powszechnie akceptowanej definicji planowania scenariuszowego.

Planowanie scenariuszowe „jest tą częścią planowania strategicznego, która odnosi się do narzędzi i sposobów radzenia sobie z niepewną przyszłością" [G. Ringland, 2006, s. 4]. „Poszukuje zależności między czynnikami otocznia, które mogą różnicować przyszłość. Dzięki temu wyzwala kreatywne myślenie, wspiera podejmowanie rzeczowych decyzji i przyczynia się do budowy twórczych strategii" [P. Schoemaker, 2002, s. 233]. „Przyjmuje, że w każdej sytuacji napotkanej przez stratega istnieje nie dająca się zmniejszyć niepewność i niejednoznaczność" [K. van der Heijden, 2000, s. 22]. „Jest procesem uczenia, podważającym obiegowe opinie w organizacji poprzez koncentrowanie uwagi na tym, w jaki sposób przyszłość może się różnić od teraźniejszości" [C.W. Thomas, 1994].

Różnica między tradycyjnym podejściem do planowania strategicznego, a planowaniem scenariuszowym, tkwi w sposobie przewidywania oraz w stylu podejmowania decyzji. Podejście scenariuszowe wyraża się przekonaniem, że przyszłość powinna być nie tylko ekstrapolowana, lecz także eksplorowana, oraz że skuteczne decyzje są efektem nie tylko indywidualnego geniuszu, lecz mądrości grupowej.

Spotykane w literaturze definicje planowania scenariuszowego pokazują różne aspekty jednego w gruncie rzeczy zagadnienia – postawy wobec niepewnej przyszłości. Jest to zagadnienie fundamentalne dla każdego przedsiębiorstwa, wyrażające się stosunkiem do formułowania i wdrażania

strategii. Stosunek ten najpełniej charakteryzują dwie skrajne postawy. Pierwsza objawia się nadmiernym zaufaniem, druga nadmiernym sceptycyzmem wobec możliwości przewidywania w biznesie. Postawy te, mimo że są przeciwstawne, posiadają cechę wspólną, którą da się w skrócie określić jako „redukcja niepewności". Widzimy w nich z jednej strony dążenie do pewności, z drugiej chęć uniknięcia niepewności. Alternatywą do tych dwóch postaw jest postawa trzecia, którą wyraża pozornie paradoksalne stwierdzenie: sposobem radzenia sobie z niepewnością jest jej akceptacja. Akceptacja nie tylko w sensie psychologicznym, lecz także decyzyjnym i organizacyjnym.

## 2. PRÓBY SYSTEMATYZACJI DOROBKU

Próby zestawiania metod tworzenia scenariuszy pojawiały się już w latach siedemdziesiątych w literaturze dotyczącej prognozowania technologicznego. Pierwsza bardziej rozbudowana klasyfikacja podejść do planowania scenariuszowego znajduje się w pracy [W. R. Huss, E. J. Honton, 1987]. Wyróżniono w niej trzy podejścia: intuicyjne (stosowane przez SRI oraz praktykowane w Shell), analizę wpływu na trendy (*trend-impact analysis* stosowany przez The Futures Group) oraz analizę wpływów krzyżowych (stosowaną przez Center for Futures Research w University of Southern California oraz Battele Institut).

Powyższy podział stał się podstawą bardziej rozwiniętej klasyfikacji zawartej w pracy [R. Bradfield i in., 2005], w której zaproponowano, aby podejścia nazwane analizą wpływu na trendy oraz wpływów krzyżowych potraktować łącznie i nazwać szkołą probabilistycznie modyfikowanych trendów, a w zamian wyróżnić podejście rozwijane we Francji. W ten sposób mielibyśmy, zdaniem autorów, trzy szkoły planowania scenariuszowego: szkołę oferującą podejście intuicyjne (*intuitive logic school*), szkołę probabilistycznie modyfikowanych trendów (*probabilistic modified trends school*) oraz szkołę *La Prospective*.

W innej propozycji klasyfikacyjnej wyróżnia się osiem grup technik tworzenia scenariuszy [P. Bishop i in., 2007]: 1) techniki ocen grupowych i indywidualnych, 2) techniki scenariuszy bazowych, 3) techniki wyjaśniania ustalonych scenariuszy, 4) techniki analizy sekwencji zdarzeń, 5) techniki *backcastingu*, 6) techniki wymiarów niepewności, 7) techniki analizy wpływów krzyżowych, oraz 8) techniki modelowania. Autorzy krótko omawiają w każdej z tych grup po dwie, trzy metody, w tym stosunkowo mało znane (np. technika Manoa, *incasting, divergence mapping*).

Analiza literatury zakresu tworzenia i wykorzystania scenariuszy staje się obecnie dużym wyzwaniem badawczym. Uderzająca jest mnogość podejść i koncepcji: od wyrafinowanych narzędzi matematyczno-statystycznych, poprzez sugestie praktyków, pojedynczych konsultantów, firm konsultingowych, aż po śmiałe pomysły futurologów-neofitów. Twórczość ta jest nie tylko wyrazem bezradności człowieka wobec przyszłości, lecz przede wszystkim potwierdza nieustającą potrzebę poznania.

O ile niektóre propozycje tworzenia scenariuszy (np. techniki relaksacji, czy medytacji) wydają się być zbiorem chwytów i sugestii o znaczeniu bardziej psychologicznym, o tyle systematyka metod bardziej rygorystycznych i stosowanych przez dekady w praktyce, jest zadziwiająco pogmatwana. Jako przykład można wymienić analizę wpływów krzyżowych, która w istocie jest zbiorem rozwijanych i doskonalonych przez lata metod (m.in. KSIM, SMIC, INTERAX, BASICS). Przez jednych autorów traktowana jest jako pojedyncza technika tworzenia scenariuszy, a przez innych utożsamia z planowaniem scenariuszowym. Pod tym względem bardziej usystematyzowane i przejrzyste wydają się być klasyfikacje spotykane w literaturze niemieckojęzycznej. W tab. 1 zestawiono grupy metod, które są najczęściej spotykane w procesie tworzenia scenariuszy.

**Tabela 1. Przegląd grup metod wspomagających tworzenie scenariuszy**

| Etap | Cel | Grupy metod |
|---|---|---|
| Identyfikacja czynników wpływu | Ustalenie listy czynników wpływu (od 30 do 200) | - burza mózgów i jej odmiany<br>- metody analizy danych historycznych |
| Ocena czynników wpływu | Wybór krytycznych czynników wpływu (od 1 do 20) | - analiza oddziaływań bezpośrednich<br>- analiza powiązań<br>- skalowanie wielowymiarowe<br>- metody taksonomiczne<br>- techniki głosowania<br>- metody oceny ekspertów |
| Analiza czynników krytycznych | Wybór scenariuszy ramowych (od 2 do 4) | - macierz wpływu/niepewności<br>- analiza morfologiczna<br>- macierz konsystencji<br>- analiza wpływów krzyżowych<br>- analiza wpływu na trend<br>- analiza wrażliwości<br>- metody symulacji |
| Redagowanie scenariuszy | Opracowanie ostatecznej wersji scenariuszy | - metody redagowania tekstu<br>- metody prezentacji danych |

Źródło: opracowanie własne.

Podane w tab. 1 zestawienie należałoby uzupełnić o bardziej kompleksowe podejścia badawcze, do których zaliczamy m.in.: metodę analitycznego procesu hierarchizacji (AHP), metodę SCA (*Strategic Choice Approach*), czy teorię metagier (ostatnio rozwijaną jako teoria dramatu).

Wyraźna dowolność w stosowaniu terminologii nie ułatwia badania koncepcji scenariuszy. Określenia typu: planowanie bazujące na scenariuszach, planowanie scenariuszowe, metoda scenariuszy, podejście scenariuszowe, czy zarządzanie scenariuszowe, są często stosowane zamiennie. Ze swej strony proponujemy wyraźne rozgraniczenie między modelem planowania scenariuszowego, a metodą tworzenia scenariuszy.

Model planowania scenariuszowego wskazuje sposób wykorzystania scenariuszy, zarówno w procesie zarządzania, jak i w procesie planowania.

Metoda (technika) tworzenia scenariuszy jest natomiast sekwencją działań i zabiegów mających na celu opracowanie spójnych i wiarygodnych opisów rozwoju przyszłości badanej organizacji, a w szczególności jej otoczenia. Model planowania scenariuszowego odpowiada na pytanie: „jaką rolę pełnią scenariusze w procesie zarządzania organizacją?", metoda tworzenia scenariuszy odpowiada na pytanie: „w jaki sposób opracowywać scenariusze?". To proste rozróżnienie jest pomocne w prezentacji dorobku koncepcji scenariuszy. Ma również znaczenie heurystyczne i praktyczne. Heurystyczne, ponieważ pozwala twórczo scalać różne, często odległe podejścia i techniki badawcze. Praktyczne, ponieważ ułatwia modułowe projektowanie rozwiązań użytkowych.

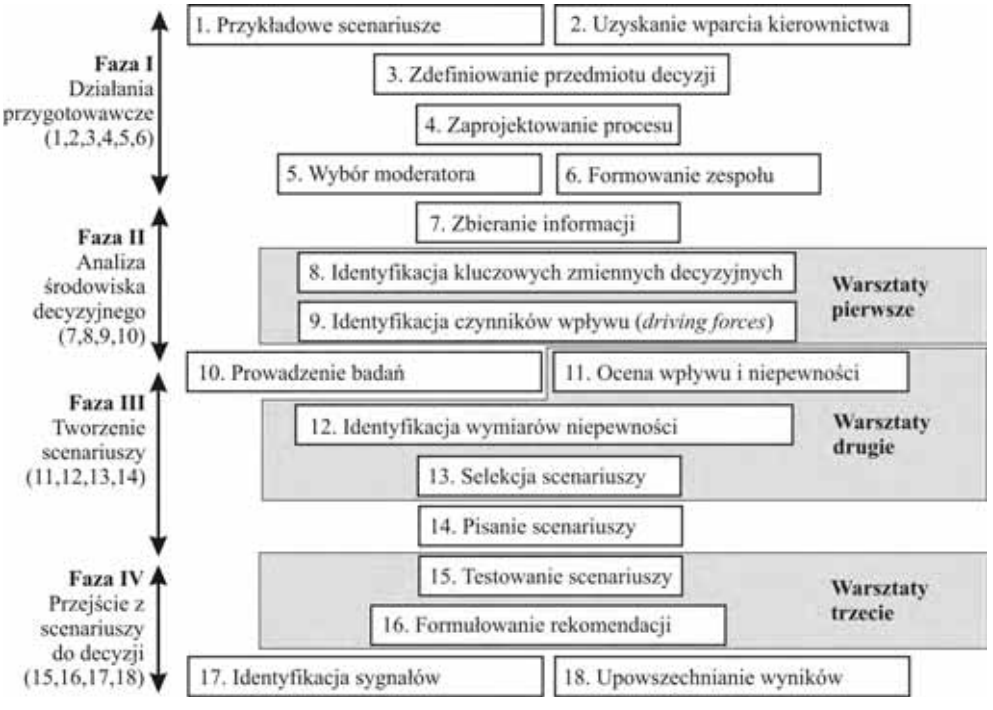
## 3. MODEL SRI

SRI to skrót od nazwy Stanford Research Institute, instytucji badawczo-rozwojowej, założonej w 1946 roku w Kalifornii. Rozwijaniem metodologii scenariuszy oraz świadczeniem usług w zakresie planowania scenariuszowego zajmuje się obecnie wydzielona ze struktur SRI spółka typu *spin-off* o nazwie Strategic Business Insights (www.strategicbusinessinsights.com).

Model SRI jest jednym z pierwszych rozwiązań w zakresie tworzenia scenariuszy dla potrzeb planowania społeczno-gospodarczego. Jest również stosunkowo dobrze udokumentowany w literaturze, zarówno od strony teoretycznej, jak i aplikacyjnej. Od początku lat 70. XX w. był równolegle rozwijany przez SRI oraz grupę planistów z Royal Dutch Shell, a potem zaadaptowany przez Global Business Network, wiodącą firmę konsultingową w dziedzinie planowania scenariuszowego. Metody planowania scenariuszowego, których podstawą jest model SRI określane są łącznie mianem podejścia intuicyjnego (*intuitive logic approach)*. Jest to obecnie najbardziej wpływowe na świecie podejście do tworzenia scenariuszy.

W modelu SRI przyjmuje się, że przyszłość jest z definicji niepewna. W związku z tym w zarządzaniu należy skoncentrować się na: (1) analizie różnych kierunków rozwoju sytuacji w otoczeniu, (2) badaniu wielu wariantów strategii, (3) wyborze strategii działania, (4) ciągłej kontroli sytuacji w otoczeniu, (5) strategicznej adaptacji do zmian. Pierwsze trzy działania są wykonywane w ramach planowania scenariuszowego, natomiast czwarte i piąte poprzez przygotowanie tzw. strategicznych map drogowych (*strategic roadmaps*). Strategiczne mapy drogowe to w istocie rozbudowane harmonogramy, wspomagające proces formułowania, a w szczególności proces implementacji strategii. Są odmianą popularnej w ostatnich latach techniki planowania rozwoju technologii.

Rozwinięcie modelu SRI można znaleźć np. w pracy „Scenario Planning Hnadbook" autorstwa Billa Ralstona oraz Iana Wilsona [2006]. Proces planowania scenariuszowego opisany jest tu w 18 krokach (etapach), które pogrupowane są w cztery fazy: (I) działania przygotowawcze, (II) analiza środowiska decyzyjnego, (III) tworzenie scenariuszy oraz (IV) przejście z scenariuszy do decyzji (rys. 1).




**Rysunek 1. Proces planowania strategicznego według SRI**
Źródło: [B. Ralston, I. Wilson, 2006, s. 25 i 61].

Model SRI był wykorzystywany w wielu dużych korporacjach i jest obecnie rozbudowywany poprzez tworzenie dodatkowych narzędzi takich jak: SCAN™ (moduł systematycznego gromadzenia danych na temat kształtujących przyszłość wydarzeń politycznych, gospodarczy i naukowych), EXPLORER (narzędzie oceny szans komercyjnych zastosowań nowych technologii), VALAS™ (system analizy rynku w oparciu profile psychologiczne klientów).

## 4. MODEL GBN

Skrót GBN pochodzi od nazwy organizacji *Global Business Network*, która powstała w 1987 r. w Kalifornii. Współzałożycielem i dyrektorem GBN jest Peter Schwartz. Na liście doradców kooperujących z GBN znajdują się m.in.: Francis Fukuyama, Gary Hamel, Ian Mitroff, Michael Porter, Ed Schein, Hirotaka Takeuchi (www.gbn.com).

W warunkach turbulentnego otoczenia należy pamiętać o trzech zasadniczych kwestiach: (a) że w przyszłości będzie więcej niespodzianek, czyli zaskakujących wydarzeń, (c) że będziemy w stanie z nimi sobie radzić oraz (c) że większość z nich możemy przewidzieć [P. Schwartz, 2003 s. 3]. Z definicji niespodzianki są wydarzeniami wyjątkowymi, których ekstrapolacja nie uwzględnia. Do ich identyfikacji konieczna jest zatem postawa

bardziej otwarta. Niespodzianki można przewidywać (w sensie analizy możliwych zdarzeń). Dużo trudniej jest natomiast stwierdzić, kiedy wystąpią i jakie będą miały konsekwencje. Dlatego planowanie scenariuszowe nie może polegać tylko na swobodnej grze wyobraźni, lecz wymaga bardziej zdyscyplinowanego podejścia, które opisują kolejne fazy procesu: orientacja, eksploracja, synteza, działanie oraz czuwanie (*monitor*). Pokazano je na rys. 2.

**Rysunek 2. Model GBN**
Źródło: [www.gbn.com/about/scenario_planning.php, odczyt: 10.2010].

**Orientacja.** Scenariusze należy tworzyć „z wewnątrz do zewnątrz", a nie odwrotnie. Skupienie na konkretnym problemie lub decyzji (*focal issue*), umożliwia rozpoznanie nieuświadomionych założeń na temat otoczenia. Ludzie reagują bowiem, nie tyle na świat, co na swoje wyobrażenia o nim. Wyobrażenia o świecie bywają źródłem ignorancji rzeczywistych problemów i ograniczają zdolność zadawania właściwych pytań [P. Schwartz, 1991, s. 53]. Dlatego konieczne jest „odkrywanie decyzji", które polega na identyfikacji ukrytych założeń (*mind set*), do czego dochodzimy poprzez ustrukturyzowane wywiady oraz dyskusje.

**Eksploracja.** Oprócz identyfikacji założeń konieczne jest zgromadzenie informacji na temat czynników wpływających na skutki decyzji. Szukamy informacji zarówno potwierdzających nasze hipotezy, jak i takich, które mogłyby je podważyć. Postawa otwarta oraz symultaniczne postrzeganie świata (zmiany perspektyw, wcielanie się w różne role) pomagają odpowiedzieć na pytanie, czego tak naprawdę szukać i gdzie szukać. Przedmiotem eksploracji są czynniki wywołujące zmiany (*driving forces*). Należy odróżnić czynniki przewidywalne od niepewnych [P. Wack, 1985]. Czynniki przewi-

dywalne (*predetermined elements*) są albo niezmienne (np. prawa natury) albo dają się z góry przewidzieć (np. liczba osób powyżej 70 roku życia za 30 lat). Czynniki niepewne (*uncertainties*) to takie, które mogą być istotne, lecz są jednocześnie nieprzewidywalne, w sensie ich wpływu na rozwój sytuacji w przyszłości. Czynniki wywołujące zmiany są oczywiste dla jednych, a pozostają ukryte dla drugich. Dlatego proces tworzenia scenariuszy powinien odbywać się zawsze w grupie [P. Schwartz, 1991, s. 108].

**Synteza.** W fazie tej zestawia się rozpoznane wcześniej czynniki w różnych kombinacjach. Scenariusze są konstruowane najczęściej na podstawie dwóch czynników krytycznych (wymiarów niepewności). Muszą być jednak ściśle powiązane z problemem badawczym zdefiniowanym w fazie pierwszej. Wymiary niepewności tworzą strukturę scenariuszy, która jest następnie wypełniana „fabułą". Treść scenariuszy to opis przebiegu zdarzeń od dnia dzisiejszego do określonego momentu w przyszłości.

**Działanie.** Scenariusze są narzędziem komunikacji; ich treść należy umiejętnie rozpowszechniać wśród pracowników. Scenariusze są również narzędziem uczenia się; mają stawiać pytania i rodzić dyskusje. Co się stanie z naszą organizacją, jeśli dany scenariusz się spełni? W jaki sposób możemy się przygotować na zdarzenia opisane w scenariuszach? Czy możemy coś zrobić, by skorzystać na takim rozwoju sytuacji? Czy jesteśmy w stanie uniknąć negatywnych konsekwencji opisanych zdarzeń? Pytania te pozwalają lepiej zrozumieć dzisiejsze problemy przedsiębiorstwa oraz właściwie ustawić priorytety dla zabezpieczenia przyszłości.

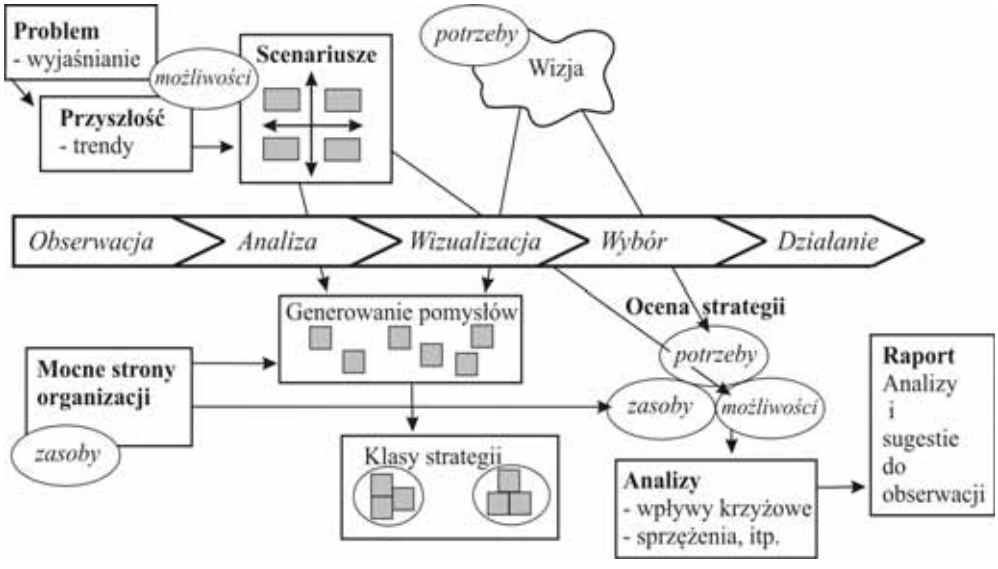
**Czuwanie.** Polega na projektowaniu mechanizmów wewnątrz organizacji, które pozwolą śledzić sytuację w otoczeniu oraz podejmować stosowne działania. Na podstawie scenariuszy ustala się wskaźniki (*leading indicators*), pozwalające wykrywać przyszłe zmiany z odpowiednim wyprzedzeniem. Nie chodzi tu o tworzenie rozbudowanego systemu wskaźników, lecz wybór tych, które rzeczywiście będą informowały o nadchodzeniu zdarzeń opisanych w scenariuszach. Sprawnie działający system monitoringu, to system ukierunkowany na ciągły pomiar wartości tych wskaźników.

Model GBN jest mocno osadzony w tradycjach planowania scenariuszowego Shell Group oraz Stanford Research Institute. Z jednej strony, planowanie scenariuszowe jest sztuką – wymaga postawy otwartej wobec świata, wyobraźni oraz inwencji. Z drugiej strony, jest to ściśle zorganizowany proces gromadzenia i analizy informacji na temat otoczenia przedsiębiorstwa – wymaga dyscypliny, umiejętności logicznego i syntetycznego myślenia.

## 5. Model TAIDA

Nazwa TAIDA jest akronimem od *Traking, Analyzing, Imaging, Deciding, Acting*. Model ten został opracowany przez grupę szwedzkich konsultantów z firmy Kairos Future (www.kairosfuture.com).

Każdy człowiek tworzy scenariusze obserwując środowisko, w którym działa i nadając sens swym spostrzeżeniom. Świadome działanie nie byłoby możliwe bez identyfikacji możliwości, alternatyw oraz celów. Model TAIDA opisuje podstawowe funkcje świadomej aktywności człowieka i organizacji, tj.: (T) obserwowanie, (A) analizowanie, (I) wizualizację, (D) wybór oraz (A) działanie. Warunkiem podnoszenia zdolności reakcji przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu jest planowanie scenariuszowe. Tworzenie i twórcze wykorzystanie scenariuszy stanowi jądro modelu TAIDA (rys. 3).




**Rysunek 3. Model TAIDA**
Źródło: [M. Lindgren, H. Bandhold H., 2003, s. 93].

W prezentowanym modelu planowania scenariuszowego konfrontacja możliwości, zasobów i potrzeb odgrywa fundamentalną rolę. Tworzenie scenariuszy jest procesem ujawniającym *możliwości*, rozumiane jako powinności wynikające z przyszłego popytu rynkowego. Z kolei *zasoby* to ogólne określenie mocnych stron i kompetencji przedsiębiorstwa. Natomiast *potrzeby* wyrażają pożądane miejsce przedsiębiorstwa w przyszłości (wizja). Tak rozumiane możliwości, zasoby oraz potrzeby są identyfikowane i analizowane, a następnie porównywane w trakcie wariantowania rozwiązań (generowanie pomysłów). Stanowią również punkt odniesienia w ocenie alternatywnych strategii.

Model TAIDA pokazuje wyraźnie miejsce scenariuszy, zarówno w procesie planowania, jak i w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Scenariusze są tu bowiem narzędziem wariantowania rozwiązań oraz oceny alternatywnych strategii, ale także podstawą kształtowania systemu monitoringu (blok oznaczony jako raport na rys. 1.9). W ten sposób

cały proces staje się cyklem strategicznej adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia.

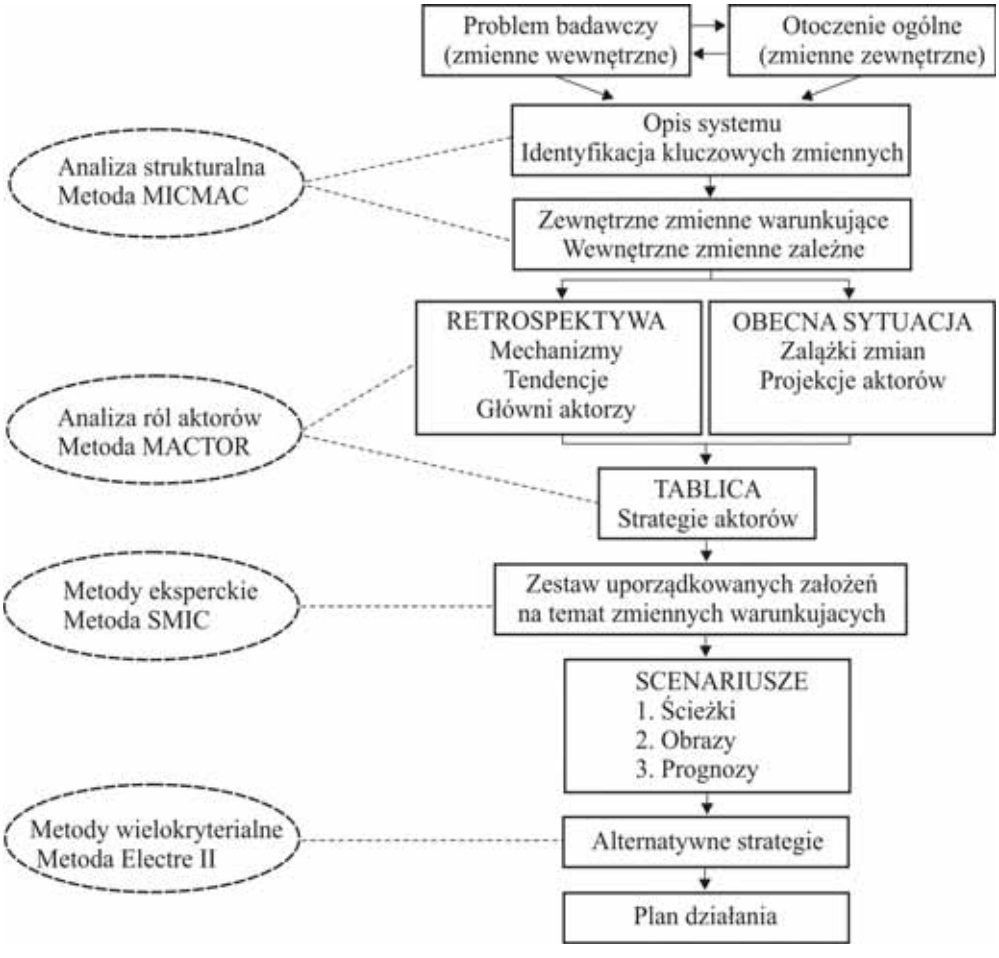
## 6. MODEL GODETA

Nazwa modelu pochodzi od nazwiska Michela Godeta, jednego z inicjatorów planowania scenariuszowego we Francji w latach 70 ub. wieku. Model ten jest rozwinięciem tzw. koncepcji *La Prospective*, czyli francuskiej szkoły analizy prospektywnej (www.laprospective.fr).

Koncepcja *La Prospective* akcentuje bardziej otwartą i krytyczną postawę wobec przyszłości. Postawa taka oznacza zerwanie z fatalistyczną wizją świata i akceptację wielorakich ewentualności, które razem pozwalają lepiej zrozumieć bieżące problemy. Koncepcję tą można streścić w siedmiu punktach: 1) wyjaśnianie obecnej sytuacji z perspektywy przyszłości, 2) badanie wielu niepewnych przyszłości, 3) adaptacja globalnego i systemowego podejścia, 4) branie pod uwagę czynników jakościowych i strategii różnych aktorów, 5) zwracanie uwagi na fakt, że informacje i prognozy nie są neutralne, 6) opowiedzenie się za pluralizmem i komplementarnością podejść, 7) kwestionowanie przyjętych z góry poglądów na prognozy [M. Godet, 1986].

Planowanie scenariuszowe jest systematycznym wykorzystaniem analizy prospektywnej w procesie formułowania strategii (rys. 4). Rozpoczyna się zdefiniowaniem problemu badawczego oraz opisem otoczenia. Zidentyfikowane zmienne są następnie badane pod kątem wzajemnych powiązań. Do badania powiązań wykorzystuje się metody analizy strukturalnej, w szczególności metodę MICMAC, która pozwala ustalić gradację każdej zmiennej pod kątem jej wpływu na wszystkie pozostałe. Wynikiem analizy strukturalnej jest hierarcha zmiennych, ułatwiająca głębsze zrozumienie istoty badanego systemu.

Kolejnym etapem jest eksploracja, którą przeprowadza się w grupach i między grupami wyodrębnionych zmiennych. Jej celem jest odkrycie mechanizmów zmian poprzez identyfikację głównych aktorów, czyli podmiotów wywołujących zmiany w systemie. Bloki oznaczone na rys. 1.10 jako „retrospektywa", „obecna sytuacja" oraz „tablica", ilustrują składowe procesu eksploracji. Generalnie, analiza strategii aktorów ma na celu poznanie dynamiki badanego systemu, w szczególności: (a) identyfikację motywów, ograniczeń i zasobów jakimi dysponują aktorzy, (b) zrozumienie strategii głównych aktorów, aliansów oraz konfliktów miedzy nimi, (c) rozpoznanie zalążków zmian (wczesnych sygnałów) wynikających z ich strategii, (d) formułowanie pytań odnośnie przyszłości [M. Godet, 1987, s. 60].




**Rysunek 4. Model planowania scenariuszowego według Godeta**
Źródło: [M. Godet, 1987, s. 24].

Przygotowanie zestawu założeń (hipotez) na temat kierunków przyszłych zmian stanowi ważny etap w tworzeniu scenariuszy. Scenariusze są przygotowywane na podstawie badania opinii ekspertów. Do tego celu, oprócz metody delfickiej oraz rozmaitych technik głosowania, proponuje się zastosowanie metody SMIC. Metoda SMIC jest oryginalnym wkładem Godeta w rozwój teorii tworzenia scenariuszy. Eksperci szacują prawdopodobieństwa zajścia ściśle określonych zdarzeń (hipotezy) oraz prawdopodobieństwa warunkowe. Analiza ocen ekspertów umożliwia gradację hipotez oraz przeprowadzenie analizy wrażliwości.

Przygotowanie scenariuszy znacznie poszerza zakres możliwych do realizacji alternatyw strategicznych. Wybór strategii dokonywany jest przy użyciu metod wielokryterialnych (np. metody Electre II, również francuskiego rodowodu).

W modelu Godeta akcentuje się potrzebę wykorzystania bardziej sformalizowanych podejść do planowania scenariuszowego. Stosowanie ścisłych metod jest konieczne nie tylko do celów obliczeniowych. W proces planowania scenariuszowego zaangażowanych jest wiele osób, które często pracują w grupach. Formalizacja oznacza jednoznaczność, która jest szczególnie potrzebna w trakcie wyrażania i wymiany poglądów oraz dochodzenia do wspólnych wniosków. Istotnym zagadnieniem jest ponadto, co podkreśla się w niemal wszystkich podejściach, umiejętne angażowanie pracowników w proces tworzenia scenariuszy w przedsiębiorstwie [M. Godet, 2001, s. 62-90].

## 7. MODEL SCMI

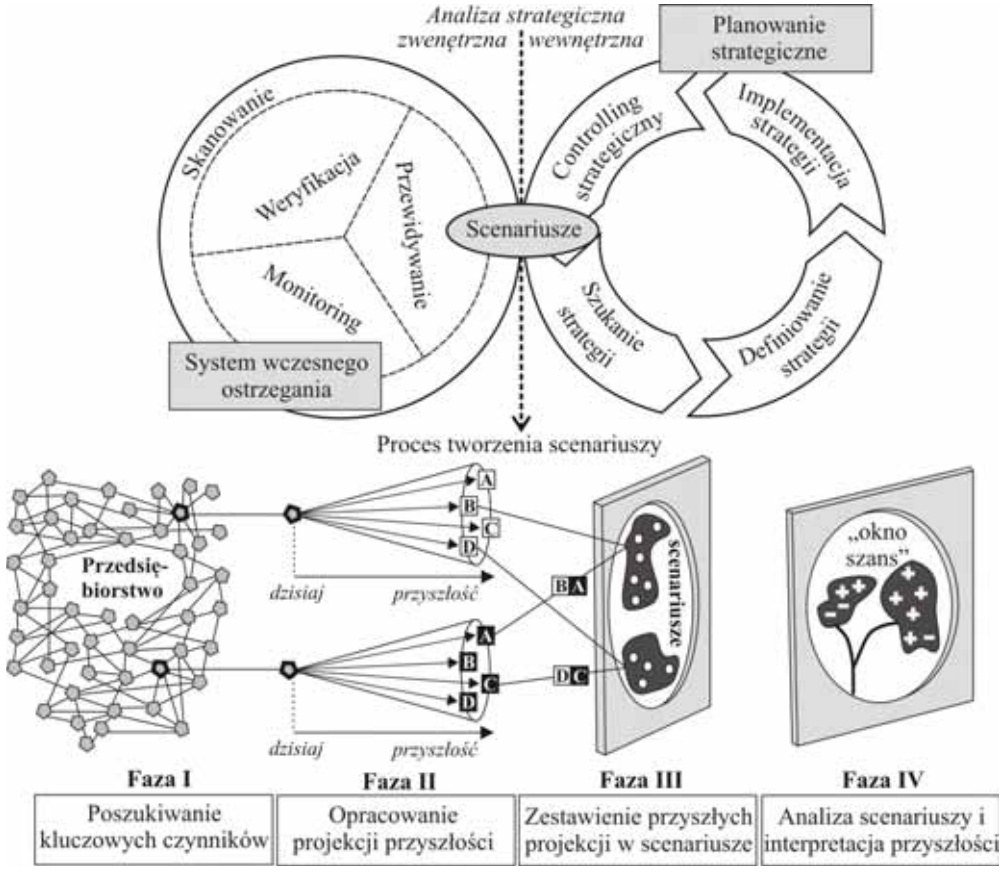
ScMI to skrót pochodzący od nazwy Scenario Management International A.G., firmy która współpracuje z największymi przedsiębiorstwami w Niemczech w zakresie planowania scenariuszowego (www.scmi.de). Model ten był początkowo rozwijany w Heinz Nixdorf Institut. Rozwiązania proponowane przez ScMI są charakterystyczne dla podejścia stosowanego w Niemczech.

Otoczenie przedsiębiorstwa jest dynamicznym i złożonym systemem, w którym wzajemne oddziaływania czynników stają się źródłem niepewności. Ciągłe zmiany i rosnąca nieprzewidywalność powodują, że podejmowanie decyzji strategicznych w oparciu o jedną projekcję przyszłości staje się ryzykowne. Poprzez systematyczną analizę i zestawianie wielu projekcji równocześnie, scenariusze pozwalają dostrzec w przyszłości szanse (rys. 5).

Tworzenie scenariuszy wymaga przede wszystkim sprecyzowania przedmiotu badań, ustalenia dziedziny scenariuszy (*Szenariofeld*), przestrzeni oraz horyzontu analizy. W skrócie, trzeba odpowiedzieć na pytania: po co, dla kogo, w związku z czym, gdzie oraz na jaki okres mają być przygotowywane scenariusze. Proces tworzenia scenariuszy składa się z czterech faz. Na początku (faza 1) przeprowadzana jest analiza otoczenia w celu identyfikacji czynników oraz rozpoznania powiązań między nimi. Czynniki to inaczej zmienne mierzalne lub dające się precyzyjne opisać, które będą miały znaczenie w przyszłości. Lista tak rozumianych czynników wpływu (*Einflussfaktoren*) powinna być nie większa niż 100. Z wykorzystaniem narządzi analizy powiązań ustala się, które czynniki wpływu są czynnikami kluczowymi. Do dalszych badań przyjmuje się od 16 do 20 czynników kluczowych.

Dla wybranych czynników kluczowych (faza 2) wyznacza się kilka projekcji, które potem są łączone w scenariusze. Analizę kombinacji miedzy projekcjami (faza 3) przeprowadza się na podstawie tzw. macierzy spójności (*Konsistenzmatrix*). Macierz spójności pozwala wyłonić wewnętrznie zgodne wiązki projekcji, które stają się podstawą konstrukcji scenariuszy. Jednak wiązki projekcji (*Projektionsbündel*) nie są jeszcze scenariuszami. Scenariusze są wybierane dopiero na podstawie analizy taksonomicznej. Ostatnia faza tworzenia (faza 4) scenariuszy polega na interpretacji przyszłości

w sensie analizy szans oraz zagrożeń, jakie wynikają z przygotowanych scenariuszy.




**Rysunek 5. Model ScMI**

Źródła: [Fink A., Siebe A., 2006, s. 37-39; G. Ringland, 2006, s. 223-225; A. Fink, B. Marr, A. Siebe, J-P. Kuhle, 2005].

Model ScMI, oprócz wykorzystania szeregu technik analitycznych w procesie tworzenia scenariuszy, ukazuje potrzebę integracji planowania scenariuszowego z systemem zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem (górna część rys. 5). Scenariusze pełnią funkcję wspomagającą nie tylko proces formułowania strategii, lecz są podstawą konstrukcji systemów wczesnego ostrzegania. Dlatego autorzy tego modelu mówią nie tyle o planowaniu scenariuszowym, co zarządzaniu scenariuszowym, które łączy w sobie elementy myślenia systemowego, myślenia strategicznego oraz myślenia otwartego na przyszłość (*Zukunftsoffenes Denken*).

## PODSUMOWANIE

Zaprezentowane modele planowania scenariuszowego nie są jedynymi. Liczne ośrodki badawcze oraz firmy konsultingowe, specjalizujące się w doradztwie strategicznym, mają w swej ofercie usługi w zakresie planowania scenariuszowego. Stosują one z reguły rozwiązania zbliżone do tych, które zostały omówione. Przykładem może być SAMI Consulting (www.samiconsulting.co.uk), firma mająca mocne zaplecze naukowe i duże doświadczenie praktyczne. Metodologia SAMI oparta jest na założeniach modelu SRI, GBN oraz TAIDA. Oprócz nich istnieją jeszcze inne, charakterystyczne dla tego podejścia – koncepcja *Future Mapping* (Northeast Consulting Resources Inc. z Bostonu), czy koncepcja *Idon Scenario Thinking* oferowana przez Idon Group ze Szkocji (www.idonresources.com). Z kolei zbliżony do założeń modelu ScMI jest model firmy Geschka & Partenr Unternehmensberatung (www.geschka.de), którą prowadzi zasłużony praktyk i teoretyk planowania scenariuszowego w Niemczech – Horst Geschka.

Scenariusze są tradycyjnie wykorzystywane w planowaniu strategicznym oraz doskonaleniu systemów wczesnego ostrzegania. Coraz częściej opracowywanie scenariuszy wiąże się z problematyką doskonalenia komunikacji wewnętrznej, organizacyjnego uczenia się oraz umacniania sieci powiązań z interesariuszami zewnętrznymi (idea zrównoważonego rozwoju). Te nowe funkcje scenariuszy są szczególnie mocno akcentowane w podejściu anglosaskim (modele SRI, GBN oraz częściowo TAIDA). Proces tworzenia scenariuszy nie musi być domeną wąskiej grupy specjalistów. Szersze włączanie kadry menedżerskiej w ten proces wymaga jednak wzmacniania kultury otwartości w przedsiębiorstwie.

## LITERATURA:

[1] Bishop P., Hines A., Collins T., *The current state of scenario development: an overview of techniques*, „Foresight" 2007, Issue 1, Vol. 9.

[2] Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., van der Heijden K., *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*, "Futures", 2005 Vol. 37, Issue 8.

[3] Chermack T., J., *Scenario Planning in Organizations. How to Create, Use, and Assess Scenarios*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2011.

[4] Fink A. Maar B., Siebe A., Kuhle J-P., *The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight*, „Management Decision" 2005, No. 3.

[5] Fink A., Siebe A., *Hnadbuch Zukunftsmanagement*, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2006.

[6] Georgantzas N. C., Acar W., *Scenario-Driven Planning. Learning to Manage Strategic Uncertainty*, Quorum Books, Westport 1995.

[7] Godet M., *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, London 2001.

[8] Godet M., *Introduction to La Prospective: seven key ideas and one scenario method*, "Futures" 1986 April.

[9] Godet M., *Scenarios and Strategic Management*, Butterworths, London 1987.

[10] Heijden van der K., *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

[11] Huss W.R., Honton E.J., *Scenario Planning – What Style Should You Use?*, "Long Range Planning", 1987, Vol. 20, No. 4.

[12] Lindgren M. Bandhold H., *Scenario planning. The link between future and strategy*, Pagrave, MacMillan, New York 2003.

[13] Millett S.M., *The future of scenarios: challenges and opportunities*, "Strategy & Leadership", 2003, No. 2, Vol. 31.

[14] Ralston B., Wilson I., *The Scenario Planning Handbook. A Practitioner's Guide to Developing Strategies in Today's Uncertain Times*, Thomson South-Western, Mason 2006.

[15] Ringland G., *Scenario Planning. Managing for the Future*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2006.

[16] Schoemaker P., *Profiting from Uncertainty*, The Free Press, New York 2002.

[17] Schwartz P., *Inevitable Surprises. Thinking Ahead in a Time of Turbulence*, Gotham Books, New York 2003.

[18] Schwartz P., *The Art. of the Long View*, Doubleday, New York 1991.

[19] Thomas C.W., *Learning form imagining the years ahead*, "Planning Review" 22(3), 1994.

[20] Wack P., *Scenarios: shooting the rapids*, "Harvard Business Review", November-December 1985.

## STRESZCZENIE

W artykule zaprezentowano modele i metody planowania scenariuszowego stosowane w praktyce. Modele wskazują rolę scenariuszy w procesie zarządzania, metody odnoszone są do sposobów opracowywania scenariu-

szy. Na początku artykułu przedstawiono krótko istotę, źródła oraz rozwój koncepcji scenariuszy, a następnie omówiono pięć modeli planowania scenariuszowego: SRI (Stanford Research Institute), GBN (Global Business Network), TAIDA (*Traking, Analyzing, Imaging, Deciding, Acting*), La Prospective (koncepcja Michel Godeta) oraz model ScMI (Scenario Management International). Przedstawione kierunki wykorzystania scenariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem mogą stanowić podstawę dyskusji na temat skuteczności tego podejścia w procesie formułowania i implementacji strategii w warunkach rosnącej zmienności i złożoności otoczenia.

## SUMMARY

**Models of scenario planning in the company**

The purpose of the article is to present the main approaches to scenario planning within organizations to raise discussion about their efficiency and further development. Approaches are understood as models and methods which indicate the role of scenarios in the management process (models) and the way scenarios are prepared (methods). At the beginning the essence of scenario planning, as well as its origin and development, are described. Then the division of achievements in scenario methodology development is presented. Special attention has been paid to the five models: SRI (Stanford Research Institute), GBN (Global Business Network), TAIDA (*Traking, Analyzing, Imaging, Deciding, Acting*), La Prospective (Michel Godet's approach) and ScMI (Scenario Management International). On the basis of the presented models and detailed literature study it is possible to divide approaches to scenario planning into three schools: Anglo-Saxon, French and German. In the paper there are also discussed some proposals of systematization of scenario methods.

Julita Jabłecka
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University
w Nowym Sączu

# Uniwersytet – strategie – rywalizacja w rankingach

## WSTĘP

Strategie szkół wyższych to względnie nowy element zarządzania uczelniami europejskimi i polskimi, chociaż w Stanach Zjednoczonych planowanie strategiczne w uczelniach jest obecne od początku lat 80. (por. książka Kellera z 1983 r. Academic Strategy, The Management Revolution in American Higher Education). Wynika to z prostej przyczyny – strategia organizacji może mieć miejsce jeśli uczelnia ma prawo wyboru swego rozwoju i jeśli istnieje rynek lub choćby jego namiastka (jeśli to sektor publicznej polityki). System amerykańskiego szkolnictwa wyższego działa w warunkach rynkowych od dawna, w początku lat 80. zaostrzyła się konkurencja o studentów, co spowodowało zainteresowanie planowaniem strategicznym. Natomiast w Europie elementy rynkowej konkurencji zaczęły wkraczać do szkolnictwa wyższego dopiero w latach 80., najwcześniej do W. Brytanii, wraz z rozwojem nowego zarządzania publicznego, a następnie innych krajów Europy. W systemie brytyjskim agendy finansujące szkolnictwo najwcześniej zaczęły stawiać uczelniom formalne wymaganie opracowywania planu strategicznego. W Polsce nowelizacja ustawy- prawo o szkolnictwie wyższym z 2011 r. wymaga od uczelni oraz jednostek działalności podstawowej przygotowania strategii.

Oprócz zmian mechanizmów koordynacji szkolnictwa wyższego z dominacji kontroli państwa w kierunku rynku, w ostatnich kilkunastu latach uwaga zarówno polityków jak badaczy szkolnictwa, przeniosła się na problemy zróżnicowania systemu szkolnictwa, autonomię instytucjonalną i zarządzanie uczelnią oraz rankingi. Powody tego zainteresowania są związane z jednej strony z wyzwaniami, stającymi przed szkolnictwem wyższym, z drugiej zaś z krytyką instytucji szkolnictwa. Do takich wyzwań należą: proces globalizacji, międzynarodowa konkurencja, zarówno gospodarcza,

jak w sektorze szkolnictwa wyższego, strategia lizbońska dążenie do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności gospodarki europejskiej i rosnąca rola szkolnictwa wyższego w procesie budowania gospodarki opartej na wiedzy, żeby wymienić tylko najważniejsze. Z kolei krytyka szkolnictwa wyższego odnosi się do jego niskiej efektywności i faktu, że uczelnie nie mogą podołać wspomnianym wyzwaniom z powodu ograniczeń wewnętrznych (do których zalicza się nieefektywne zarządzanie, niedostosowanie do potrzeb otoczenia, niską jakość nauki i kształcenia) i zewnętrznych (rosnącym zadaniom szkolnictwa wyższego nie towarzyszą odpowiednio wyższe nakłady państwa na kształcenie, a niedostateczny zakres autonomii instytucjonalnej w wielu krajach uniemożliwia oddolne dostosowywanie strategii do zmieniających się potrzeb) (por. European Commission 2003, 2005, 2006).

Stojące przed uniwersytetami wyzwania nakładają na uczelnie nowe zadania w zakresie kształcenia i funkcji badawczej. Uczelnie winny zwiększyć dostępność kształcenia na poziomie wyższym grupom do tej pory niedoreprezentowanym, przyczynić się do wzrostu liczby i właściwego przygotowania wysoko wykwalifikowanej kadry dla gospodarki opartej na wiedzy o kompetencjach wysoce specjalistycznych, a równocześnie ogólnej wiedzy umożliwiającej dostosowanie się do gwałtownie zmieniających się potrzeb rynku pracy, a jednocześnie gotowych do częstego odnawiania wiedzy w ramach edukacji permanentnej. Mają wnosić wkład w rozwój innowacyjności gospodarki poprzez generowanie i upowszechnianie wiedzy akademickiej w globalnym środowisku nauki (poprzez publikacje) oraz wiedzy aplikacyjnej w ramach tzw. trzeciej misji (w postaci patentów, ekspertyz, konsultacji) w lokalnym otoczeniu społecznym. Mają być konkurencyjne w skali globalnej i sprostać oczekiwaniom w skali regionalnej. Jednocześnie mają działać efektywnie, zwiększyć produktywność i innowacyjność, pozyskiwać środki spoza kiesy państwowej i zwiększać udział środków rozdzielanych konkurencyjnie przez państwowe agendy na badania naukowe. Tych wszystkich oczekiwań łącznie nie jest w stanie spełnić jedna uczelnia. Powstaje więc szansa na to, że każda uczelnia może znaleźć swoje miejsce na rynku stawiając na unikalny zestaw kompetencji i wyspecjalizowanych umiejętności trudnych do podrobienia lub znajdując niszę.

W polskim piśmiennictwie poświęconym zarządzaniu czy marketingowi w szkolnictwie wyższym przeważają opracowania normatywne.

Niniejsze opracowanie ma charakter opisowo-wyjaśniający. Chciałabym wykorzystać wąski wycinek problematyki na podstawie wyników wybranych badań nad zarządzaniem strategicznym w uczelniach z jednej perspektywy. Pokazuje ona rozważania i wyniki badań empirycznych europejskich i australijskich badaczy szkolnictwa wyższego oraz wyjaśnienia, dlaczego uczelnie zamiast rozwijać strategie dyferencjacji wybierają strategię imitacji, która może z punktu widzenia teorii zarządzania strategicznego w aktualnych warunkach konkurencji nie jest strategią najbardziej racjonalną technicznie, ale wg neoinstytucjonalizmu jest ona zgodna z racjonalnością instytucjonalną. Na podstawie literatury przedmiotu chcę pokazać, że mniej lub bardziej świadoma strategia imitacji (kopiowania innych) prowadząca do izomorfizmu jest bardzo popularna w szkolnictwie wyższym. Strategiom

imitacji (mimetyzmowi) towarzyszą tendencje do izomorfizmu wynikające z innych przyczyn – polityki regulacyjnej państwa, silnego otoczenia instytucjonalnego szkolnictwa. Ważnym elementem zwiększania homogeniczności wśród szkół wyższych są rankingi, będące wyrazem ścigania się, rywalizacji i porównań (*emulation)* w grupach podobnych do siebie organizacji prowadząc do strategii imitacji bądź jako rodzaj konkurencji. Część autorów sugeruje, że także rynek i konkurencja niekoniecznie prowadzą do większego zróżnicowania profilu, misji uczelni czy programów kształcenia.

Wstępnym warunkiem wypracowania i realizacji strategii jest obok istnienia konkurencji (o studentów i zasoby) autonomia organizacji, która daje możliwość dokonywania wyboru. Po drugie, relacje pomiędzy popytem a podażą powinna regulować cena (czesne) a organizacji działającej nieefektywnie grozi bankructwo. W wielu krajach warunki te nie są spełnione, wobec tego niektórzy autorzy wolą mówić o quasi-rynku (Teizeira, Jongbloed, Dill, Amaral 2004), a inni autorzy w ogóle wolą nie używać tego pojęcia uznając że nie ma rynku w szkolnictwie wyższym (Van Vught). Warto także w tym kontekście wspomnieć o kłopotach z określeniem efektywności uniwersytetu, (por np. prace K Camerona za ostatnie trzy dekady), jako organizacji nie nastawionej na zysk.

## 1. UWAGI TEORETYCZNE

Literatura teoretyczna, która wydaje się najbardziej adekwatna w zakresie analizy procesów narastania podobieństw, odwołuje się często do dwu interpretacji: izomorfizmu (por. Meyer, Rowan 1977, DiMaggio, Powel 1983) i zależności od zasobów (tzn. o środki finansowe, kadrę, prestiż, pozycję, legitymację, por. Pfeffer, Salancik 1977).

Izomorfizm to zjawisko polegające na tym, że w celu przetrwania presji ze strony innych organizacji w jednorodnym otoczeniu organizacje stają się podobne. Dzieje się to pod wpływem różnych nacisków.

DiMaggio i Powell (1983) odróżniają trzy źródła nacisku na instytucje, czego efektem jest odpowiednio izomorfizm wymuszony (przymusowy), mimetyczny i normatywny.

1. Izomorfizm wymuszony jest efektem formalnych i nieformalnych nacisków jednej organizacji na inną i kulturowych oczekiwań ze strony społeczności, w jakiej organizacja funkcjonuje. Ten nacisk na dostosowanie pochodzi z regulacji przez państwową administrację rządową, organizacje międzynarodowe, inne organizacje dysponujące na tyle silną władzą legalną lub wynikającą z kontroli rzadkich zasobów, by móc narzucić wprowadzenie określonego rozwiązania nawet wbrew woli i interesom organizacji. Wiele rozwiązań jest wprowadzanych po to, by przystosować się do reguł narzuconych przez władzę ustawodawczą i prawo, a nie dlatego, że dane rozwiązanie zwiększa efektywność organizacyjną (por. Hensel 2008, s. 15). W przypadku szkolnictwa wyższego źródłem wymuszonego izomorfizmu jest państwo wywierające nacisk przez stanowienie prawa, zasad finansowania oraz akredytację.

W przeciwieństwie do izomorfizmu przymusowego, izomorfizm mimetyczny i normatywny są związane z zachowaniami dobrowolnymi.

2. Izomorfizm mimetyczny jest wywołany przez niepewność, szczególnie gdy technologie i procesy organizacyjne są słabo rozumiane, cele są niejednoznaczne, a przyszły rozwój naznaczony niepewnością (typowym przykładem organizacji o takich cechach są szkoły wyższe). Organizacje dążą wówczas do zmniejszenia niepewności oraz do legitymizacji swej działalności szczególnie przez rywalizowanie z ustabilizowanymi i mającymi już legitymację organizacjami, kopiując ich cechy: struktury, praktyki i wytwory.

3. Izomorfizm normatywny wynika z profesjonalizacji kadr rozumianej jako wytwarzanie przez przedstawicieli danego zawodu wspólnych zasad wykonywania pracy i wspólnego sposobu postrzegania świata. Mechanizmy wspomagające izomorfizm to ścisła selekcja kandydatów do pracy, profesjonalizacja i socjalizacja w pracy (taka sama edukacja, udział w tych samych stowarzyszeniach zawodowych i towarzystwach naukowych, taka sama ścieżka kariery). W jej rezultacie, zachowania, kwalifikacje i światopogląd różnych przedstawicieli danego zawodu mogą być nierozróżnialne

Poniżej przedstawiam możliwe konsekwencje określonych nacisków na izomorfizm instytucji na poziomie systemu szkolnictwa wyższego. Należy tu zauważyć, że neoinstytucjonaliści generalnie zakładają, dominację tendencji do naśladowania z wymienionych wyżej powodów.

Ad 1. Jeśli regulacje prawne zawierają szczegółowe regulacje powszechnie obowiązujące, identyczne dla całego systemu szkolnictwa wyższego, zmusza to instytucje do upodobnienia. Regulacje prawne mogą jednak wspierać zróżnicowanie instytucji, np. wówczas, jeśli wprowadzają podział na różne typy uczelni w sposób sztywny, nie pozwalając uczelniom na przejścia między nimi lub inne uprawnienia rozmaitych organizacji. Przykładem są przepisy wprowadzające podział sektorowy (binarny) na uczelnie typu akademickiego i zawodowe, lub odmienny zakres autonomii dla uczelni prywatnych państwowych bądź zależnie od poziomu zatrudnienia i kwalifikacji kadry. Państwo może także nadać poszczególnym uczelniom statut określający obszar działania i cel utrudniając w ten sposób zmianę profilu uczelni lub zatwierdzać statut uczelni. Z drugiej strony obszar regulacji prawnych może być bardzo ograniczony, przepisy mogą być bardzo ogólne i pozwalać na zmianę statusu uczelni, jej profilu, pozostawiając uczelni swobodę wyboru i realizacji strategii konkurencji, dając uczelniom autonomię dotyczącą kształtowania programów kształcenia, pozyskiwania zasobów ludzkich i materialnych i dysponowania nimi, zasad określania czesnego, zasad rekrutacji studentów i kadry itd. Tak więc nie wszystkie przepisy muszą prowadzić do ujednolicenia systemu szkolnictwa.

Drugim źródłem izomorfizmu przymusowego jest system finansowania uczelni. Zasoby na wsparcie szkół wyższych mogą pochodzić z różnych źródeł, państwowych, prywatnych, międzynarodowych. Uczelnia, która chce się bardziej uniezależnić od wpływów państwa, stosować będzie strategię dywersyfikacji źródeł finansowania. Państwowy system finansowania uczel-

ni może mieć charakter uniwersalny i zezwalać wszystkim na staranie o każdy rodzaj środków lub zawierać różne ograniczenia dostępu do określonych źródeł funduszy dla różnych typów uczelni o odmiennym statusie, misji, zadaniach, własności, a przez to ograniczać tendencje do upodabniania się instytucji i ich strategii. Także rozmaite kryteria przyznawania środków powodują różne konsekwencje w zakresie zróżnicowania uczelni i ich strategii. Im więcej strumieni finansowania, tym większe szanse na zróżnicowanie strategii pozyskiwania zasobów. Im więcej źródeł, mechanizmów i kryteriów finansowania, tym większe szanse na zróżnicowanie strategii pozyskiwania zasobów. Np. istnienie obok siebie takich mechanizmów finansowania, jak celowe fundusze na innowacje dydaktyczne, na nowe programy kształcenia, na zwiększanie dostępności kształcenia dla grup niedoreprezentowanych, czy na nagradzanie za wyjątkowo wysoką jakość ograniczonej liczby instytucji, czy programów może prowadzić do zróżnicowania strategii uczelni. W zakresie finansowania działalności badawczej mogą istnieć mniej lub bardziej konkurencyjne metody, najczęściej jest to kombinacja niekonkurencyjnej dotacji instytucjonalnej (lub dotacji kalkulowanej na podstawie wyników) oraz konkurencyjnego finansowania projektów badawczych. Im ostrzejsza konkurencja, tym większe szanse na zróżnicowanie majątkowe uczelni i na silną koncentrację w uczelniach najlepszych pod względem potencjału naukowego, a więc na stratyfikację uczelni o podobnych cechach (Huisman 2007).

Ostatnim elementem wymuszonego izomorfizmu może być system akredytacji.

Bywają systemy akredytacji i kryteria zapewniania jakości, jednolite dla całego szkolnictwa lub odmienne, np. dla uczelni akademickich i zawodowych jeśli są odmienne dla różnych typów uczelni, to utrwalają ich profil i sprzyjają utrzymywaniu zróżnicowania między instytucjami; jeśli istnieje jednolity system akredytacji i identyczne kryteria dla całego systemu szkolnictwa, może stanowić on źródło izomorfizmu wymuszonego między uczelniami i sektorami (publicznym i niepublicznym) szkolnictwa, a także podobieństwo programów kształcenia. (por. Levy 2004).

Wg Reichert (2009) istnieje znaczny wpływ oczekiwań interesariuszy na zróżnicowanie, ale trzeba odróżnić sytuację, kiedy dominuje jedna silna grupa, wpływająca na profil i misję uczelni oraz sytuację gdy interesariusze mają rozmaite zdania i interesy, ale żadna grupa nie dominuje. W pierwszym przypadku grupa dominująca może wymusić określony kierunek. W drugim przypadku można się spodziewać większej autonomii władz uczelni w ukierunkowaniu strategii.

Ad 2. Kiedy trudno jest z powodu niejednoznacznych celów, niejasnych technologii organizacji określić, jakie działania kierujących organizacją są racjonalne, zarządzający starają się stwarzać pozory racjonalności, między innymi wzorując się na rozwiązaniach (np. strategiach), które wg nich przyniosły sukces innym organizacjom, na rozwiązaniach stosowanych przez organizacje o cechach szczególnych lub na rozwiązaniach popularnych w otoczeniu. Strategia imitacji występuje także tym częściej, im wyższy poziom niepewności (por. Hensel 2008). Choć nie występuje zależność między

stosowaniem popularnych technik zarządzania a wynikami osiąganymi przez organizacje, to ich przyjęcie powoduje podniesienie reputacji danej organizacji, a już samo informowanie o wdrożeniu popularnej w danym okresie techniki menedżerskiej ma większy wpływ na poprawę reputacji niż jej rzeczywiste wdrożenie (Hensel 2008, s. 17). Inaczej mówiąc, niekoniecznie rzeczywiste podobieństwo ale pragnienie wyglądania jak inni jest motorem mimetyzmu. Proces ten odnosi się także do sfery szkolnictwa wyższego: uczelnie typu uniwersyteckiego o charakterze badawczym, często mające kilkusetletnie korzenie, o ustabilizowanej przeszłości, mające wysoki status i legitymację w środowisku akademickim i w otoczeniu, stają się niekiedy wzorcem do kopiowania pewnych cech i sposobów działania przez uczelnie młodsze. Jak wykazują badania, niezależnie od rzeczywistej jakości, uniwersytety o powyższej charakterystyce są traktowane jako organizacje sukcesu, posiadają one wysoki prestiż i związane z tym przywileje a świadectwem ich sukcesu jest choćby to, że przetrwały niekiedy nawet kilkaset lat (przykładem jest W. Brytania, inny przykład – Australii opisują Codling, Meek (2006).

Ad. 3. Izomorfizm normatywny ma miejsce wówczas, gdy występuje wspólna akceptacja określonych norm i modeli. Źródłem nacisku na naśladownictwo są tu oczekiwania o charakterze kulturowym

Zróżnicowanie oczekiwań otoczenia pozwala na strategię dyferencjacji, zróżnicowanie misji czy profilu instytucji i skupienie się jednych uczelni na masowej edukacji, a innych na badaniach, generowaniu nowej wiedzy i kształceniu przyszłych pracowników nauki. Jeszcze inne uczelnie mogą mieć orientację na potrzeby lokalne i ścisłą współpracę z lokalną gospodarką. Jednakże aż do niedawna europejski system szkolnictwa oparty był na złożeniu, że wszystkie uczelnie mogą kształcić w podobny sposób, wszystkie prowadzą badania. W naszej części Europy normy i wartości powiązane z liberalnym uniwersytetem niemieckim (nierozłączność nauki i nauczania) są nadal dość powszechne i głęboko zakorzenione w kulturze akademickiej, mogą one w poważnym stopniu utrudniać rezygnację z powszechności tego tradycyjnego modelu jedności nauki i nauczania. Międzynarodowe powiązania polityk wobec szkolnictwa wyższego i instytucje profesjonalne wzmacniają rozwój wspólnych norm, w skali międzynarodowej, podobnie jak konferencje, czasopisma i mobilność profesjonalistów. Z tego też powodu na normy i wartości tradycyjne nakładają się nowe systemy norm związanych z rozwojem uniwersytetu przedsiębiorczego, ale jednocześnie utrwala się tradycyjny model silnego uniwersytetu badawczego kreowanego jako wzór przez międzynarodowy, najbardziej popularny ranking szanghajski SJT.

Warto wspomnieć o wynikach badań empirycznych Deephouse et al. (1998) nad tym czy i jak wzrost podobieństwa powiązany jest z osiągnięciami oraz legitymacją. Badania oparte były na wnioskach wynikających z teorii zarządzania strategicznego, neoinstytucjonalizmu i teorii zależności od zasobów.

Po pierwsze, badania nie potwierdziły tezy opartej na teorii zarządzania strategicznego, że mniejsze strategiczne podobieństwo wpływa pozytywnie na

osiągnięcia (wcześniejsze badania potwierdziły tę tezę). Autorzy badań poszukiwali wyjaśnienia w poziomie niepewności w badanej gałęzi o niższym poziomie niepewności zaobserwowano bowiem pozytywny wpływ na osiągnięcia mniejszego podobieństwa strategicznego. Natomiast w gałęzi o większym stopniu niepewności (przemysł komputerowy) relacja pomiędzy zmniejszeniem podobieństwa (zwiększaniem różnic) a osiągnięciami jest negatywna. Po drugie, potwierdzona została hipoteza oparta na teorii neoinstytucjonalnej, że większe podobieństwo strategiczne zwiększa legitymację.

Po trzecie, wcześniejsze badania wskazywały na możliwość istnienia zaklętego kręgu między legitymacją a osiągnięciami. Hipoteza mówiąca, że legitymacja wpływa wzrost osiągnięć, oparta na teorii zależności od zasobów (dzięki legitymacji organizacja może zdobywać łatwiej niż inne organizacje ważne zasoby na funkcjonowanie) nie została jednak potwierdzona. Po czwarte, potwierdzono hipotezę wywodzącą się z neoinstytucjonalnej teorii, że osiągnięcia mogą zwiększyć legitymację o charakterze relatywnym, ale nie legitymację o charakterze normatywnym

## 2. IZOMORFIZM W PRAKTYCE

Van Vught (2008) patrzy na podobieństwo strategii, naśladowanie uczelni elitarnych poprzez procesy konkurencji: szkoły wyższe współzawodniczą ze sobą na rynku nie tylko o zasoby ludzkie – studentów, kadrę ale także o zasoby materialne i niematerialne, takie jak prestiż i wysoka pozycja akademicka. Prestiż w środowisku akademickim to z jednej strony efekt wysokiej oceny przyznanej za jakość naukową; z drugiej strony, uznanie uzyskane za dotychczasowe dokonania; to najważniejsze kryterium oceny pracy akademickiej „wpisane" w system norm uczonych i instytucji naukowych. Rankingi globalne są widocznym przykładem wzmacniania i instytucjonalizacji tego wyścigu o prestiż i konkurencji w skali międzynarodowej. Ale skutkiem ubocznym konkurencji, także o miejsce w rankingach globalnych, jest wzrost naśladowania (strategia imitacji) cech organizacji wysoko cenionych instytucji, (tamże, str. 172). Dryf akademicki uczelni (czyli inaczej mówiąc strategia proakademicka) przejawia się w zatrudnianiu w uczelni kadry wykształconej i pracującej wcześniej w uczelniach akademickich, zwiększaniu udziału studentów podejmujących studia bezpośrednio po ukończeniu szkoły średniej, kształtowaniu kultury akademickiej, przejęciu symboliki i nomenklatury tradycyjnie akademickiej, poszerzeniu zakresu i wagi badań naukowych w uczelni.

Codling i Meek (2006) przeprowadzili studia nad systemami szkolnictwa w wybranych krajach i na tej podstawie przedstawili 12 tez dotyczących uwarunkowań i mechanizmów zróżnicowania systemu. Wykazali oni np., że poddane deregulacji i homogeniczne środowisko, w jakim funkcjonują uczelnie, jednolite zasady finansowania i duch przedsiębiorczości sprawiają, że będą one reagować podobnie na podobne bodźce (np. na te same wskaźniki tworzące zasady finansowania). Podobne otoczenie i podobne bodźce skłaniają więc do upodobniania się instytucji w ramach systemu.

Wg cytowanych autorów w jednolitym, homogenicznym otoczeniu im silniejsza będzie formalna interwencja polityczna, wyraźnie wspierająca zróżnicowanie (w postaci regulacji prawnych czy bodźców finansowych), tym większy będzie potencjał systemowego zróżnicowania. W taki sposób działa np. dobrze chroniony system binarny (wydzielenie sektora uniwersytetów i uczelni zawodowych). Polityka finansowania wpływa także na zróżnicowanie instytucji. Finansowanie działające na tych samych zasadach wobec wszystkich uczelni i oparte na podobnych wskaźnikach (np. outputs) prowadzi do podobnych zachowań, a więc wszystkie uczelnie jednolicie finansowane i stymulowane w podobny sposób, dążąc do maksymalizacji przychodów (które uzyskają zachowując się podobnie), zaczynają reagować w podobny sposób. Codling i Meek wspominają o często powtarzanych stwierdzeniach mających źródła ideologiczne i nie opartych na doświadczeniach empirycznych, że autonomiczne instytucje działając na konkurencyjnym rynku będą automatycznie podlegać zróżnicowaniu (wybierając rozmaite strategie konkurencyjne). Wspominają także o podobnie argumentujących przedstawicielach rządów (neoliberalnych). Tymczasem przeprowadzone przez autorów badania w Australii, N. Zelandii, i W. Brytanii pokazują coś przeciwnego. Okazuje się, że jeśli finansowanie celowe uczelni nie jest nastawione na ochronę zróżnicowania i na przeciwdziałanie naśladownictwu, to będzie ono wspierać procesy homogenizacji instytucji, a jednocześnie hierarchizację, bowiem zachęca uczelnie gorzej finansowane, o gorszym statusie do naśladowania uczelni sukcesu, by mogły one zwiększyć zasoby. Autorzy ci nie wspominają, czy w ramach procesu imitacji funkcje i działania uczelni nie objęte kryteriami przy rozdziale środków, opartych na ocenianiu, podobnie jak obszary działalności uniwersytetów nie poddawane ocenie w rankingach, będą zaniedbywane czy ulegną zanikowi. Wg Codlinga i Meek (2006) doświadczenia krajów, które przeprowadziły deregulację, wskazują na tendencje do konwergencji instytucji szkolnictwa wyższego. Uczelnie zawodowe dążą np. do kształcenia na poziomie wyższym niż pierwszy poziom i do uzyskania nazwy uniwersytet np. w Holandii (por. dryf akademicki); co ciekawe, także uniwersytety – czyli uczelnie akademickie zmieniają się zgodnie z dryfem zawodowym – wprowadzają elementy kształcenia zawodowego, podejmują się realizacji prac badawczych i konsultingu dla praktyki gospodarczej (Coodling, Meek 2006). Autorzy ci przyznają, że nie jest jasne, czy sama deregulacja wywołuje tendencje do imitacji, czy też jej oddziaływanie jest widoczne dopiero w szczególnych okolicznościach. Twierdzą oni, że w warunkach ekonomicznej prosperity przeważa tendencja do izomorfizmu bowiem wówczas uczelnie mają fundusze potrzebne do inwestowania umożliwiającego naśladownictwo (np. Australia). Badania Geigera z 1996 r. nad systemem amerykańskim potwierdzają to przypuszczenie: w warunkach wzrostu popytu na kształcenie potencjalnych studentów, mniej prestiżowe uczelnie naśladują uczelnie lepsze. Natomiast przy ekonomicznych ograniczeniach uczelni i niskim popycie na studia, rośnie konkurencja o studentów i szkoły muszą poszukiwać innowacji czy nowych rynków, co prowadzi do zróżnicowania. Wg Codlinga i Meek również kooperacja oraz dzielenie się doświadczeniami i dobrymi

praktykami między uczelniami prowadzi do naśladowania innowacji i wzrostu konwergencji.

Nie ma jedności poglądów, czy pożądane zróżnicowanie systemu szkolnictwa ma być osiągnięte przez konkurencję rynkową uczelni podejmujących rozmaite strategie konkurencyjne, czy też odpowiedzialność za utrzymanie zróżnicowania powinno ponosić państwo. Badania Huismana et al. (2007) nad szkolnictwem wyższym w dziesięciu krajach, podobnie jak badania Codlinga i Meek wykazały m. innymi, że rządowe regulacje prawne mogą wspomagać utrzymanie zróżnicowania w systemie szkolnictwa wyższego. „Prawnie zakreślone granice w systemie szkolnictwa wyższego (np. między sektorami w systemie binarnym) pomagają zachować istniejący poziom zróżnicowania, ale jeśli polityka rządu zwiększa poziom autonomii uczelni to zachęca je do naśladowania uczelni najbardziej prestiżowych".

## 3. RANKINGI JAKO WYRAZ RYWALIZACJI I PORÓWNAŃ – PRZYKŁAD AMERYKAŃSKI

Obok konkurencji nastawionej konkretnie na pozyskiwanie klientów na rynku, organizacje porównują się i rywalizują pod względem określonych cech. Takie porównania to wstępny krok do wypracowania strategii imitacji i do izomorfizmu Są one określane terminem *„emulation"* – to nie to samo, co konkurencja na rynku, to staranie się organizacji by stać się równą lub prześcignąć innych w działaniu (Labianca 2001., s. 313), przewyższyć je pod względem strategicznych cech. Przykładem jest dążenie „by stać się jedną z 10 najlepszych uczelni", a efektem – określone miejsce w rankingu. Organizacje, które wybierają podobne strategiczne układy porównań tworzą strategiczną grupę odniesienia. Te grupy odniesienia są istotne bowiem tworzą podstawę strategii imitacyjnych organizacji (Labianca 2001). Ta rywalizacja jest czymś innym niż imitacja polegająca na kopiowaniu np. jakiejś jednej cechy, np. przez dodanie dodatkowego kierunku studiów – ten typ rywalizacji to staranie o całościowe upodobnienie się. Badania w Stanach Zjednoczonych wykazały, decyzja o rywalizacji z innymi uniwersytetami jest kluczowa dla uczelni, decyduje o jej profilu, ma związek z misją, ofertą programową, strukturą administracyjną i akademicką. Decydenci wybierali do porównań i współzawodnictwa uczelnie o podobnych ofertach i cechach strukturalnych- wielkości i własności. (por. Gioia, Thomas 1996). Elsbach i Kramer (1996) badali rywalizację szkół biznesu. Kiedy członkowie organizacji odkryli, że zajęli pozycje w rankingach poniżej oczekiwań zmienili grupę referencyjną, wybierając ją wg innych kryteriów niż poprzednie, koncentrując się na wielkości uczelni i regionie, co pomogło im utrzymać wysoki status uczelni w ocenie interesariuszy szkół biznesu. W ten sposób szkoła biznesu uniwersytetu Cornell mogła być nadal czołową szkołą wśród małych szkół, szkoła w Uniwersytecie Texas –podobnie jak szkoła biznesu Uniwersytetu Michigan-stać się silną uczelnią regionalną ale o zasięgu ogólnokrajowym itp.

Teoretyczne analizy wykazują ważność podobieństw strukturalnych przy wyborze przez organizację grupy referencyjnej (układu odniesienia dla porównań). Naturalną grupą referencyjną staje się grupa o podobnych zmiennych strategicznych bowiem doświadcza ona podobnych ograniczeń zasobowych oraz grupa organizacji które mają podobne ograniczenia strategiczne- taki wybór pozwala organizacji dokonywać porównań które chronią jej tożsamość i wizerunek. Kaatz (1998) znalazł dowody, że kolegia tzw. liberal arts w Stanach Zjednoczonych imitują kolegia najbardziej podobne strukturalnie. Gioia i Thomas (1996) pokazali, że takie strukturalne zmienne, jak wielkość, typ własności wpływają na decyzje wyboru z kim się ścigać i porównywać. „Obiektywne czynniki stanowią podstawowe ograniczenia zasobowe. Małe uczelnie chcące otworzyć nowe kierunki studiów mogą nie mieć dostatecznej liczby kadry. Duże uniwersytety mogą mieć problem za zmianą treści programowych z powodu nadmiernej biurokracji. Uniwersytety oferujące stopień doktora mogą próbować pozyskać inną kadrę i studentów niż uczelnie oferujące stopień bakałarza". (s. 315) Elsbach i Kramer (1996) stwierdzili, że (w USA) krytyczną barierą strukturalną jest region geograficzny, bowiem majątek uczelni jest często powiązany z lokalną gospodarką, ponadto, poza grupą elitarnych uniwersytetów, wszystkie inne uczelnie rekrutują lokalnych studentów. Ważna jest także afiliacja religijna szkół, niektóre z nich wprowadzają ograniczenia programowe, a także specjalne wymagania dotyczące kadry. Cytowani wyżej Gioia i Thomas oraz Elsbach i Kramer stwierdzili także istotne znaczenie czynników wyznaczających tożsamość przy wyborze grupy referencyjnej oraz strategii rywalizacji. Uczelnia może mieć bardziej utylitarną orientację oraz koncentrować się na pozyskiwaniu środków oraz inicjatywach przynoszących zysk lub być skupiona na wartościach akademickich. Badania wykazały, że menedżerowie badanych szkół biznesu wybierali uczelnie do porównań m. innymi wg kryterium tożsamości. Np. szkoły o silnej orientacji badawczej w Chicago i Stanford są raczej skłonne wykorzystać w porównaniach siebie nawzajem, niż np. szkołę biznesu na Harvardzie zorientowaną bardziej na kształcenie. Gioia i Thomas (1996) tłumaczą ważność tożsamości przy wyborach strategicznych celem porównań. Badani przez nich menedżerowie uczelni uważali, że każda zmiana musi uwzględniać aktualną tożsamość i wizerunek i sterować inspiracją osiągnięcia nowego wizerunku i tożsamości, dlatego wybierali do porównań jako grupę odniesienia organizacje o podobnej reputacji i o podobnych cechach. Rywalizacja dla wzmocnienia lub podtrzymania wizerunku tkwi w zestawie przekonań i praktyk oraz struktur innych organizacji postrzeganych jako legitymizowane i odnoszące sukces – to prowadzi do porównań i ścigania się z nimi danej organizacji. Ale aktualne wartości ograniczają działania menedżerskie a nawet wybór rodzaju rywalizacji.

Tożsamość organizacji jest bardzo ważna w każdej wysoce zinstytucjonalizowanej sferze. W rywalizacji ważna jest też reputacja strategiczna, którą Elsbach i Gynn (1996) definiują jako przekonania w otoczeniu organizacji o głównych i wyróżniających cechach które dają organizacji konkurencyjną przewagę, szczególnie w warunkach niekompletnej informacji. Uniwersytety, które badali wspomniani autorzy, wybierały jako cel rywalizacji

uczelnie o nieco lepszej opinii po to, by się „ogrzewać w ich blasku", wzmocnić się i poprawić opinię o własnej uczelni. Taki wybór grupy referencyjnej może interesować także interesariuszy, bo sygnalizuje że uczelnia ma niższy status. Dlatego uniwersytety jako przedmiot pościgu powinny wybierać uczelnie o podobnym ale nie nadmiernie wyższym poziomie reputacji. Czasem uczelnie porównują się z gorszymi od siebie, aby wyglądać na ich tle lepiej. Cytowani autorzy twierdzą, że gdy organizacja się rozwija będzie porównywać się z grupą lepszych a gdy jest w stanie zagrożenia – będą się porównywać z gorszymi. Interesująca jest też to, że organizacja zagrożona dąży do poszerzenia zakresu oceny i porównań o nowe elementy.

## 4. RANKINGI I ICH ZNACZENIE NA ŚWIECIE

Rankingi uczelni czy departamentów i szkół istnieją od lat, ich znaczenie w innych krajach obserwuje się w ostatnich kilkunastu latach w efekcie masowości kształcenia, spadku jakości i globalizacji usług edukacyjnych. Są one odpowiedzią na trudności i złożoność transakcji rynkowych związane z asymetrią informacji (Akerlof 1970), którą dostarczają klientowi (studentowi, pracodawcy, władzom szkolnictwa czy społeczeństwu. Szczególnie potencjalni studenci jako „niedojrzali konsumenci" nie posiadają dostatecznej wiedzy by ocenić wartość usługi czy też marki producenta. Wobec tego specjaliści ds. szkolnictwa lub przedstawiciele samych uczelni stwarzają zestaw kryteriów i wskaźników które łącznie tworzą indeks pozwalający określić pozycję w rankingu. Ranking ma pomóc w ukierunkowaniu decyzji konsumenckich. Wysoki poziom w rankingu stanowi dla uczelni źródło reputacji, podwyższenia statusu, potwierdzenie marki – a wg Koźmińskiego – to one właśnie są źródłem przewagi konkurencyjnej, tworzą unikalne zasoby – kompetencje i umiejętności (Koźmiński 1998, 1999). Obecnie istnieje już kilkadziesiąt rozmaitych rankingów (źródło – EUA), jednak najbardziej znanym i cenionym jest ranking szanghajski Jiao Tong, (SJT), który koncentruje się wokół osiągnięć naukowo-badawczych oraz potencjału naukowego, ale wg wielu komentatorów jest to jedyny ranking oparty na w miarę rzetelnych i dostępnych i obiektywnych danych ilościowych (por. Levin, Jeong, Ou, 2006).

Uczelnie stare, prestiżowe, bardziej zasobne, które rozwinęły funkcję badawczą mają większe szanse na wysokie pozycje w rankingach. Szkoły te, w swoim własnym interesie pokazują swoje dobre strony czerpiąc korzyści z rankingów w postaci wzmocnienia swej pozycji. Biorąc pod uwagę niejasne technologie, trudno mierzalne efekty i inne cechy uczelni jako organizacji, składające się na wysoki poziom niepewności wewnętrznej i zewnętrznej, trudno przecenić znaczenie rankingów pozwalających tę rzeczywistość uporządkować i jakoś ocenić. Wydaje się, że wyjaśnia popularność rankingów uczelni w ogóle, a szczególnie wyjaśnia to największą popularność rankingu SJT (mimo istnienia innych rankingów globalnych), uznawanego za ranking oparty na najbardziej „obiektywnych" i mierzalnych wskaźnikach.

Tymczasem niektórzy autorzy zwracają uwagę na negatywne skutki rankingów, które ograniczają zróżnicowanie szkolnictwa wyższego, z powo-

du stosowania przez uczelnie podobnych strategii uczelni nastawionych poprawę miejsca w rankingach (por np. Van de Wende, Westerheijden 2009). Instytucjonaliści uważają, że legitymacja i w konsekwencji przetrwanie organizacji mogą być zagrożone, kiedy ujawnia się negatywną informację o funkcjonowaniu i osiągnięciach uczelni (por. Hunter, Bansel 2007). Globalne rankingi aktualnie istniejące sugerują, że istnieje tylko jeden model uczelni, który ma znaczenie w skali międzynarodowej: jest to duży kompleksowy uniwersytet badawczy. Ogranicza to zróżnicowanie, bo wzmacnia i tak już istniejący dryf akademicki, a zamiast pożądanego zróżnicowania misji, programów, profilu uczelni – wpływa na wzmocnienie stratyfikacji (hierarchii) uczelni podobnych, ale o różnym poziomie jakości (por np. Van de Wende, Westerheijden 2009).

Także wg Codlinga i Meek (2006) rangowanie uczelni stymuluje strategie naśladowcze. Rankingi mogą być nieformalne, prowadzone przez gazety lub formalne i wiązane z celami finansowymi, mogą się wiązać z zasobnością uczelni, jej wiekiem, percepcją prestiżu czy mitami. Procesy upodabniania się są widoczne wśród uczelni stojących niżej w hierarchii nieformalnej lub formalnej i mają prowadzić do upodobnienia pozwalającego na uzyskanie statusu „lepszych" uczelni (Codling, Meek 2006).

Wykorzystując koncepcje normatywnego izomorfizmu Van Vught (2008) stawia tezę, że im większy wpływ norm i wartości akademickich w instytucjach szkolnictwa wyższego, tym niższy poziom zróżnicowania systemu szkolnictwa. Tezę tę potwierdza wg niego zdolność profesjonalistów ze środowiska akademickiego do definiowania i obrony akademickich norm i wartości w szkolnictwie wyższym oraz zakres, w jakim te normy kierują zachowaniami imitacyjnymi uczelni o niższym statusie, które starają się naśladować uniwersytety o wyższym statusie (por. np. Riesman 1956). Dryf wystąpił wyraźnie kiedy w niektórych krajach powołano strukturę binarną szkolnictwa, ale nie stworzono mechanizmów (prawnych czy finansowych) zapobiegających imitacji przez nowy typ uczelni co przyniosło w efekcie homogenizacji systemową szkolnictwa. Izomorfizm normatywny, nawiązujący do powszechnie akceptowanych norm wydaje się być innym wyjaśnieniem szczególnej popularność rankingu SJT. Kryteria decydujące o miejscu w tym rankingu są zbieżne z najbardziej upowszechnionymi i szeroko akceptowanymi (zinstytucjonalizowanymi) w środowisku akademickim wartościami i normami, związanymi z uprawianiem nauki, decydującymi o prestiżu i pozycji, awansach, produktywności i zakresie wpływu indywidualnych uczonych, niezależnie od kraju ich pochodzenia. Jest to więc ranking dla środowiska nie tylko zrozumiały, ale przede wszystkim zgodny z normami i korzystający z prawomocnych metod nagradzania za szczególne osiągnięcia.

Hazelkorn (2009) w swojej interesującej relacji z przeprowadzonych badań nad rankingami i ich rolą pokazała jakie strategie konkurencji uczelnie realizują walcząc o miejsce w światowej czołówce uniwersytetów w różnych krajach, na poziomie państwa i na poziomie instytucjonalnym. Uczelnie w badanych przez nią krajach najpierw dążą do zmiany tych wskaźników, które najłatwiej poprawić i które nie wymagają specjalnych inwestycji. Autorka przeprowadziła badania w Australii, Niemczech i Japonii, i zidentyfi-

kowała pewien zestaw obszarów (kolumna 1 poniższej tabeli) i przedsięwzięć strategicznych podejmowanych przez uczelnie, w każdym obszarze (kolumna środkowa). Autorka powiązała je z obszarami „wskaźnikowania" w rankingach SJT oraz Times Higher Education oraz z przypisanymi tym obszarom wagami w formie procentowej (kolumna 3).

**Tabela 1. Charakterystyka strategii dotyczącej poprawy pozycji rankingowej uczelni**

| Obszar | Przykład działań | Waga w rankingu SJT i THE |
|---|---|---|
| Badania | Poprawa wyników: l. publikacji, jakości i cytowań | SJT = 40 %<br>THE = 20 % |
| | Nagradzanie kadry za publikacje w wysoko publikowanych czasopismach | |
| | Publikowanie w czasopismach anglojęzycznych | |
| | Wyznaczanie indywidualnych celów dla kadry i departamentów uczelni | |
| Organizacja | Łączenie instytucji lub wiązanie departamentów o pokrewnych (komplementarnych) dyscyplinach | SJT = 40 %<br>THE = 20 % |
| | Włączanie autonomicznych instytutów do macierzystej uczelni | |
| | Tworzenie centów doskonałości i szkół doktorskich (graduate) | |
| | Rozwój infrastruktury dla nauki angielskiego, infrastruktury dla studentów zagranicznych, laboratoriów, akademików | |
| | Stworzenie zaplecza dla badań instytucjonalnych (nad własną działalnością) | |
| Programy kształcenia | Harmonizacja modelu kształcenia europejskiego i amerykańskiego | SJT = 10 %<br>THE = 20 % |
| | Faworyzowanie dyscyplin nauk przyrodniczych i biomedycznych | |
| | Zaprzestanie oferowania programów i działań wpływających negatywnie na osiągnięcia | |
| | Rozwój kształcenia II I III stopnia w stosunku do studiów I stopnia | |
| | Wpływ na odpowiednie relacje liczby studentów do kadry | |
| | Poprawa jakości kształcenia | |
| Studenci | Skupienie się na rekrutacji najlepszych studentów szczególnie na studiach dr | THE =15 % |
| | Oferowanie atrakcyjnych stypendiów naukowych i innych korzyści | |
| | Rozwinięcie działalności międzynarodowej i programów wymiany | |
| | Otwarcie biura obsługi współpracy międzynarodowej | |
| Kadra | Rekrutacja (head – hunting) w skali międzynarodowej uczonych o najwyższych cytowaniach | SJT =40 %<br>THE = 25 % |
| | Tworzenie nowych zasad zatrudnienie stałego i kontraktowego | |
| | Wprowadzenie płac rynkowych lub opartych na osiągnięciach | |
| | Nagradzanie wysokich osiągnięć | |
| | Identyfikacja osób o słabych osiągnięciach | |
| Public marketing(?) | Profesjonalizacja rekrutacji, marketing i public relations | THES = 40 % |
| | Używanie jednego logo (marki) we wszystkich publikacjach | |
| | Reklamowanie w czasopismach Nature, Science i innych wysoko cenionych czasopismach | |
| | Poszerzenie związków międzynarodowych oraz członkostwa w globalnych sieciach | |

Źródło: Hazelkorn 2009, s. 71.

W Polsce oprócz znanego wszystkim rankingu SJT, istnieje kilka rankingów krajowych, w tym liczące się rankingi krajowe Perspektyw – odrębne dla uczelni o uprawnieniach magisterskich i uczelni akademickich (co najmniej jedna jednostka ma prawo nadawania doktoratów) oraz rankingi typów uczelni (np. szkół biznesu). Można postawić tezę, (wymagającą potwierdzenia przez badania empiryczne), że izomorfizm wpływający na upodobnianie się uczelni i ich zachowań wydaje się oddziaływać realnie tylko na poziomie rankingów krajowych. Uczelnie nieposiadające uprawnień do doktoryzowania to uczelnie nowe, utworzone po 1990 r. konkurują między sobą o miejsce w rankingu uczelni magisterskich, ale równocześnie starają się uzyskać wyższy status i pozycję akademicką, uzyskać uprawnienia do doktoryzowania i przeskoczyć do rankingu akademickiego, naśladując krajowe uczelnie akademickie, założone przed 1990. Ich strategie polegać mogą na poprawianiu wskaźników ocenianych w rankingu, które odpowiednio ważone składają się na końcową notę zbiorczą i miejsce w rankingu. Strategie te możliwe są do zbadania bowiem wskaźniki cząstkowe są publikowane dla każdej uczelni. Z drugiej strony uczelnie akademickie z czołówki listy akademickiej konkurują między sobą, starając się poprawić lub utrzymać wysoką pozycję. Prawdopodobnie uczelnie z samej czołówki polskich rankingów, które znalazły się na liście SJT nie prowadzą strategii poprawy swej pozycji bowiem prawdopodobnie widzą, że taka możliwość jest poza zasięgiem ich możliwości. Uczelnie te mają bowiem świadomość, że radykalna poprawa sytuacji dotyczącej zasobów (zatrudnienia w uczelni noblistów i uzyskania koniecznych ogromnych środków finansowych) które pomogłaby im przeskoczyć do pierwszej setki najlepszych- jest nierealna. Awans uczelni do pierwszej ligi wymaga czasu, nie może się odbyć z dnia na dzień, a nawet z roku na rok. Proces naturalnego „stawania się" liderem bez pomocy rządu trwał w przypadku Oxfordu kilka wieków; obecnie przy intensywnym wspomaganiu rządu może się on skrócić do kilkudziesięciu lat (Salmi 2009). Wg Altbacha (2005), jednego z najwybitniejszych znawców problematyki, koszt stworzenia uniwersytetu światowej klasy to około 500 mln $. Ale dla władz szkolnictwa i uczelni jest oczywiste, że lekceważenie konkurencji o wysoką pozycję w rankingu globalnym może zepchnąć polskie szkolnictwo na margines, dlatego tę retorykę podtrzymują.

## LITERATURA:

[1] Akerlof G. (1970), *The Market for Lemons, Quality*, Uncertainty and Market Mechanism, Quarterly Journal of Economics 84, August.

[2] Altbach P. (2005), *A World Class Country without World Class Higher Education: India 21'st Century Dilemna*, International Higher Education, Summer.

[3] Birnbaum R. (1983), *Maintaining Diversity in Higher Education,* San Francisco, Jossey Bass,

[4] Brewer et al. (2002), *In Pursuit of Prestige: Strategy, and Competition in US Higher* California Press.

[5] Clark B. (1983), *Higher Education System*, Academic Organization in Cross-National Perspective, University of California Press, Berkeley.

[6] Codling A., Meek V.L. (2006), *Twelve Propositions on Diversity In Higher Education*, Higher Education Management and Policy vol. 18 no 3.

[7] Deephouse D., et al. (1998), *A Paradox Among Strategic Management Institutional and Resource Dependence Theories*, Academy of Management Journal.

[8] Dill D., Teixeira (2000), *Program Diversity in Higher Education: an Comparative Perspective*, Higher Education Policy, vol. 13 (2) p. 99-117.

[9] DiMaggio P., Powell W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, vol. 48 p. 147-160.

[10] Elsbach K., Kramer R. (1996), *Member Responses to Organizational Identity Threats, Encountering and countering the Business Week Rankings*, Administrative Science Quarterly, vol. 41 s. 442-476.

[11] Elsbach K. Glynn M. (1996), *Believing Your Own PR, Embedding Identification in Strategic Reputation* w: Baum J., Dutton J. wyd. Advances in Strategic Management vol. 13 JAI Press Greenwich CT.

[12] European Commission (2003), *The Role of Universities in the Europe of Knowledge*, February.

[13] European Commission (2005), *Mobilising the Brainpower of Europe: Enabling Universities to Make their Full Contribution to the Lisbon Strategy* April.

[14] European Commission (2006), *Developing a Knowledge Flagship, The European Institute of Technology*, Commission staff working document March.

[15] Fairweather J. (2000), *Diversification or Homogenization: How Markets and Governments Combine to Shape American Higher Education*, Higher Education Policy, vol. 13 no 1.

[16] Figenbaum A., Thomas (1995), *Strategic Groups as Reference Groups. Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy*, Strategic Management Journal, vol. 16 s. 461-476.

[17] Geiger R. (1996), *Diversification in U.S. Higher Education: Historical Patterns and Current Trends*, w: V. Lynn Meek, Leo Goedegebuure, Osmo Kivinen and Risto Rinne (wyd.), *The Mockers and Mocked: Comparative Perspectives on Diversity, Differentiation and Convergence in Higher Education*, Oxford: Pergamon, 188–203.

[18] Gibbons M., et al. (1994), *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London, Sage.

[19] Gioia D., Thomas B. (1996), *Institutional Identity Image and Issue Interpretation*. Sensemaking During Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41 s. 370-403.

[20] Goldman B. (1962), *The Community of Scholars*, N. York, Random House.

[21] Hazelkorn E. (2009), *Ranking and the Battle for World – Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices*, Higher Education Management and Policy vol. 21/1.

[22] Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania*, Dom Wydawniczy Elipsa.

[23] Huisman j et al. (2007), *Institutional Diversity in Higher Education; a Crossnational and Longitudinal Analysis*, Higher Education Quarterly, vol. 61 (4) p. 863-577.

[24] Huisman J. (2000), *Higher Education Institutions: as Different as Chalk and Cheese?*, Higher Education Policy vol. 13 no 1.

[25] Jenniskens I. (ed.) (2001), *Management and Decision-Making in Higher Education Institutions*, CHEPS, Enschede.

[26] Kaatz M. Zajac E. (1996), *Exploring the Limits of the New Institutionalism, The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change*, American Sociological Review, no 61 s. 812-836.

[27] Kaatz M. (1998), *Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change*, Academy of Management Journal, vol. 41 s. 621-643.

[28] Keller (1983), *Academic Strategy, The Management Revolution in American Higher Education*, John Hopkins University Press, Baltimore.

[29] Koźmiński A.K. (1998), *Misje i strategie szkół wyższych – ujęcie pragmatyczne* [w:] *Misja uczelni*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa.

[30] Koźmiński A.K. (1999), *Misje i strategie szkół wyższych*, [w:] *Modele zarządzania publiczną instytucją akademicką*, pod red. J. Woźnickiego, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

[31] Labianca G. et al. (2001), *Emulation in Academia, Balancing Structure and Identity*, Organization Science May, June.

[32] Levin H., Jeong D., Ou D. (2006), *What is a World Class University*? Conference of the Comparative and International Education Society, Honolulu March 16.

[33] Levy D. (2004), *The New Institutionalism: Mismatches with Private Higher Education's Global Growth*, PROPHE paper no 3 SUNY Department of Educational Administration and Policy Studies, University at Albany.

[34] Lucas A. et al. (2000), *Leading Academic Change*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

[35] Meek V.L. (2000), *Diversity and Marketisation of Higher Education: incompatible Concepts?* Higher Education Policy vol.13 no 1.

[36] Meek V.L., Huisman J., Goedegebuure L. (2000), *Understanding Diversity and Differentiation in Higher Education; an Overview*, Higher Education Policy vol. 13 no 1.

[37] Meyer J., Rowan B. (1977), *Institutional Organizations: Formal Structure as myth and ceremony*, American Journal of Sociology, no 83.

[38] Meyer J., Scott W. (1983), *Centralization and Legitimacy Problems of Local Government* [w:] Organizational Environments, Newsbury Park CA, Sage.

[39] Millet J. (1962), *The Academic Community*, N. York, Mc Graw Hill.

[40] Mintzberg H. (1983), *Structures in Fives, Designing Effective Organizations*, Prentice Hall International Editions.

[41] Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations, a Resource. Policies in the Netherlands*, Belgium/Flanders and Germany, *Higher Education Policy,* 14(3) p. 225-240.

[42] Porter M. (1991), *Toward a dynamic Theory of Strategy*, Strategic Management Journal vol. 12, Winter.

[43] Powell W., DiMaggio P. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

[44] Reichert S. (2010 2009), *Institutional Diversity in European Higher Education, IAU Brussels.*

[45] Riesman D. (1958), *Constraint and Variety in American Education,* New York, Doubleday.

[46] Salmi J. (2009), *The Challenge of Establishing World Class University*, January, the World Bank, Washington.

[47] Scott W. *Institutions and Organizations,* Thousand Oaks N/Y. Prentice Hall

[48] Skolnik M. (1986), *Diversity in Higher Education, the Canadian Case*, Higher Education in Europe, vol. 11 p. 19-32.

[49] Stadtman V.A. (1980), *Academic Adaptations: Higher Education Prepares for the 1980s and the 1990s,* San Francisco, Jossey Bass.

[50] Suchman M.C. (1995), *Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches*, Academy of Management Review, no 20 s. 571-610.

[51] Teichler U. (2008), *Diversification? Trends and Explanations of the Shape and Size of*, Theoretical And Empirical Analysis, Utrecht Lemma.

[52] Teixeira P., Jongbloed B., Dill D., Amaral A. (2004), *Markets in Higher Education: Rhetoric or Realty?* Kluwer, Dordrecht, Boston, London.

[53] Thomas H. (1996), *Strategic Planning* [w:] Warner D. et al. (red.), *Higher Education Management, the Key Elements,* SRHE, Open University Press, Buckingham.

[54] Van Vught F. (2008), *Mission Diversity and Reputation in,* Higher Education Policy vol.21 s. 151-174.

[55] Van der Wende, M. C., & Westerheijden, D. F. (2001), *International aspects of quality assurance with a special focus on European higher education*, Quality in Higher Education, 7(3).

[56] Warner D. et al.: *Higher Education Management*, the Key Elements, SRHE, Open University Press, Buckingham.

[57] Zajac E., Kraatz M. (1993), *A Diametric Forces Model of Strategic Change, Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Education Industry*, Strategic Management Journal vol 14 s. 83-102.

## STRESZCZENIE

W opracowaniu przedstawiono wyniki wybranych badań empirycznych dotyczących popularnych wśród instytucji szkolnictwa wyższego strategii i procesów związanych z izomorfizmem. Poza mimetyzmem czyli imitowaniem organizacji odnoszących największe sukcesy inne źródła izomorfizmu to regulacje przez państwo, będące źródłem izomorfizmu wymuszonego oraz rozmaite źródła izomorfizmu normatywnego. Badania empiryczne wskazują, że także rynek może być źródłem i stymulatorem strategii imitacji stosowanych przez uczelnie. Dodatkowe procesy wpływające na rosnące podobieństwo między instytucjami to prowadzenie rozmaitych porównań i rywalizacji. Wybór organizacji z którymi dana uczelnia się porównuje i rywalizuje, bierze pod uwagę nie tylko podobieństwo strukturalne, ale także cechy związane z tożsamością organizacji takie jak reputacja, wizerunek organizacji i tożsamość (profil uczelni czy jej misja). Najbardziej widoczne przykłady takich porównań i rywalizacji to rankingi uczelni które w konsekwencji prowadzą do instytucjonalnych strategii imitacji.

**SUMMARY**

The paper presents results of selected empirical studies concerning the popular strategies and processes in higher education institutions resulting from isomorphizm. Besides imitating the most successful organizations (mimetism) the government regulation and normative sources cause coercive and normative isomorphism. According to empirical research results also market may stimulate imitating strategies among institutions. The other source of increasing similarity of strategies is emulation of universities. The examples of such additional processes influencing institutional similarities are various rankings. Choices of emulation targets are not connected to the most structurally similar institutions but also to identity related attributes like reputation, organizational image and identity (profile, mission). These the most visible examples of such emulation, namely university rankings shape institutional imitation strategies.

Krzysztof Leja
Politechnika Gdańska

# Normy akademickie wyznacznikami tworzenia strategii uniwersytetu?

## WSTĘP

Alexis de Tocqueville przed niemal dwoma wiekami pisał: „*Istnieje wiele sposobów uprawiania nauk. Mnóstwo ludzi znajduje w pracach umysłu egoistyczne, merkantylne i doraźne upodobanie, którego nie należy mylić z bezinteresowną pasją ożywiającą nielicznych. Istnieje pragnienie wykorzystania wiedzy i czyste pragnienie poznania. Z rzadka można spotkać u ludzi żarliwe i niewyczerpane umiłowanie prawdy, które żywi się sobą samym i rozkoszuje nieustannie poznawanie, nigdy nie doznając zaspokojenia. Właśnie to żarliwe, dumne i bezinteresowne umiłowanie prawdy doprowadza ludzi do jej źródeł, by tam czerpali podstawowe idee*”[1].

Robert K. Merton dostrzegał dwa powody rodzące wrogość, ale i szacunek społeczny wobec nauki. Pierwszy to przekonanie, że rezultaty nauki lub określonej metody szkodzą (lub sprzyjają) realizacji doniosłych wartości i drugi, wynikający z odczuwalnej niespójności (lub odczuwalnej zależności) pomiędzy wartościami stanowiącymi etos nauki[2], a wartościami dominującymi w innych instytucjach[3].

Talcott Parsons odróżnia dziedzictwo empiryczne (zdroworozsądkowe rozwiązywanie problemów) od nauki (odkrycia naukowe wprowadzają zaburzenie stanu wiedzy). Paradoks polega na tym, że uczeni są zależni od laików, udzielających im wsparcia, którym musi wystarczyć autorytet uczo-

[1] A. de Tocqueville, *O demokracji w Ameryce*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976, s. 300.

[2] „Etos naukowy to zabarwiony emocjonalnie zespół zasad, norm, przekonań i wartości, które uczony uważa za obowiązujące go moralnie”, R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982 (oryginał pt. *Social theory and social structure*, został wydany w 1949 r. przez The Free Press), s. 580.

[3] Ibid., s. 566-567.

nego[4]. Człowiek praktyczny, jak pisze T. Parsons korzysta z dziedzictwa empirycznego, gdyż to pozwala mu osiągać zakładane cele, a wiedza naukowa wykracza poza obszar jego zainteresowań. W efekcie pojawia się luka komunikacyjna, a szerzej ujmując powstaje rozdźwięk pomiędzy badaniami naukowymi a nauką stosowaną, wzmacniany obecnie tym, iż badania podstawowe są coraz bardziej kosztowne, a na ich efekty przychodzi zwykle czekać. Nie zmienia to faktu, iż nauka jest ważnym nośnikiem kultury, a normy[5] akademickie włączane są do społecznego systemu wartości, gdyż uniwersytety kształcą przyszłe elity społeczne[6]. Normy akademickie dotyczą zarówno badań podstawowych jak i nauki stosowanej, gdyż jak podkreśla T. Parsons wiedza „*nie stosuje się sama*", a obszar zainteresowań uczonego obejmuje, podobnie jak w przypadku artystów kontinuum pomiędzy nauką czystą i nauką stosowaną[7].

Przytoczone myśli mają element wspólny: rola nauki jest postrzegana różnie, ale z pewnością nauka zajmowała i zajmuje ważne miejsce w życiu społeczeństw. Postrzeganie roli nauki zmienia się pod wpływem wielu czynników, wśród których można wyróżnić: masowość kształcenia, globalizację i turbulencję otoczenia uczelni. Masowość kształcenia (liczba studentów na świecie wzrosła z 13 mln w 1960 r.[8] do 68 mln w 1991 r., 132 mln[9] w 2004 r. i 150 mln w 2008 r.[10]) spowodowała znaczący wzrost wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe i spadek jakości kształcenia (od jakości rozumianej jako dążenie do doskonałości do jakości rozumianej jako dążenie do osiągania celu*).* Globalizacja dotyczy nie tylko gospodarki, ale i szkolnictwa wyższego, skłaniając konserwatywne z natury instytucje do zachowań przedsiębiorczych. Narastająca turbulencja otoczenia skłania uczelnie do zmiany orientacji w procesie kształcenia z nadmiernej akademickości (*academic drift*), którą podkreślono w raporcie OECD o polskim szkolnictwie wyższym[11] i oceniania samego procesu kształcenia, do orientacji dydaktyki o zabarwieniu praktycznym i oceniania jej efektów w postaci wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Towarzyszą temu próby, w polskich uczelniach publicznych nieliczne, adaptacji dorobku zarządzania strategicznego do kierowania (*governance*) instytucjami akademickimi. W opracowaniu stawiam tezę, że zmianom w uczelniach towarzyszyć powinna refleksja nad miejscem i rolą norm akademickich – korzeni uniwersytetu.

---

[4] T. Parsons, *System społeczny*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2009, s. 253-255.

[5] Jak pisze V. Sathe normy to obwarowane sankcjami standardy obowiązujących zachowań, które mają wymiar proceduralny, natomiast wartości to zachowania i cechy organizacji uznawane przez członków organizacji za właściwe – V. Sathe, *Implications of corporate culture: A manager's guide to action*, Organizational Dynamics, Vol. 12, No. 2, s. 7-8.

[6] Ibid., s. 258.

[7] Ibid., s. 305.

[8] E. El-Khavas, *Today's universities: responsive, resilient or rigid?,* Higher Education Policy 2001, Vol. 14, No. 3, s. 242.

[9] Tertiary Education for Knowledge Society, OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report, Overview, April 2008, s. 3.

[10] Ph. Altbach, L. Resberg, L. Rumbley, *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, Paris 2009, s. IV.

[11] O. Fulton, P. Santiago, Ch. Edquist, E. El-Khawas, E. Hackl, *Raport OECD na temat szkolnictwa wyższego. Polska,* Warszawa 2007.

Celem opracowania w warstwie poznawczej jest przedstawienie ewolucji norm akademickich, a warstwie aplikacyjnej pokazanie miejsca tych norm w misjach i strategiach wybranych polskich uczelni publicznych.

## 1. NORMY AKADEMICKIE

W latach 40. XX w. Robert Merton podkreślał, że powiększanie zasobu potwierdzonej wiedzy, co jest instytucjonalnym celem nauki wymaga spełnienia nakazów instytucjonalnych, obejmujących normy techniczne i obyczajowe nauki. Te pierwsze ułatwiają przewidywanie, te drugie są powszechnie uważane za słuszne. Merton wyróżnił cztery zespoły nakazów instytucjonalnych określane w literaturze akronimem CUDOS[12] (tab.1):

- komunizm (*communalism*) – odkrycia naukowe są efektem współpracy uczonych i własnością wspólnoty, a uczony zdobywa uznanie i szacunek. Uczeni mają obowiązek publikowania wyników badań (*publikuj albo giń*),
- uniwersalizm (*universalism*) – twierdzenia prawdziwe to te, zgodne z obserwacją i posiadaną wiedzą, niezależnie od tego, kto je głosi, a kariery naukowe są otwarte dla wszystkich ludzi utalentowanych. Nauka jest bezosobowa[13],
- bezinteresowność (*disinterestedness*) – uczonym kieruje ciekawość świata, pasja poznania, troska o pożytki dla ludzkości, wyniki badań są sprawdzalne (głównie w naukach eksperymentalnych) w stopniu większym niż w innych zawodach,
- oryginalność (*originality*) – rolą uczonych jest dokonywanie odkryć,
- zorganizowany sceptycyzm (*organized scepticism*), gotowość do poddania ustalonych opinii, przyjętych metod postępowania, sceptycyzm jest uznawany za cnotę, ocena dokonań *peer review*.

John Ziman zauważył, że połowie XX w. problematyka etosu akademickiego nie była podejmowana w dyskusjach akademickich ani też w dyskursie publicznym o roli nauki. Sytuacja zmienia się obecnie. W latach 80. I 90. XX w. coraz wyraźniej dostrzegano powiązania dziedzin i dyscyplin, dotychczas poszufladkowanych, znaczenia nabierały dziedziny, których rozwój wpływał na rozwój innych dziedzin nauki i techniki[14], granice pomiędzy badaniami podstawowym i stosowanymi rozmywały się[15], dominowało kolektywne uprawianie nauki i związana z tym koncentracja organiza-

[12] R.K. Merton, *op. cit.*, s. 581-589.
[13] Por. B. Barber, *Science and the social order*, New York: Collier, 1952, http://www.archive.org/details/scienceandthesoc032202mbp (15.01.2012).
[14] J. Jabłecka, *Koordynacja badań akademickich. Teorie, koncepcje i rzeczywistość*, Centrum Badań Polityki Naukowej Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2002, s. 190.
[15] J. Ziman zauważa, że konwergencję badań podstawowych i stosowanych, V. Rodriquez, *Merton and Ziman's norms of science: the case of biological and similar material transfer agreements*, Science and Public Policy 2007, Vol. 34, No. 5, s. 359.

cyjna. Pojawiały się opinie, że normy Mertona tracą na aktualności, gdyż stanowią rodzaj ideologii uczonych[16], a także dlatego, że nie odpowiadają one rozwojowi nauk stosowanych. G. Harman dostrzegł sprzeczność (*science culture conflict*) pomiędzy normami Mertona, a normami obowiązującymi w przypadku badań na rzecz zleceniodawców zewnętrznych[17]. Przełomem w poglądach uczonych na rolę wiedzy stanowiła praca Gibbonsa i współpracowników, którzy zaproponowali nowe spojrzenie na tworzenie wiedzy. Oprócz istniejącego trybu pierwszego (mode 1) tworzenia wiedzy z punktu widzenia interesu społeczności akademickiej, Gibbons wprowadził pojęcie trybu drugiego (mode 2) tworzenia wiedzy z punktu widzenia możliwych aplikacji[18], a nie wyłącznie wkładu nowej wiedzy w rozwój nauki. Praca Gibbonsa wskazała konieczność zachowania równowagi pomiędzy badaniami podstawowymi i stosowanymi, a co za tym idzie równowagi pomiędzy znaczeniem patentów i wzorów użytkowych i publikacji naukowych.

Ziman twierdził, że nauka jest instrumentem polityki, którym zainteresowany jest zarówno rząd jak i gospodarka. Nauka stanowi koszt społeczny, ale służy osiąganiu celów społecznych[19]. Szacunek i poważanie dla uczonego zastępuje pozycja handlowa na rynku usług badawczych[20]. Ziman posłużył się metaforą rynku i wyróżnił rynki instytucji akademickich, projektów badawczych, własności intelektualnych, roszczeń do pierwszeństwa autorstwa nowych teorii i twierdzeń etc.[21], dostrzegając również fakt, że współczesne instytucje akademickie produkują nie tylko wiedzę, ale również określony typ absolwentów[22], przyszłych pracowników wiedzy[23] i przedsiębiorców intelektualnych[24]. Ziman zaproponował odmienny system norm, określany akronimem PLACE, nazywany post-akademickim, zauważając, że (tab.1):

- wyłączna własność wiedzy jest związana z wysokim poziomem finansowania działalności badawczo-rozwojowej oraz zastrzeganiem praw własności z tym związanych (*proprietary*),
- wiedza ma służyć rozwiązywaniu problemów bieżących (*local*),
- obszary badawcze powinny być określane „z góry" (*authoritarian*),

---

[16] K. Frieske, *Dylematy czystej nauki*, Zagadnienia Naukoznawstwa 1986, Nr 3.

[17] G. Harman, *Australian science and technology academics and university-industry research links*, Higher Education 1999, Vol. 38, No. 1, s. 86

[18] *M.* Gibbons, C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott and M. Trow, *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies, Sage,* London 1994. Znaczenie pracy podkreśla fakt, że była ona wznawiana czternastokrotnie i tłumaczona na wiele języków.

[19] J. Ziman, *Non-instrumental…*, op. cit, s. 17.

[20] J. Jabłecka, *Koordynacja…*, op. cit., s. 203.

[21] Ibid., s. 63-64.

[22] J. Ziman, *Non-instrumental…*, op. cit, s. 19.

[23] Por. np.: Th. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2007; D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie im Profesjonalne, Warszawa 2008; M Morawski, *Zarządzania profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[24] S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

- badania powinny być prowadzone zgodnie z aktualnymi potrzebami (*commissioned*),
- uczony powinien być traktowany jak ekspert, który otrzymuje wynagrodzenie za rozwiązanie problemu (*expert*).

Post-akademickie normy Zimana oznaczają:

- rozproszenie źródeł tworzenia wiedzy,
- społeczną odpowiedzialność uczonych za efekty badań, do których dostęp jest otwarty,
- prawo uczonych do własności wiedzy akademickiej oraz prawo do wpływów z patentów dla twórców i reprezentowanych instytucji,
- tworzenie wiedzy w interdyscyplinarnych ośrodkach badawczych i paradoksalnie wzrost liczby specjalizacji,
- wzmocnienie zależności pomiędzy prowadzonymi badaniami i potrzebami społecznymi,
- osłabienie zależności pomiędzy nauką i naturalną ciekawością świata.

**Tabela 1. Normy akademickie**

| **Normy Mertona (academic science)** | **Normy Zimana (post-academic science)** |
|---|---|
| Komunalizm (komunizm)<br>*Communism* (*communalism*) | Wspólnotowość<br>*Proprietary* |
| Uniwersalizm<br>*Universalism* | Lokalne znaczenie<br>*Local* |
| Bezinteresowność<br>*Disinterestedness* | Autorytarność<br>*Authoritarian* |
| Oryginalność (odkrywanie prawdy)*<br>*Originality* | Użyteczność wiedzy<br>*Commissioned* |
| Zorganizowany sceptycyzm<br>*Organized Scepticism* | Uczony-ekspertem<br>*Expert* |

*Uwaga: Oryginalność jako norma techniczna została zaproponowana przez Mertona w 1973 r.*

Źródła: Opracowanie własne na podstawie: R.K. Merton, *Teoria…*, op. cit., s. 581-590; V. Rodriquez, *Merton and Ziman's…*, op. cit., s. 357-358.

Ziman podkreślał też, że etos akademicki opisany przez Mertona nie jest zestawem norm etycznych, lecz opisuje „wspólny język" społeczności akademickiej[25]. Ziman, uznając normy mertonowskie za zbyt wyidealizowany obraz nauki, docenia je i uważa, że stanowią one podstawę do dyskusji

[25] J. Ziman, *Why must scientists become more ethically sensitive than they used to be?*, Science 4 Dec. 1998, Vol. 282, No. 5395, 1813-1814.

nad pojęciami nauki akademickiej (*academic science*) i nauki stosowanej (*industrial science*).

Postrzeganie norm przez Zimana i Mertona uzupełniają się, a nie wykluczają, podobnie jak tryb 1 i tryb 2 tworzenia wiedzy[26]. Zauważa to Henry Etzkowitz, twórca potrójnej helisy, stwierdzając, że we współczesnej nauce, gdy mówimy o kapitalizacji wiedzy, rozumiemy ją jako połączenie dwóch celów: dążenia do poznania prawdy oraz osiągnięcia wartości użytkowej wiedzy[27].

J. Ziman uzasadniając proponowany zestaw norm podkreśla, że uniwersytet nie jest jedynie generatorem nowych idei, lecz spełnia ważne funkcje społeczne, a poza tym nie tylko tworzy i przetwarza wiedzę, ale i kształtuje przyszłych pracowników wiedzy, których zadaniem w przyszłości będzie wypełnianie różnych ról społecznych[28]. Osoby te nie będą zaangażowały się w prace naukowo-badawcze, jednak będą pełniły rolę ekspertów stale doskonalących i uaktualniających swoją wiedzę.

Normy akademickie, jako korzenie współczesnego uniwersytetu powinny znaleźć należne miejsce w podstawowych dokumentach uczelni takich jak statuty, deklaracje misji, strategie czy kodeksy etyczne. Polskie uczelnie publiczne (i niepubliczne) są zobowiązane do opracowania statutów stanowiących „konstytucję uczelni". Formułowanie pozostałych z wymienionych dokumentów dotychczas nie było obligatoryjne, stąd w 2009 r. spośród 132 uczelni publicznych: akademickich i zawodowych, w 50 opracowano deklarację misji, a 31 posiadało strategię rozwoju[29]. W dalszej części opracowania przeanalizowane zostaną te dokumenty, aby ustalić, czy ich autorzy wprowadzili treści nawiązujące do norm akademickich. Analizę poprzedzi kilka uwag o zarządzaniu strategicznym w polskich uczelniach publicznych.

## 2. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W POLSKICH UCZELNIACH PUBLICZNYCH

Uniwersytety, jak pisze Mintzberg przypominają profesjonalną biurokrację[30]. Oznacza to m.in., że pracownicy uczelni mają dość szeroką autonomię, pracując niezależnie od siebie. Jedną z cech uczelni jest też decentralizacja zarządzania do poziomu niezależnych profesorów i towarzyszące temu dwa procesy: poszufladkowanie (*pigeonholing*) oraz związana z tym standaryzacja wiedzy i umiejętności (*standarization of skills and knowled-*

[26] Ian I, *Mitroff w opozycji do norm*, R.K. Mertona zaproponował kontr-normy: communalism – solitariness, universalism – particularism; disinterestedness – interestedness; organized skepticism – organized dogmatism, I.I. Mitroff, *Norms and counter-norms in a select group of the Apollo moon scientists: A case study of the ambivalence scientists*, American Sociological Review 1974, Vol. 39, No. 4, s. 592.

[27] H. Etzkowitz, *The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages*, Research Policy, Vol. 27, 1998, s. 824.

[28] J. Ziman, *Non-instrumental roles of science*, Science and Engineering Ethics 2003, Vol. 9, s. 18-19.

[29] Stan na październik 2009, C. Kochalski (red.), op. cit., s. 86.

[30] H. Mintzberg, *Structure in fives. Designing effective organizations*, Prentice Hall, Ney Jersey 1983, s. 189-214.

*ge*)[31]. Andrzej K. Koźmiński zauważa, że strategie publicznych szkół wyższych mają wiele elementów wspólnych ze strategiami organizacji komercyjnych, jednak wyróżnia je też kilka cech szczególnych, spośród których w kontekście tematyki niniejszego opracowania zwraca uwagę to, iż strategie *„nakładają się na silną tradycyjną kulturę uniwersytecką, która jest ważnym źródłem tożsamości całego sektora szkolnictwa wyższego*"[32]. Koźmiński uważa, że proces tworzenia misji strategii jest ważniejszy niż efekt końcowy, gdyż rzecz w tym, aby społeczność akademicka utożsamiała się z tymi dokumentami.

Autorzy jednej z niewielu pozycji zwartych dotyczących projektowania strategii w polskich uczelniach publicznych stawiają tezę, że *„zarządzanie publiczną szkołą wyższą przez pryzmat strategii może przynieść szereg pozytywnych efektów*" w obszarze kształcenia, badań naukowych, trzeciej misji, a także w postaci zwiększenia zainteresowania rozwojem uczelni ze strony jej pracowników[33]. Jak wspomniano w opracowaniu, w co czwartej polskiej uczelni publicznej opracowano strategię rozwoju. Przyczynę tego stanu częściowo wyjaśnia złożony proces podejmowania decyzji w uniwersytecie, które metaforycznie jest nazywany w literaturze zorganizowaną anarchią, co oznacza:

- Niejednoznaczne i często wewnętrznie sprzeczne cele, które są akceptowane w sferze werbalnej, natomiast, gdy są konkretyzowane pojawiają się wątpliwości i sprzeczne opinie. Prowadzi to do podejmowania przypadkowych decyzji nierozwiązujących problemu. Często sprawy, których rozwiązanie wydaje się proste urastają do rangi poważnych problemów, co nie jest zrozumiałe dla osób spoza środowiska akademickiego.

- Niezrozumiałe dla członków społeczności akademickiej procesy podejmowania decyzji w uniwersytecie, odbierane jako działania metodą prób i błędów. Wiele decyzji podejmowanych w uczelni ma marginalne znaczenie dla poszczególnych jej członków, gdyż ci „żyją własnym życiem". Prowadzi to do inercji i powoduje istotne trudności w przeprowadzaniu zmian.

- Niepełną przynależność do organizacji, gdyż poza lojalnością wobec niej samej obowiązuje lojalność wobec reprezentowanej dyscypliny. Prowadzi to do niejasności określenia granic organizacji oraz zasięgu jej oddziaływania[34].

---

[31] C. Hardy, A. Langley, H. Mintzberg, J. Rose, *Strategy formation in university setting*, W: I. Jenniskens (ed.), *Management and decision-making in higher education institutions. A Reader*, CHEPS – Enschede, CHERI – London, LEMMA – Utrecht, 2001, s. 98.

[32] A.K. Koźmiński, *Misje i strategie szkół wyższych*, W: J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 245.

[33] C. Kochalski (red.), *Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju publicznych szkołach wyższych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011, s. 9.

[34] M.D. Cohen J.G. March, J.P. Olsen, *A garbage can model of organizational choice*, Administrative Science Quarterly 1972, Vol. 17, No. 1 (March), s. 1; Por. także: K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 165-167.

Przytoczone wcześniej informacje dotyczące liczby uczelni, w których opracowano strategie wskazują na to, że wykorzystanie narzędzi zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych nie jest powszechne[35]. Liczby mają swoją wymowę, ale zasadne wydaje się wejrzenie do wybranych dokumentów uczelnianych, aby ustalić, czy ich twórcy uwzględnili wpływ norm akademickich na kształtowanie się kultury organizacyjnej uczelni, a tym samym odpowiednich zachowań wobec klientów wewnętrznych i zewnętrznych, w tym także do tworzenia wiedzy użytecznej z ich punktu widzenia[36]. Podobny problem formułował już F. Rochford twierdząc, że niepokojącym zjawiskiem jest utrata wartości i marketyzacja uniwersytetu, prowadząca do rywalizacji zamiast dotychczasowej współpracy, co może powodować kryzys zaufania do idei uniwersytetu[37]. Jerzy Woźnicki zauważa natomiast, że normy, tradycje i misja społeczna uniwersytetu nie przeżyły się, jednak wyzwania świata zewnętrznego sprawiają, że musi on stać się przedsiębiorczy, gdyż *„obecnie i w przyszłości nikt w pełni nie sfinansuje uniwersytetu tylko dlatego, że on istnieje"*[38]. Dlatego też naturalny jest wymóg profesjonalizmu w zarządzaniu uczelniami. W przypadku uczelni określenie 'zarządzanie' jest często zastępowane określeniem 'współrządzenie' (*governance*), z uwagi na znaczący udział ciał kolegialnych w podejmowaniu decyzji. Uczelnie, jak pisze Woźnicki charakteryzuje kultura instytucjonalna, odpowiednik kultury organizacyjnej, która bazuje m.in. na tradycjach i normach akademickich a także ciągłości istnienia instytucji akademickich[39]. W instytucjach akademickich nadal obowiązują normy akademickie, ale można zapytać które: mertonowskie, jak uważa Julian Auleytner[40], czy normy post-akademickie, zaproponowane przez J. Zimana.

## 3. NORMY AKADEMICKIE W MISJACH I STRATEGIACH UCZELNI TECHNICZNYCH

Rozważania te skłaniają do sformułowania pytania, czy w autorzy podstawowych dokumentów uczelni, jakimi są statuty, deklaracje misji oraz strategie korzystali z dorobku dotyczącego kształtowania norm akademic-

---

[35] Prof. L. Pacholski, b. rektor Uniwersytetu Wrocławskiego uważa, że: *„polskie uczelnie* [publiczne – przyp. aut.] *nie tworzą na serio takich planów* [strategicznych – przyp. aut.]. *Bo działają nie jak przedsiębiorstwa, lecz jak organizacje polityczne. Rektorzy i dziekani muszą koncentrować się nie na organizacji badań i kształceniu, lecz na zdobywaniu głosów i tworzeniu koalicji. Powoduje to, że wiedza o zarządzaniu, o budowaniu instytucji, nie jest przez naszych administratorów zdobywana*". http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,11040302, Prof__Pacholski__Polskie_uczelnie_nie_sa_jak_firmy.html?as=2&startsz=x#ixzz1krSSTw20.

[36] D. De Long, L. Fahey, *Diagnosis cultural barriers to knowledge Management*, Academy of Management Executive 2000, Vol. 14, No. 4, s. 115.

[37] F. Rochford, Is *there any clear idea of the university*, Journal of Higher Education Policy and Management 2000, Vol. 28, No. 2, s. 157.

[38] J. Woźnicki, *Uczelnie akademickie jak instytucje życia publicznego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007, s. 20.

[39] Ibid., s. 27-28.

[40] J. Auleytner, *Uniwersytet XXI wieku. Kuźnia nowego kapitału intelektualnego*, Biuletyn PTE 2(52), 2011, s. 17.

kich. Podmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu jest wstępna[41] analiza treści statutów, deklaracji misji i strategii a także kodeksów etycznych wybranych uczelni w celu ustalenia, czy w dokumentach tych akcentowane jest znaczenie norm akademickich. Ograniczono się tu do uczelni technicznych, podporządkowanych Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego (tab. 2).

**Tabela 2. Normy akademickie w dokumentach uczelni technicznych**

| | U 1 | U 2 | U 3 | U 4 | U 5 | U 6 | U 7 | U 8 | U 9 | U 10 | U 11 | U 12 | U 13 | U 14 | U 15 | U 16 | U 17 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Komunizm | x | | brak strategii | | brak strategii | | | wartości akademickie | | | | wartości akademickie | | brak strategii | wartości akademickie | | |
| Uniwersalizm | x | | | x | | | | | | | | | | | | | |
| Bezinteresowność | x | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Oryginalność | x | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Zorganizowany sceptycyzm | x | x | | x | | | | | x | x | | | | | | | |
| Własność | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lokalność | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autorytarność | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Użyteczność | x | x | | x | | x | x | x | x | x | x | x | x | | x | x | x |
| Uczony-ekspertem | x | x | | x | | x | x | x | x | x | x | x | | | x | | x |

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutów, deklaracji misji, strategii i kodeksów etycznych uczelni.

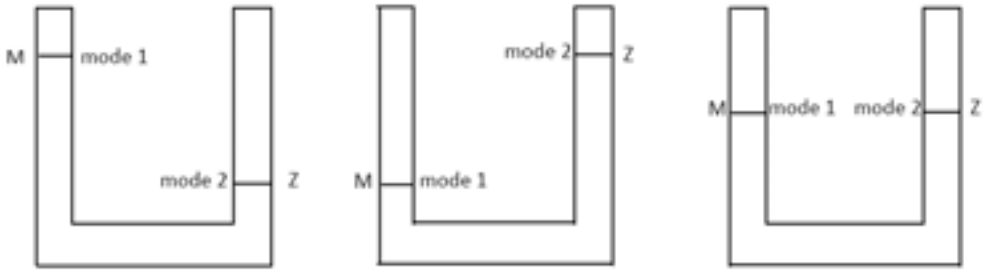
Informacje zawarte w tabeli 2 pokazują miejsce norm akademickich Mertona i Zimana w podstawowych dokumentach uczelni technicznych. Nasuwają się tu dwie uwagi. Po pierwsze proces opracowywania strategii w uczelniach technicznych w latach 2010-2011 znacznie przyśpieszył, gdyż w tych latach, w pięciu uczelniach opracowano takie dokumenty, wybiegające poza kadencję rektorską. Po drugie w dokumentach kilku uczelni użyto określenia wartości akademickie, bez ich precyzowania. To znak, że zainteresowanie problematyką norm akademickich jest niewielkie. Z tabeli wyłania się też obraz, że uczelnie skłaniają się ku normom Zimana, a szczególnie wyraźnie akcentowana jest użyteczność prowadzonych badań naukowych. Wniosek ten jest zbieżny z wynikiem analiz autora odnoszących się do 2008 r.[42], jednak można zaobserwować przesunięcie w kierunku norm post-akademickich. Na marginesie tych spostrzeżeń, celowe jest zwrócenie uwagi na wpływ innowacji na społeczeństwo, które z kolei wywiera coraz większą presję na użyteczność badań prowadzonych w instytucjach akademickich. Wynalazki, a ściślej ich komercjalizacja sprawiają, że *wiedza trafia pod strzechy,* jednak warte zastanowienia się jest oddziaływanie tych wynalazków na społeczeństwo. Ciekawy przykład ilustrujący znaczenie nauki dla społeczeństwa opisał Merton, wspominając moratorium w sprawie wynalazków i odkryć naukowych zaproponowane przez J. Stampa z 1934 r. Istotą moratorium miało być zapewnienie możliwości przystosowania struk-

[41] Taka analiza z pewnością wymaga pogłębionych badań, a wnioski z niej płynące powinny być ostrożne.

[42] K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011, s. 140.

tury społecznej i ekonomicznej do zmian, „*do czego zmusza budząca niepokój płodność technologii*”[43]. Już wtedy zauważono, że rozwój nauki nie odbywa się w próżni. W drugiej dekadzie XXI w. wnioskowanie o analogiczne moratorium byłoby irracjonalne, jednak wpływ innowacji technologicznych na osobowość człowieka jest wart szczegółowych analiz.

Polskie uczelnie techniczne będące podmiotem badań, ewoluują w kierunku zgodnym z tym, które wyznaczył M. Gibbons, co w praktyce oznacza, że normy post-akademickie Zimana mogą stanowić wyznaczniki tworzenia strategii, jednak w analizowanych dokumentach nie jest to wyrażane wprost. Ewolucja norm akademickich jest efektem zmian w postrzeganiu roli uniwersytetu ze świątyni wiedzy do sprawnie funkcjonującej organizacji. Badania przeprowadzone przez autora opracowania w latach 2007-2009 w polskich uczelniach technicznych wskazały, że te ewoluując będą się nadal opierały na paradygmacie uniwersytetu liberalnego Humboldta[44]. Przyjmując, że nomy akademickie stanowią fundamenty funkcjonowania współczesnych uczelni, zasadne jest utrzymywanie równowagi pomiędzy postrzeganiem ich (norm) przez Mertona (M) i Zimana (Z) a także pomiędzy znaczeniem tworzenia wiedzy według trybu pierwszego i drugiego zaproponowanych przez Gibbonsa (rys. 1).




**Rysunek 1. Ku równowadze norm akademickich**
Źródło: opracowanie własne.

## PODSUMOWANIE

Uniwersytety zmieniają się. Tradycyjna misja, którą było kształcenie, w połowie ubiegłego wieku w wyniku pierwszej rewolucji akademickiej została uzupełniona o komponent badaczy. Druga rewolucja akademicka wskazała drogę do rozwijania przedsiębiorczości akademickiej. Trzecia rewolucja akademicka, którą obserwujemy obecnie, charakteryzuje się wyraźnym wskazaniem w misjach uczelni ich roli w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy oraz rosnącej społecznej odpowiedzialności.

[43] R.K. Merton, *Teoria socjologiczna...*, op. cit., s. 573.
[44] K. Leja, op. cit.

Przyjmując za Auleytnerem, że w szkolnictwie wyższym obowiązują normy Mertona, można zastanowić się nad tym, dlaczego nie są one przedmiotem debaty w środowisku akademickim. Nasuwają się tu trzy możliwe wyjaśnienia: 1. normy te są przestrzegane, co jest przyjmowane jako pewnik, zatem nie ma nad czym debatować; 2. normy te nie są przestrzegane i traktowane jako anachronizm; 3. normy te są traktowane 'ideologicznie', uprawomocniając autonomię jako podstawową wartość akademicką, do których odnoszą autorzy dokumentów uczelnianych. Auleytner podkreśla, że *„normy te wymagają reinterpretacji punktu widzenia współczesnego uniwersytetu"*[45].

Normy akademickie pozostają stałymi elementami gry, co dostrzegają władze uczelni technicznych, jednak celowe byłoby szersze ich propagowanie w środowisku akademickim. Szersze odniesienia do norm akademickich w podstawowych dokumentach uczelni, jakimi są statuty, deklaracje misji i strategie rozwoju jest nie tylko uzasadnione, lecz konieczne. Pomijając normy, jako wyznaczniki tworzenia strategii, uczelnie poddadzą się trendowi działalności 'tu i teraz', co może spowodować zatracenie ich roli kulturotwórczej oraz skoncentrowanie się wyłącznie na osiąganiu różnorodnych wskaźników, których znaczenie jest krótkozasięgowe. Wiedza na temat norm akademickich powinna znaleźć należne jej miejsce w działalności dydaktycznej i pracach badawczych, a nade wszystko w środowisku akademickim.

Powszechnie uważa się, że kultura akademicka jest silna, co oznacza, że jest ona znana członkom społeczności akademickiej, silnie zakorzeniona i niekwestionowana. Cz. Sikorski za V. Sathe wymienia wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia jako cechy, które są miarą siły kultury organizacyjnej. Silna kultura organizacyjna ma zalety, ale i wiele wad[46], z których najbardziej widoczną w uczelniach jest niechęć do zmian. Z uwagi jednak na fakt, iż turbulencje otoczenia wymuszają zmiany w uczelniach, debata nad kulturą akademicką, w tym rolą norm w tworzeniu strategii jest potrzebna.

Puentą opracowania są słowa Alexisa de Tocqueville, który pisał: „poświęcając się wyłącznie stosowaniu nauki, moglibyśmy stracić z oczu zasady; zapomniawszy zasad, moglibyśmy zatracić wiedzę o metodach, które z zasad wynikają; nie będąc już w stanie wynaleźć nowych, w sposób bezmyślny i nieumiejętny używaliśmy mądrych, starych procedur, o których rozumieniu nie byłoby już mowy"[47]. Te przemyślenia Autora książki „O demokracji w Ameryce" nie tracą na aktualności.

[45] J. Auleytner, op. cit., s. 16.
[46] Cz. Sikorski, *O zaletach słabej kultury akademickiej*, Zarządzania zasobami ludzkimi 2008, Nr 6, 39-48.
[47] A. de Tocqueville, op. cit., s. 303.

## LITERATURA:

[1] Altbach Ph., Resberg L., Rumbley L., *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, Paris 2009.

[2] Auleytner J., *Uniwersytet XXI wieku. Kuźnia nowego kapitału intelektualnego*, Biuletyn PTE 2(52), 2011.

[3] Barber B., *Science and the social order*, New York: Collier, 1952, http://www.archive.org/details/scienceandthesoc032202mbp (15.01.2012).

[4] Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

[5] Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., *A garbage can model of organizational choice*, Administrative Science Quarterly 1972, Vol. 17, No. 1 (March).

[6] Davenport Th., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2007.

[7] De Long D., Fahey L., *Diagnosis cultural barriers to knowledge Management*, Academy of Management Executive 2000, Vol. 14, No. 4.

[8] De Tocqueville A., *O demokracji w Ameryce*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976.

[9] El-Khavas E., *Today's universities: responsive, resilient or rigid?,* Higher Education Policy 2001, Vol. 14, No. 3.

[10] Etzkowitz H., *The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages*, Research Policy 1998, Vol. 27.

[11] Frieske K., *Dylematy czystej nauki*, Zagadnienia Naukoznawstwa 1986, Nr 3.

[12] Fulton O., Santiago P., Edquist Ch., El-Khawas E., Hackl E., *Raport OECD na temat szkolnictwa wyższego. Polska*, Warszawa 2007.

[13] Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P. Trow M., *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies, Sage, London 1994.*

[14] Hardy C., Langley A., Mintzberg H., Rose J., *Strategy formation in university setting*, W: I. Jenniskens (ed.), *Management and decision-making in higher education institutions. A Reader*, CHEPS – Enschede, CHERI – London, LEMMA-Utrecht, 2001.

[15] Harman G., *Australian science and technology academics and university-industry research links*, Higher Education 1999, Vol. 38, No. 1.

[16] Jabłecka J., *Koordynacja badań akademickich. Teorie, koncepcje i rzeczywistość*, Centrum Badań Polityki Naukowej Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2002.

[17] Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie im Profesjonalne, Warszawa 2008.

[18] Kellogg D., *Toward a post-academic science policy: scientific communications and the collapse of Mertonian norms*, Int. Journal of Communication Law and Policy, Special Issue, Access to Knowledge, Autumn 2006.

[19] Kochalski C. (red.), *Model projektowania i wdrażania strategii rozwoju publicznych szkołach wyższych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.

[20] Koźmiński A.K., *Misje i strategie szkół wyższych*, W: J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.

[21] Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

[22] Leja K., *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.

[23] Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.

[24] Mintzberg H., *Structure in fives. Designing effective organizations*, Prentice Hall, New Jersey 1983.

[25] Mitroff I.I., *Norms and counter-norms in a select group of the Apollo moon scientists: A case study of the ambivalence scientists*, American Sociological Review 1974, Vol. 39, No. 4.

[26] Morawski M., *Zarządzania profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

[27] Pacholski L. *Polskie uczelnie nie są jak firmy*, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35751,11040302,Prof__Pacholski__Polskie_uczelnie_nie_sa_jak_firmy.html?as=2&startsz=x#ixzz1krSSTw20 [29.01.2012].

[28] Parsons T., *System społeczny*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków 2009.

[29] Rochford F., *Is there any clear idea of the university*, Journal of Higher Education Policy and Management 2000, Vol. 28, No. 2.

[30] *Tertiary Education for Knowledge Society, OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report*, Overview.

[31] Rodriquez V., *Merton and Ziman's norms of science: the case of biological and similiar material transfer agreements*, Science and Public Policy 2007, Vol. 34, No. 5.

[32] Sathe V., *Implications of corporate culture: A manager's guide to action*, Organizational Dynamics, Vol. 12, No. 2.

[33] Sikorski Cz., *O zaletach słabej kultury akademickiej*, Zarządzania zasobami ludzkimi 2008, Nr 6.

[34] Woźnicki J., *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007.

[35] Ziman J., *Why must scientists become more ethically sensitive than they used to be*?, Science 4 Dec. 1998, Vol. 282, No. 5395.

[36] Ziman J., *Non-instrumental roles of science*, Science and Engineering Ethics 2003, Vol. 9.

## STRESZCZENIE

W opracowaniu postawiono tezę, że zmianom w uczelniach powinna towarzyszyć szersza refleksja nad miejscem i rolą norm akademickich. Porównując normy akademickie zaproponowane przez Mertona i post-akademickie autorstwa Zimana wskazano, na przykładzie polskich publicznych uczelni technicznych, że w podstawowych dokumentach uczelni dominują odniesienia do norm post-akademickich. W podsumowaniu stwierdzono, że celowa byłaby szersza debata o normach w środowisku akademickim, której nie zastąpi tworzenie uczelnianych kodeksów etycznych.

## SUMMARY

The key point of the paper was that changes in universities should be accompanied by the broader reflection on the place and role of academic norms. Discussing academic standards proposed by Merton and post-academic by Ziman, exemplified on Polish public technical universities, it has been noticed the post-academic standards' dominance. It concluded that it would be advisable broader debate about academic norms in academic society, which is no substitute for the creation of university codes of ethics.

# Autorzy

prof. dr hab. Mariusz Bratnicki, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr Paweł Cabała, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
doc. dr Wojciech Cieśliński, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
prof. dr hab. Szymon Cyfert, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
prof. dr hab. Wojciech Czakon, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Wojciech Dyduch, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr Tadeusz Falencikowski, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
prof. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Tadeusz Gospodarek, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
prof. dr hab. Julita Jabłecka, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu
dr Adam Jabłoński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
dr Wioletta Jakubowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
dr Mirosław Jarosiński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Dorota Jelonek, Politechnika Częstochowska
prof. dr hab. Andrzej Kaleta, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
dr hab. Jarosław Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
prof. dr hab. Rafał Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
dr Krzysztof Leja, Politechnika Gdańska
dr Magdalena Majowska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
dr Karolina Mazur, Uniwersytet Zielonogórski
prof. dr hab. Jerzy Niemczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Bogdan Nogalski, Uniwersytet Gdański
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Maria Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Jacek Rybicki, Uniwersytet Gdański
prof. dr hab. Agnieszka Sopińska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
prof. dr hab. Janusz Strużyna, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
prof. dr hab. Andrzej Szplit, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Anna Wójcik-Karpacz, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
dr Przemysław Zbierowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach